Office of the
Ombudsman

INFORME ANUAL 2024



Resiliencia. Reflexión. Renovación.
De la preocupación a la confianza

Trabajando juntos
para encontrar
soluciones

UNDP UNFPA unicef for every child UNOPS UN WOMEN



Un grupo de compañeros y asesores de la Oficina del Ombudsman para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS), y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) se reunieron para potenciar la colaboración y reflexionar sobre las normas en materia de herramientas y procesos de resolución de conflictos para los casi 62.000 empleados que cubre la Oficina.

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN, PRINCIPIOS Y SERVICIOS 2

II. INFORMACION GENERAL DEL TRABAJO DE LA OFICINA 5

A. Resumen de casos 5

B. Actividades de formación y divulgación 8

C. Mediación 9

1. Panorama general 9

2. Procesos restaurativos y mediación para equipos: sentar las bases para la recuperación y la colaboración 10

D. Facilitadores de un Lugar de Trabajo Respetuoso 12

III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES RELATIVAS A LOS CONFLICTOS 13

A. Seguridad psicológica y mental 13

1. Seguridad psicológica 13

2. Seguridad mental 13

B. Uso del poder 16

C. Gestión del cambio y reestructuración 18

D. Acuerdos productivos en el lugar de trabajo 19

E. El papel de la Oficina del Ombudsman en los conflictos relacionados con el desempeño 20

IV. DE CARA AL FUTURO 22

TESTIMONIOS 23

ANEXO. TERMINOLOGÍA 25

I. INTRODUCCIÓN, PRINCIPIOS Y SERVICIOS

Introducción

El año 2024 estuvo marcado por numerosos retos que pusieron a prueba la resiliencia y adaptabilidad del personal. En el momento de preparar el informe anual de 2024, 2025 ya había presentado un conjunto totalmente nuevo de retos sin precedentes y cambios geopolíticos importantes. La evolución de las circunstancias ha obligado a la Oficina del Ombudsman para el PNUD, UNFPA, UNICEF, UNOPS y ONU-Mujeres (la Oficina) a innovar y adaptar continuamente sus métodos y estrategias de resolución de conflictos para hacer frente a las complejidades del entorno laboral mundial de las Naciones Unidas.

La brevedad de los plazos, las presiones relacionadas con la financiación, los malentendidos interculturales, el tono cada vez más inapropiado de algunos correos electrónicos y las diferencias generacionales siguen apuntalando y agravando los conflictos, los cuales, a su vez, van más allá de simples desacuerdos laborales. Como ya se señaló en el informe anual de 2023, la Oficina siguió observando que los visitantes que accedían a los servicios del Ombudsman o de mediación manifestaban con frecuencia que los conflictos laborales repercutían negativamente en su salud mental y su bienestar. El análisis del número de casos reflejó, además, un aumento considerable en el número de personas que acudieron a la Oficina manifestando sufrir ansiedad general debido a la incertidumbre organizacional.
La Oficina se esfuerza por ofrecer servicios neutrales pero profundamente empáticos y, entre las opciones sugeridas a los visitantes, sigue orientándolos hacia servicios profesionales de asesoramiento del personal o servicios médicos. Además, la Oficina ha ajustado los procesos de resolución de conflictos según cada caso —en particular en las mediaciones— para atender importantes problemas de salud (incluidos los problemas de salud mental) y asegurar que la participación en el proceso de resolución sea justa y eficaz.

El período que abarca el informe fue uno de los años más activos y productivos para la Oficina, que gestionó 712 casos y realizó actividades de formación y divulgación dirigidas a más de 9.600 empleados, lo que supone un 26% de aumento en el número de casos y un 38% de aumento en el número de personas a las que llegaron las actividades de divulgación con respecto al año anterior. La Oficina también ofrece ahora cursos de capacitación en línea más fácilmente accesibles sobre gestión y resolución de conflictos, en varios idiomas. En el presente informe se ofrecen datos desglosados detallados sobre los casos atendidos y las actividades de mediación y divulgación llevadas a cabo, así como observaciones generales relacionadas con los conflictos aplicables a las cinco organizaciones. También se destacan problemas emergentes cuando se han observado en dos o más organizaciones.

Se estableció una relación más estrecha entre las tres Juntas Ejecutivas (la del PNUD, UNFPA y la de UNOPS, la de UNICEF y la de ONU-Mujeres) y la Oficina. La Oficina ha sido invitada a presentar su informe anual a las Juntas en 2025.

La Oficina avanzó en asuntos administrativos complejos que requerían la coordinación entre las cinco organizaciones. Se espera que la plena aplicación de las observaciones de auditoría de 2023 mejore los procesos presupuestarios, financieros, de contratación y relativos a los recursos humanos en 2025 y, por tanto, la prestación de servicios de la Oficina.

La Dependencia Común de Inspección también puso en marcha en 2024 una revisión a nivel de todo el sistema, de las funciones de Ombudsman y mediación en el sistema de las Naciones Unidas, cuyo informe está previsto para 2025.

En 2024, el equipo estrechó lazos a nivel personal y profesional, al reunirse por primera vez en persona en un retiro de planificación, el cual fomentó la colaboración en materia de herramientas y procesos de resolución de conflictos para los casi 62.000 empleados cubiertos por la Oficina. La Oficina también incrementó la colaboración con otras oficinas de Ombudsman en la Red de Ombudsman y Mediadores del Sistema de las Naciones Unidas, la cual copresidió.

> El análisis del número de casos reflejó, además, un aumento considerable en el número de personas que acudieron a la Oficina manifestando sufrir ansiedad general debido a la incertidumbre organizativa.

Principios

La Oficina funciona con arreglo al mandato de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas que figura en el boletín del Secretario General de 22 de junio de 2016 (ST/SGB/2016/7). Sus principios fundamentales de funcionamiento son la independencia, la informalidad, la confidencialidad y la imparcialidad, así como la participación voluntaria.

Además, para la resolución de conflictos la Oficina se adhiere al principio del nivel mínimo de intervención. En términos prácticos, da prioridad a resolver los conflictos en su origen o en el nivel jerárquico adecuado para gestionar eficazmente la situación.

Servicios

Según las Normas de Práctica Profesional para los Ombudsman y Mediadores del Sistema de las Naciones Unidas[1], "el Ombudsman es el único recurso neutral nombrado a los efectos de proporcionar servicios confidenciales, imparciales e independientes dentro de cada organización para abordar de manera informal problemas relacionados con el lugar de trabajo". Un servicio primordial es escuchar a los visitantes para asegurarse de que se sienten realmente escuchados y atendidos, y debatir las opciones existentes, tanto informales como formales, si procede. Los apartados siguientes contienen las directrices sobre las categorías de servicios que forman parte integrante del trabajo de la Oficina. Estas directrices han sido elaboradas y acordadas en el seno de la Oficina Integrada del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas, de la que forma parte la Oficina.

Debate sobre las opciones

Tras un análisis de las preocupaciones planteadas, las diversas perspectivas y las necesidades e intereses subyacentes, el Ombudsman ayuda al visitante a examinar una serie de opciones que podrían resolver el problema. El Ombudsman también proporciona a los visitantes información sobre políticas, procedimientos y derechos en el lugar de trabajo, a fin de ayudarles a conocer las opciones de que disponen y las posibles vías de actuación. Las opciones se evalúan junto con el visitante, considerando las ventajas e inconvenientes de cada una, lo que le permite tomar una decisión con conocimiento de causa. Entre las opciones consideradas puede estar la continuación del proceso utilizando otros mecanismos de resolución de conflictos o la remisión del visitante a otra oficina con un mandato más apropiado para tratar los asuntos pertinentes.

Mediación

La mediación es un proceso estructurado y de colaboración utilizado para tratar y resolver diferencias, preocupaciones o conflictos en el lugar de trabajo con la ayuda de un tercero imparcial y neutral: el mediador. Puede adoptar la forma de un diálogo facilitado entre dos compañeros o implicar un proceso más complejo con múltiples personas u oficinas. La mediación puede llevarse a cabo mediante reuniones conjuntas o conversaciones por separado, o ambas cosas, en función de

1 https://www.unhcr.org/media/standards-practice-un-system-ombudsman-and-mediators

> El período que abarca el informe fue uno de los años más activos y productivos para la Oficina, que gestionó 712 casos y realizó actividades de divulgación dirigidas a más de 9.600 empleados, lo que supone un 26% de aumento en el número de casos y un 38% de aumento en el número de personas a las que llegaron las actividades de divulgación con respecto al año anterior.

lo que mejor convenga a las partes. Resulta especialmente útil cuando las partes buscan resolver un asunto concreto de forma constructiva y confidencial. Las partes pueden solicitar la mediación por sí mismas —individualmente o en conjunto— o ser remitidas por otras personas (por ejemplo, supervisores; compañeros de recursos humanos, asesoría jurídica o ética; o el Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas), con el consentimiento de las partes. Cuando tiene éxito, la mediación puede dar lugar a un acuerdo. Las partes son responsables de documentar los términos, ya sea por escrito o por correo electrónico. Un acuerdo mediado con una organización pertinente de las Naciones Unidas puede ser ejecutado por el Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas.

Observaciones sobre tendencias sistémicas

La Oficina recopila y analiza datos derivados de su trabajo en los casos. Publica su informe anual, en el que ofrece observaciones a la administración sobre cuestiones sistémicas y sugiere recomendaciones sobre cómo hacer frente a algunas de las causas arraigadas de los conflictos en la organización.

Diplomacia itinerante

Cuando las partes no pueden o no quieren interactuar directamente entre sí, por las razones que sean, un Ombudsman puede actuar como intermediario, transmitiendo las preocupaciones, posiciones e intereses de cada parte. A menudo, la diplomacia itinerante constituye un proceso de mediación o forma parte de él.

Coaching para la resolución de conflictos

Los visitantes pueden optar por una sesión de *coaching* individual con un experto en resolución de conflictos. El objetivo de este tipo de *coaching* es mejorar las relaciones profesionales actuales o futuras y capacitar al visitante para gestionar los asuntos relacionados con las relaciones laborales y tomar el control de ellos. A través del proceso de *coaching* para la resolución de conflictos, el visitante puede prepararse para sostener conversaciones difíciles y considerar nuevas formas de comunicarse con los demás. Ayuda al visitante a crear mejores estrategias para afrontar los problemas en el lugar de trabajo antes de que se agraven o se enquisten. Varios miembros del equipo de la Oficina son *coaches* certificados por la Federación Internacional de *Coaching* (ICF, por sus siglas en inglés) y están disponibles, además de los consultores profesionales especializados en *coaching* para la resolución de conflictos que se encuentran bajo demanda.

II. INFORMACION GENERAL DEL TRABAJO DE LA OFICINA

A. Resumen de casos

En el período de referencia (2024), la Oficina registró un notable aumento en el número de casos (un 26%), que pasó de 565 el año anterior a 712 (figura 1). Esta tendencia al alza refleja un aumento continuado del número de personas que recurren a la Oficina, lo que apunta a un mayor conocimiento de los mecanismos de resolución de conflictos disponibles para abordar los asuntos laborales y una mayor confianza en ellos.

Por organizaciones, el PNUD representó la mayor parte de los casos (277), seguido de UNICEF (215), UNOPS (87), UNFPA (79), ONU-Mujeres (52) y 2 casos de otras entidades. Todas las organizaciones participantes registraron aumentos con respecto al año anterior (figura 2). La plantilla total cubierta por la Oficina en 2024 ascendió aproximadamente a 62.000 personas, distribuidas, de forma aproximada, como sigue: un 37,7% del PNUD, un 38,9% de UNICEF, un 7,9% de UNFPA, un 9% de UNOPS y un 6,5% de ONU-Mujeres.

FIGURA 1. Número de casos por año, 2016-2024

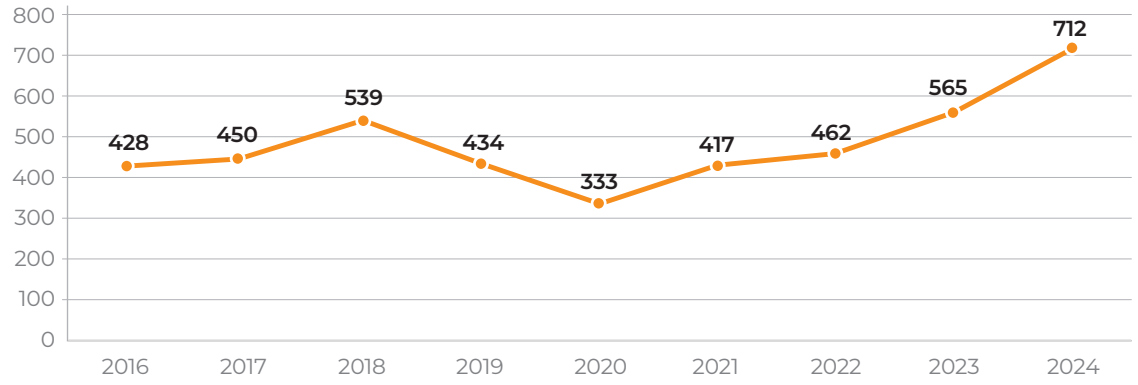
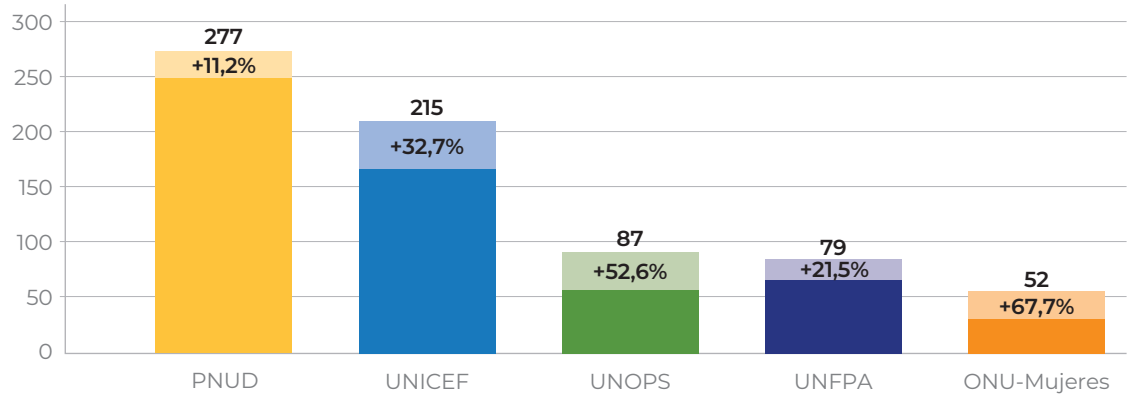
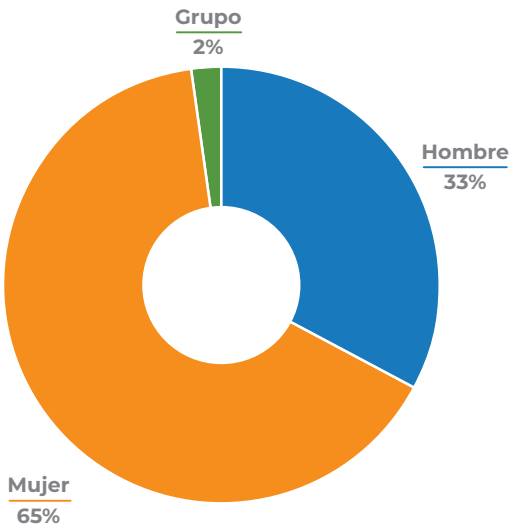


FIGURA 2. Casos por organización (2024) y variación porcentual desde 2023



Desde una perspectiva de género, el personal femenino representó el 65% de todos los casos individuales. Un 33% correspondió a personal masculino (figura 3), y un 2% a grupos. Desde 2020, los casos de personal femenino han aumentado un 182%, frente a un incremento del 75% en el caso del personal masculino. Esta tendencia pone de relieve la oportunidad y la necesidad de reflexionar sobre las dinámicas y los sistemas de apoyo específicos para cada género en el lugar de trabajo.

FIGURA 3. Número de casos por género



En 2024, los funcionarios (funcionarios internacionales profesionales, funcionarios nacionales y funcionarios de Servicios Generales) representaron en conjunto el 71% de todos los casos recibidos, mientras que el 16% correspondió a personal afiliado (consultores, contratistas individuales y de servicios, voluntarios de las Naciones Unidas) y el 13% a otras categorías (antiguos funcionarios/jubilados o no especificados). Esto sugiere que el personal afiliado, aunque no dispone de los mismos canales institucionales formales de recurso, consulta activamente a la Oficina. No obstante, la Oficina observó que, en general, muchos compañeros siguen sin estar familiarizados con los servicios que tienen a su disposición y podrían beneficiarse de una orientación más clara sobre los mecanismos de que disponen los funcionarios y el personal afiliado para presentar reclamaciones en el lugar de trabajo. En respuesta a ello, la sección I del presente informe contiene una descripción general de los servicios que ofrece la Oficina, y futuras actividades de divulgación también abordarán esta cuestión.

Por regiones, el mayor número de casos procedió de Asia y el Pacífico (26%), seguido de Oriente Medio y África en conjunto (24%), y América Latina y el Caribe (21%) (figura 4). En conjunto, las oficinas fuera de la sede representaron el 80% de los casos, mientras que el 20% procedieron de las sedes (es decir, Nueva York y Copenhague) (figura 5).

FIGURA 4. Casos por región

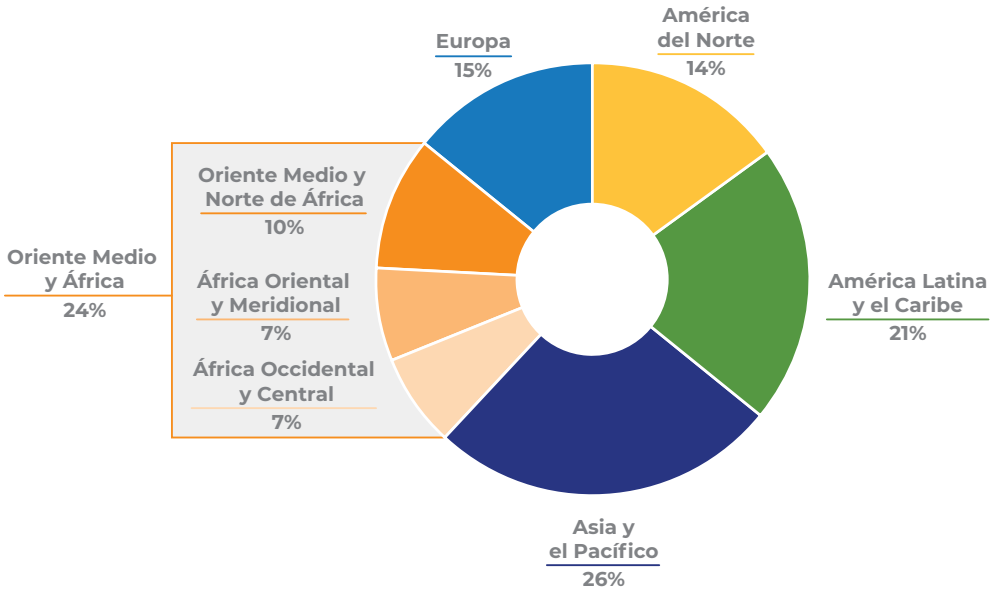
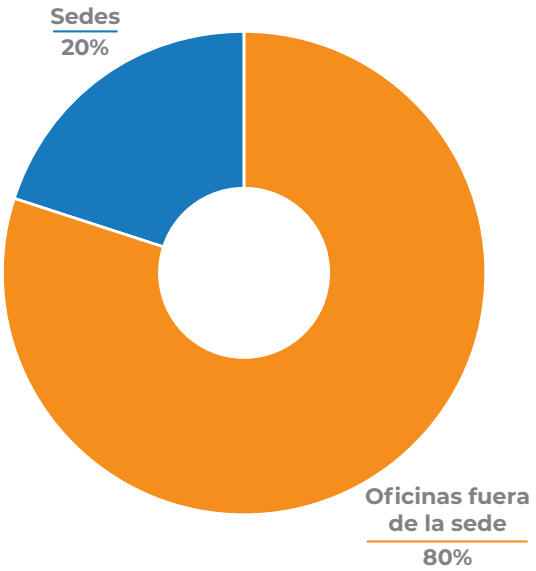


FIGURA 5. Porcentaje de casos en las oficinas fuera de las sedes y en las sedes (Nueva York y Copenhague)

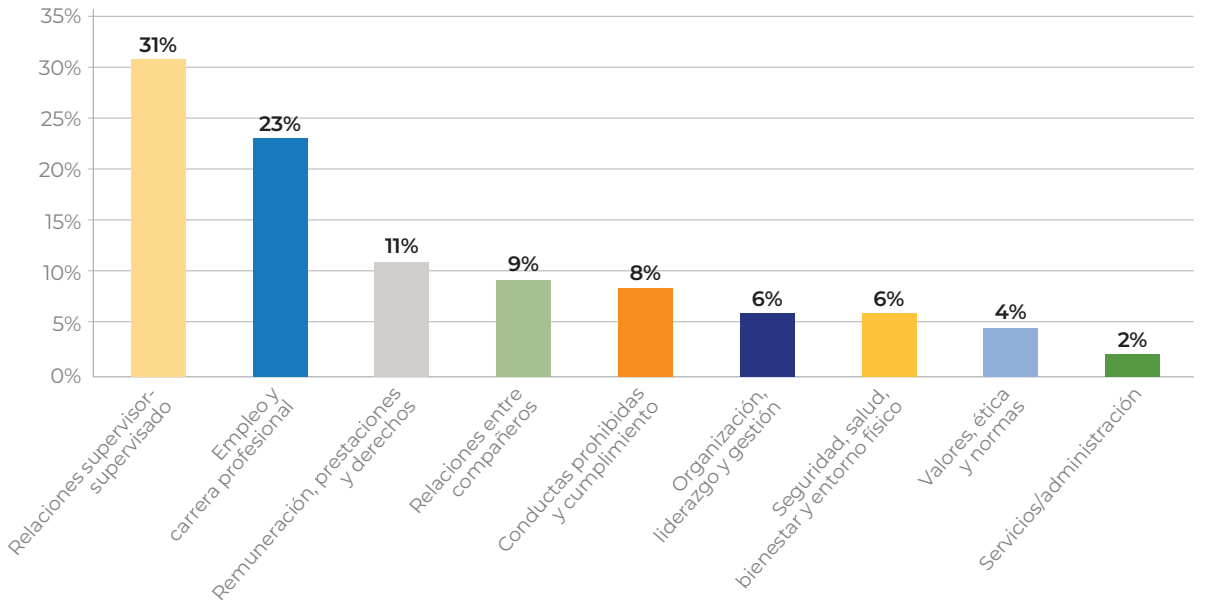


La mayor parte de los casos se refería a tres cuestiones fundamentales: las relaciones entre supervisores y supervisados (31%); los asuntos relacionados con el trabajo y la carrera profesional (23%); y la remuneración, las prestaciones y los derechos (11%) (figura 6). Existen algunas desviaciones regionales (figura 7).

El 83% de los casos se resolvieron a través de servicios de Ombudsman y el 17% a través de la mediación. Los servicios de Ombudsman que se prestaron más habitualmente[2] fueron los de escucha, orientación e información, estudio de opciones, *coaching* para la resolución de conflictos y canalización de los visitantes por el sistema (figura 8). Esta distribución refleja el papel vital de la Oficina en la resolución temprana de conflictos, ya que muchos miembros del personal recurren a ella en busca de apoyo informal y *coaching* para la resolución de conflictos al inicio de los problemas en el lugar de trabajo. La mediación, aunque se aplica en un número menor de casos, sigue desempeñando un papel vital en la oferta de servicios de la Oficina, ya que proporciona un proceso estructurado y transformador para las partes que se enfrentan a problemas más complejos o persistentes (véase la sección II.C).

En conjunto, las tendencias de 2024 destacan el valor constante de los servicios de la Oficina en materia de resolución de conflictos en todas las regiones geográficas, categorías de personal y organizaciones participantes. A medida que aumentan las visitas —especialmente entre los grupos infrarrepresentados, como el personal afiliado—, la Oficina mantiene su compromiso

FIGURA 6. Porcentaje de casos por cuestión tratada, 2024

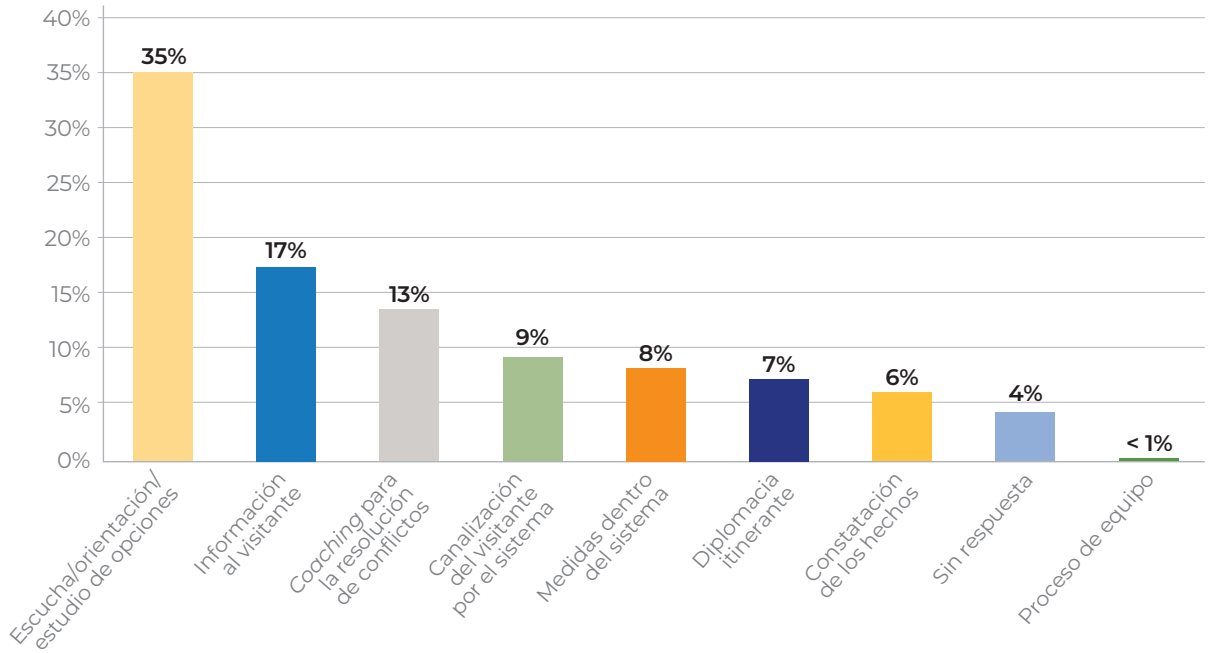


2 Basado en las categorías de servicios aplicables para la gestión de casos en 2024, que se actualizaron para 2025.

FIGURA 7. Cuestiones tratadas por región en 2024, por porcentaje



FIGURA 8. Desglose de los servicios de Ombudsman prestados en 2024, por porcentaje



de adaptar su presencia, sus servicios y sus actividades de divulgación con objeto de satisfacer las nuevas necesidades y apoyar una cultura respetuosa e integradora en el lugar de trabajo.

B. Actividades de formación y divulgación

En 2024, la Oficina organizó un total de 160 actividades de formación y divulgación, tanto presenciales como virtuales, que llegaron al menos a 9.687 compañeros de las cinco organizaciones a las que presta servicio. El objetivo era promover la concienciación,

desarrollar la capacidad y fomentar un entorno laboral respetuoso e integrador, ayudando al mismo tiempo a prevenir conflictos o a preparar al personal para afrontarlos de forma constructiva.

Entre las principales actividades que se ofrecieron cabe destacar la iniciativa Conociendo a su Ombudsman —clave para dar a conocer el papel de la Oficina—, además de sesiones en el marco de programas como Gestión de Conflictos, Gestión de las Emociones, Una Conversación con el Mediador, Seguridad Psicológica en los Equipos, Cafés de Civismo, Conversaciones Difíciles, Comunicación Eficaz, y Dignidad y Respeto.

En respuesta a necesidades específicas, la Oficina también impartió sesiones personalizadas sobre diversas materias; por ejemplo, sobre gestión eficaz y resolución de conflictos en equipo (para supervisores); gestión ascendente (para supervisados); y sesiones dedicadas a grupos especializados, incluidos profesionales de recursos humanos y representantes del personal.

Las sesiones de aprendizaje se impartieron en inglés, francés y español. Varias sesiones presenciales, dirigidas a fomentar el aprendizaje interinstitucional y la colaboración, estuvieron abiertas de forma conjunta a las cinco organizaciones.

C. Mediación

1. Panorama general

El programa de mediación experimentó un crecimiento significativo en 2024, continuando la trayectoria ascendente registrada desde su puesta en marcha en 2020. La Oficina recibió 119 casos de mediación, lo que supone un aumento de más del 30% respecto al año anterior. Los casos de mediación se incluyen en el número total de casos notificados en 2024.

La Oficina cerró con éxito 128 casos de mediación recibidos en 2023-2024, lo que representa un aumento de más del 30% en comparación con 2023. De ellos, el 76% dieron lugar a una resolución (total, parcial o previa a la mediación). En la figura 10 se presenta un desglose de las mediaciones por organización, mientras que en la figura 11 se indica el tiempo que se requirió para concluir las mediaciones (basado en los resultados de la encuesta posterior a la mediación). Al igual que en años anteriores, la mayoría de las mediaciones concluyeron en un plazo de dos a cuatro horas.

Las encuestas posteriores a la mediación reflejan un elevado grado de satisfacción de las partes, con una valoración media de 4,5/5 en cuanto a la eficacia del mediador y la satisfacción general. En particular, el 90% de los encuestados indicaron que recomendarían la mediación a

FIGURA 9. Número anual de casos de mediación: casos recibidos y cerrados (2020-2024)

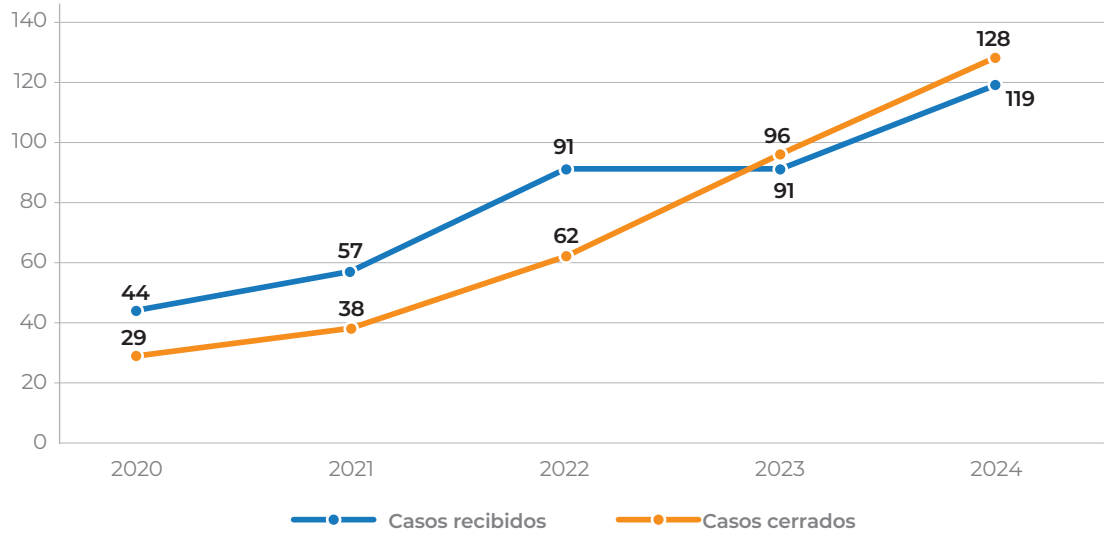


FIGURA 10. Mediaciones cerradas en 2024, por organización

	UNICEF	PNUD	UNOPS	UNFPA	ONU-Mujeres
Recibidas	40	32	27	11	8
Cerradas	42	36	30	12	8

(Las mediaciones cerradas en 2024 incluyen los casos recibidos en 2023)

FIGURA 11. Tiempo necesario para concluir una mediación

	Como porcentaje de todos los casos
Hasta 4 horas	44
4-8 horas	22
8-16 horas	10
Más de 16 horas	24

un compañero, lo que refuerza la confianza en el valor del programa independientemente del resultado del caso.

La Oficina también amplió su programa Una Conversación con el Mediador: impartió sesiones a equipos en la sede y en 37 oficinas en los países en 2024, y llegó al menos a 2.437 participantes[3] (un aumento del 59% desde 2023), lo que demuestra el creciente reconocimiento del papel de la mediación en el fomento de un entorno laboral más saludable.

La Oficina agradece el continuo apoyo activo de las cinco organizaciones al programa de mediación, y reitera la recomendación formulada en el informe anual para 2023 relativa al desarrollo de una estrategia de mediación conjunta e integral entre las cinco organizaciones. Esta estrategia podría incluir exigir a determinadas categorías de personal en situaciones conflictivas que entablen una conversación inicial informal con la Unidad de Mediación de la Oficina para evaluar las posibilidades de mediación. Esto permitiría a la persona tomar una decisión plenamente fundamentada sobre su participación en la mediación, sin afectar su acceso a los canales formales de denuncia. En concreto, podría aplicarse a los litigios jurídicos entre cualquiera de las cinco organizaciones y el personal afiliado modificando las cláusulas de arbitraje contractuales existentes, ya que el arbitraje suele ser costoso y largo en comparación con el proceso de mediación flexible que ya ofrece la Oficina sin costes adicionales. La mediación también permitiría a estos compañeros explorar una solución amistosa y empoderadora. La Oficina ya está trabajando con algunas de las organizaciones en el diseño de dicho enfoque.

La Oficina considera que una estrategia de este tipo sería coherente con los elementos de la resolución 77/260 de la Asamblea General, en la que la Asamblea pidió al Secretario General que aumentara los conocimientos del personal acerca de la resolución informal, incluida la mediación, como primer paso, cuando fuera factible, antes de presentar una denuncia formal, y de la resolución 78/248 de la Asamblea General, en la que hizo hincapié en que debería hacerse todo el uso posible del sistema informal para evitar litigios innecesarios.

2. Procesos restaurativos y mediación para equipos: sentando las bases para la recuperación y la colaboración

Un acontecimiento clave en 2024 fue la preparación para la introducción de procesos restaurativos. La Oficina los define como “procesos que hacen hincapié en la reparación de las relaciones cuando estas han resultado dañadas.

3 Incluidos en las cifras totales relativas a las actividades de divulgación presentadas más arriba.

Pueden ser procesos individuales o múltiples; pueden ser independientes o formar parte de otras intervenciones de gestión de conflictos. Pueden utilizarse para relaciones en curso o que ya hayan terminado".

En 2025, la Oficina hará especial hincapié en seguir desarrollando sus servicios de mediación restaurativa, centrándose especialmente en ofrecer apoyo a los equipos involucrados en otros procesos, incluidos los formales, o que experimentan conflictos especialmente complejos entre sus integrantes. La Oficina puede ayudar a los compañeros a reconocer la humanidad de los demás y a reflexionar, recuperarse y reconstruir la confianza en un entorno totalmente confidencial a cargo de una persona neutral. Su objetivo es reforzar la cohesión de los equipos y seguir fomentando una cultura positiva en el lugar de trabajo que favorezca la colaboración a largo plazo.

Entre las situaciones en las que la Oficina observó que el personal expresaba la necesidad de un espacio seguro para procesar experiencias difíciles se encuentran, por ejemplo, el impacto de un artículo de prensa público sobre la cultura laboral en su oficina, o la reintegración al mismo equipo de un miembro del personal previamente sancionado, o la pérdida de puestos de trabajo y la competencia interna para demostrar la importancia de un puesto concreto durante recortes de financiación. En este tipo de situaciones, la Oficina adopta las siguientes medidas:

1. **Reconocer el impacto:** las alteraciones en el equipo no solo afectan a las personas directamente implicadas en el conflicto o las circunstancias. Los equipos pueden sufrir tensiones, fallos de comunicación o falta de compromiso. Reconocer abiertamente estos problemas —sin culpar a nadie— sienta las bases para que el equipo en su conjunto avance;

2. **Crear espacios seguros para el diálogo:** la Oficina ofrece a los empleados la oportunidad de expresar sus preocupaciones de forma confidencial y estructurada, facilitados por una parte neutral, lo que puede contribuir a restablecer la confianza. Cuando las personas se sienten realmente atendidas y escuchadas, es más probable que participen en las soluciones;

3. **Implantar cambios culturales a largo plazo:** la recuperación no es un proceso puntual, sino que requiere un compromiso continuo. Las organizaciones que fomentan de forma proactiva la seguridad psicológica, la comunicación abierta y la capacidad de resolución de conflictos están mejor equipadas para afrontar futuros retos sin sufrir trastornos duraderos;

4. **Ofrecer procesos restaurativos, mediación y apoyo:** los procesos restaurativos y la mediación se centran en comprender el daño causado y buscar formas de reconstruir las relaciones profesionales. Permite a los equipos superar las dificultades del pasado y establecer compromisos compartidos en favor de una cultura laboral más sana.

En consonancia con el principio de participación voluntaria adoptado por la Oficina, un proceso de este tipo requiere el pleno compromiso de todos los participantes y puede ofrecer beneficios importantes y duraderos.

El boletín del Secretario General de 10 de septiembre de 2019, en el que se aborda la discriminación, el acoso —incluido el acoso sexual— y el abuso de autoridad (ST/SGB/2019/8), apoya explícitamente el restablecimiento del buen ambiente de trabajo y la atención posterior, permitiendo a la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación y al Consejero del Personal, dentro de sus respectivos mandatos y de forma confidencial, "ayudar en los esfuerzos para restablecer un buen ambiente de trabajo por medio de métodos de resolución informales" en el contexto de la discriminación, el acoso, el acoso sexual y el abuso de autoridad. En el apartado 6.13 del boletín se destacan intervenciones restaurativas como el apoyo posterior a la investigación, el restablecimiento de la confianza entre las personas implicadas, y las intervenciones de equipo y el *coaching* para el cambio. En opinión de la Oficina, esto indica un reconocimiento institucional de que para recuperarse y avanzar puede que se requiera algo más que resultados procedimentales.

Recomendaciones

La Oficina recomienda que las cinco organizaciones consideren una estrategia de mediación conjunta integral. Esta estrategia podría incluir que se exija a determinadas categorías de personal en situaciones conflictivas que entablen una conversación inicial con la Unidad de Mediación de la Oficina para así poder tomar una decisión fundamentada sobre su participación en la mediación, sin afectar su acceso a los canales formales de denuncia.

La Oficina recomienda que las cinco organizaciones consideren la posibilidad de remitir las situaciones apropiadas a la Oficina para que se lleven a cabo procesos restaurativos que brinden a los equipos la oportunidad de restablecer la confianza, de forma similar al enfoque descrito en el boletín ST/SGB/2019/8 del Secretario General.

D. Facilitadores de un Lugar de Trabajo Respetuoso

En el primer semestre de 2024, la Oficina evaluó las operaciones para ampliar el programa de facilitadores de un lugar de trabajo respetuoso (RWF, por sus siglas en inglés), en respuesta a las peticiones continuas del PNUD, UNFPA y ONU-Mujeres. Un evaluador independiente y la coordinadora del programa de RWF llevaron a cabo evaluaciones exhaustivas que confirmaron la viabilidad de la ampliación mediante la planificación estratégica y la asignación de recursos. Desde que el programa se introdujo a modo de prueba en 2019, la Oficina ha colaborado con 78 oficinas, ha facilitado 96 procesos de nombramiento y ha formado a 175 de los 191 candidatos a RWF. Debido a circunstancias personales, a cambios de puesto que pueden generar un posible conflicto de intereses o a traslados geográficos, los facilitadores presentan una elevada tasa de rotación (el 59%). No obstante, se ha demostrado que mediante una coordinación más eficaz y un vínculo constante con la red de RWF, la sostenibilidad es viable. Los RWF más veteranos organizan cada vez más actos locales en sus oficinas o con los equipos, lo que aumenta la confianza en el programa.

En 2024, la Oficina también ofreció clases magistrales relacionadas con los conflictos y la resiliencia dirigidas a la red de RWF, en las que se trataron temas como los rumores y cotilleos en el lugar de trabajo. Asimismo, se impartieron dos sesiones sobre cuestiones de salud relacionadas con los conflictos. Estas clases magistrales ofrecieron oportunidades de aprendizaje e intercambio profesional entre los RWF. Las reacciones a estos cursos de inmersión para los RWF suelen ser positivas y a menudo estimulan la comunicación entre la Oficina y los RWF, así como entre los RWF y los compañeros a los que apoyan.

La mayoría de las interacciones individuales con los RWF se refirieron a las relaciones entre compañeros o entre supervisores y supervisados, y a cuestiones laborales y profesionales. La Oficina observó que los servicios de los RWF repercuten positivamente en el bienestar de los visitantes, ya que les proporcionan un espacio seguro para compartir experiencias y aclarar sus opciones. Tras una sesión con un RWF, la mayoría de los visitantes tienen más claras las opciones de las que disponen. Al igual que ocurre con otros programas de voluntariado entre pares, debido a la carga de trabajo y a otros compromisos, el tiempo que algunos RWF pueden dedicar a esta función y a la divulgación es limitado. Por lo tanto, su grado de compromiso difiere según la oficina y el contexto laboral específico de los RWF.

A finales de 2024, la Oficina contrató a un nuevo gestor del programa de RWF para mejorar el apoyo interno y el desarrollo de competencias durante 2025. Entre sus tareas prioritarias figuran la realización de encuestas a las oficinas participantes, la mejora de los procedimientos, la obtención del apoyo de los directivos superiores y la regularización de las actividades de participación.

III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES RELATIVAS A LOS CONFLICTOS

A. Seguridad psicológica y mental

1. Seguridad psicológica

La forma en que los miembros de un equipo trabajan juntos repercute en el bienestar y el desempeño del personal. El nivel de seguridad psicológica ofrece una medida de la salud de la dinámica del equipo. El término se refiere a "un clima en el que las personas se sienten cómodas expresándose y siendo ellas mismas [...].Cuando las personas gozan de seguridad psicológica en el trabajo, se sienten cómodas compartiendo preocupaciones y errores sin temor a pasar vergüenza o a sufrir represalias".[4] Por ejemplo, según se ha informado a la Oficina, puede que compañeros con experiencia local o regional permanezcan en silencio durante una reunión en la que participan expertos de la sede, tras haber sufrido en el pasado experiencias humillantes en las que se desestimaron sus aportaciones. Puede ocurrir que un miembro del personal evite plantear rápidamente sus preocupaciones sobre un proyecto en dificultades por miedo a que lo culpen, o que oculte pequeños errores por temor a recibir evaluaciones negativas de su desempeño o a dañar sus relaciones con sus supervisores. Con el tiempo, estos comportamientos pueden socavar el aprendizaje, la innovación y la confianza. La ausencia de seguridad psicológica también puede perjudicar la salud mental y la satisfacción en el trabajo, lo que puede provocar un deterioro tanto a nivel individual como en el plano del equipo. A la inversa, crear seguridad psicológica posiblemente es uno de los factores que más contribuyen a lograr un elevado nivel de compromiso y desempeño.

Como en años anteriores, varios visitantes plantearon preocupaciones (por ejemplo, que los interrumpan; o ser objeto de bromas inoportunas sobre sus contribuciones o de críticas en público) que llevaron a la Oficina a prestar más atención a la seguridad psicológica. En respuesta, la Oficina ofrece una serie de intervenciones para fomentar una dinámica de equipo más segura, entre ellas el refuerzo de los servicios básicos en ámbitos como el *coaching*, la facilitación de la comunicación y la mediación, así como ofertas especializadas centradas en la seguridad psicológica. Entre estas últimas, se incluyen talleres para crear una cultura de equipo más sana, evaluaciones para detectar riesgos e intervenciones específicas para hacer frente a cuestiones problemáticas. Las mejoras en este ámbito pueden reportar beneficios en cascada que influyan en equipos enteros y ayuden a prevenir los conflictos en su origen.

2. Seguridad mental

La seguridad mental (a veces denominada "salud y seguridad psicológicas") implica un planteamiento integral de la gestión y el fomento del bienestar mental en el lugar de trabajo. Mientras que la seguridad psicológica se refiere al clima psicológico del equipo, la seguridad mental se centra en el bienestar individual e incluye un enfoque sobre el posible impacto de la carga de trabajo, la presión mental del tiempo y el dinero, el tono empleado para delegar tareas y el momento para hacerlo. Por ejemplo, según han manifestado los visitantes de la Oficina, a veces se fijan plazos justo antes de un fin de semana o un día festivo y, a pesar del enorme esfuerzo por cumplir la fecha límite, el proyecto queda paralizado durante semanas. Esto puede dar a entender, de forma razonable, que el tiempo personal de un empleado no tiene importancia, lo cual afecta a su seguridad mental. De manera similar, una avalancha de correos electrónicos hasta altas horas de la noche

4 Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth* (pág. xvi). John Wiley & Sons.

> La dirección y los miembros del equipo desempeñan un papel clave en el fomento de la seguridad psicológica y mental. La dirección puede hacerlo fomentando el diálogo abierto, aceptando los desacuerdos productivos y estableciendo normas saludables sobre cómo hacer frente a los errores cometidos en el trabajo. Los miembros del equipo pueden contribuir escuchando con atención, sin juzgar las ideas de sus compañeros en las reuniones y expresando su aprecio por las diversas aportaciones.

o cuestionar por qué un miembro del personal con hijos pequeños no está disponible los fines de semana con poca antelación, puede generar una sensación de presión que lleva a pensar que se espera una respuesta inmediata. La Oficina ha observado este tipo de prácticas en su trabajo y ha constatado que pueden erosionar la seguridad mental en el lugar de trabajo.

También se han puesto en conocimiento de la Oficina situaciones en las que se recuerda repetidamente a los compañeros que sus organizaciones o unidades se enfrentan a presiones presupuestarias y que podría ser necesario suprimir sus puestos. Si bien es importante mantener informado al personal sobre los posibles problemas derivados de la disminución de la financiación, no conviene hacerlo mediante recordatorios periódicos destinados a intimidar al empleado, ni mediante recordatorios específicos cuando un empleado no está de acuerdo con el planteamiento de un trabajo. El lenguaje corporal también importa: algunos visitantes han manifestado que les resulta muy hiriente que se les informe de un riesgo real respecto a su contrato con una sonrisa irónica o demasiado abierta, una actitud que socava los valores promovidos por las cinco organizaciones.

Los actos de exclusión o las microdesigualdades —formas sutiles de menospreciar a alguien o de apartarlo de proyectos o comunicaciones— también pueden erosionar la seguridad mental.

Los visitantes también han informado de situaciones en las que se produce un aumento grande o repentino de la carga de trabajo, pero los supervisores directos no reconocen el esfuerzo extra que esto supone para el personal ni las circunstancias que provocaron dicho incremento. La certidumbre y la seguridad son primordiales en estos casos. Una pregunta que resulta pertinente plantearse es: ¿disfruta el personal de unas condiciones de trabajo razonables y previsibles, o ha de estar constantemente en guardia porque no sabe qué tipo de trabajo adicional o nuevos plazos pueden asignársele en un momento dado?

Como en años anteriores, los compañeros informaron a la Oficina de que dudaban en plantear preocupaciones relacionadas con estos aspectos de la cultura laboral debido al temor por la seguridad de su empleo: percibían (con razón o sin ella) que el supervisor tenía la autoridad para determinar su futuro laboral, ya fuera a través de las herramientas de gestión del desempeño, de la participación en procesos de selección para oportunidades profesionales o como posibles referencias futuras al solicitar trabajo en otros lugares.

En el contexto de la seguridad mental, la Oficina también observó un número creciente de correos electrónicos acusadores y redactados con dureza enviados por miembros del personal a supervisores, directivos, miembros del equipo de recursos humanos e incluso compañeros que trabajan en cuestiones relacionadas con la salud o las prestaciones sociales. El lenguaje empleado en este tipo de comunicaciones refleja claramente un intenso estado emocional de ira, desaliento, decepción o frustración. Sin embargo, en esos mensajes se pasa totalmente por alto que los destinatarios están desempeñando sus funciones de buena fe y son seres humanos con emociones que también necesitan seguridad mental. Por ejemplo, algunos compañeros que desempeñaban funciones de apoyo y hacían todo lo posible por ayudar a los visitantes que lo necesitaban pero tenían que explicarles el alcance y los límites del marco regulador recibieron una serie de correos electrónicos extremadamente hostiles. Con frecuencia, estos compañeros de apoyo informaron a la Oficina de que habían

tenido que tomarse descansos por motivos de salud mental debido al flujo constante de comunicaciones que percibían como agresivas. Es comprensible que la buena voluntad y el esfuerzo adicional de apoyo y comunicación por parte de quienes responden en nombre de la organización tienda a disminuir con el tiempo, debido al temor a que vuelvan a insultarlos con dureza. En muchos casos, la Oficina ha podido intervenir como parte neutral y encauzar las comunicaciones entre las partes —eliminando esencialmente el tono áspero y las acusaciones—, además de explicar a los visitantes, confidencialmente, dónde habían sobrepasado los límites de un tono de comunicación apropiado. El hecho de contar con la Oficina como intermediaria permitió que el visitante pudiera escuchar y comprender la información importante y posteriormente formular preguntas aclaratorias a la organización, a través del Ombudsman, de forma serena y objetiva y sin recurrir a ataques personales. En algunos casos, la Oficina también ayudó a aclarar que las decisiones no las toma necesariamente alguien del equipo de recursos humanos, sino los superiores jerárquicos directos en virtud de su autoridad delegada. Esto ayudó a centrar la conversación en los criterios en los que los verdaderos responsables se habían basado para tomar la decisión.

Lamentablemente, aunque siguen siendo pocos los casos, la Oficina también atendió con más frecuencia que en el pasado situaciones en las que los visitantes expresaron frustración, desaliento, miedo o ira, junto con posibles amenazas a su propia seguridad física y bienestar (como pensamientos autolesivos o suicidas). En estos casos, la Oficina está facultada para romper la estricta confidencialidad y ponerse en contacto sin demora con los canales de apoyo adecuados en las organizaciones respectivas.

La dirección y los miembros del equipo desempeñan un papel clave en el fomento de la seguridad psicológica y mental. La dirección puede hacerlo fomentando el diálogo abierto, aceptando los desacuerdos productivos y estableciendo normas saludables sobre cómo hacer frente a los errores cometidos en el trabajo. Los miembros del equipo pueden contribuir escuchando con atención, sin juzgar las ideas de sus compañeros en las reuniones, y expresando su aprecio por las diversas aportaciones. Según la experiencia de la Oficina, es importante no descartar de antemano las ideas inesperadas ni buscar culpables cuando se producen errores, sino aprovechar estas situaciones como oportunidades de aprendizaje que pueden contribuir al crecimiento del equipo o de la organización.
Las cinco organizaciones han avanzado considerablemente en la puesta en marcha de medidas para apoyar el bienestar mental, emocional y físico de su personal y ayudar a las personas a sobrellevar la situación, encontrar ayuda, desarrollar su resiliencia y recuperarse. La Oficina observó un amplio aumento de los recursos disponibles para apoyar y ayudar al personal.
Entre los ejemplos señalados en 2024 figuran el asesoramiento profesional, los recursos para la gestión del estrés, una mayor interacción con el personal a través de encuestas, cursos en línea sobre temas pertinentes, una mayor concienciación general sobre la importancia de la salud mental, campañas mundiales específicamente centradas en la salud mental y el estímulo expreso por parte de la dirección ejecutiva para centrarse en la propia salud y ser conscientes de ella, así como un enfoque más coordinado de las Naciones Unidas en materia de salud y seguridad en el trabajo.

> La ausencia de seguridad psicológica también puede perjudicar la salud mental y la satisfacción en el trabajo, lo que puede provocar un deterioro tanto a nivel individual como en el plano de los equipos. A la inversa, crear seguridad psicológica posiblemente es uno de los factores que más contribuyen a lograr un elevado nivel de compromiso y desempeño.

La Oficina observó, no obstante, que sigue siendo necesario adaptar continuamente la respuesta institucional a la seguridad psicológica y mental y disponer de recursos adecuados.
Por ejemplo, el personal de algunos lugares se encontró de repente en medio de un conflicto armado activo. En estos casos, el personal debe

adaptarse rápidamente a la prestación de servicios en condiciones drásticamente diferentes para las que puede no haberse preparado plenamente; por ejemplo, en situaciones de evacuación o separación inesperada de los miembros de la familia. Algunos miembros del personal expresaron su preocupación por que se les instaba a permanecer en su puesto y cumplir sus tareas sin tener suficientemente en cuenta su salud mental y su preparación. Sin embargo, también se mostraron reticentes a manifestar abiertamente dichas inquietudes. Las organizaciones podrían reconocer estas realidades y considerar la posibilidad de prestar un apoyo aún mayor a través de formación, asistencia psicológica y directrices claras sobre la atención en estos contextos, si aún no lo hacen.

En 2024, la Oficina siguió contribuyendo al bienestar proporcionando un espacio seguro donde el personal puede compartir sus preocupaciones laborales con la máxima confidencialidad. Además de escuchar y estudiar opciones con el personal, la Oficina también proporcionó información sobre los recursos disponibles para aumentar su bienestar y cómo acceder a ellos.

B. Uso del poder

El mayor número de casos que la Oficina recibe anualmente se refiere a conflictos en el marco de una relación de supervisión. En 2024, de los 712 casos atendidos, más de 200 pertenecían a esta categoría. Aunque estos casos pueden deberse a malentendidos o diferencias en cuanto a creencias, valores, puntos de vista o estilos de trabajo, la Oficina observó un denominador común que puede provocar una escalada del conflicto: la otra parte considera que la persona con más poder o autoridad en la jerarquía de la organización puede someter al miembro de rango inferior, o teme que lo haga. En estas situaciones, los visitantes informaron haber experimentado micro gestión, acoso[5] e intimidación, favoritismo, humillaciones, amenazas, intimidación (por ejemplo, insinuaciones por parte de la autoridad supervisora de que no

> La Oficina elogia a las organizaciones por su compromiso con las políticas de trabajo flexible destinadas a mejorar la satisfacción en el lugar de trabajo y el equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual a su vez aumenta de forma demostrable el compromiso y la productividad del personal.

renovará el contrato), reducción de su carga laboral y aplicación de planes de mejora del desempeño con el objetivo de desvincular, más que desarrollar, a la persona. Cuando se le planteó la cuestión, la Oficina pudo resolver una serie de conflictos, algunos de ellos derivados de la dinámica de poder, al esclarecer los distintos puntos de vista y el impacto de ciertos comportamientos tanto en los compañeros de mayor rango como en aquellos con menor jerarquía. Aunque resulta algo difícil de definir, la Oficina observó que las preferencias culturales y personales en materia de comunicación, así como las diferencias generacionales y las expectativas, desempeñaron un papel importante en varios casos.

La Oficina también recibió casos en los que los supervisores —a pesar de encontrarse en una posición de mayor autoridad— afirmaron sentirse acosados por sus supervisados, por ejemplo, casos en los que la persona supervisada rechazó los esfuerzos de buena fe realizados por el supervisor para ofrecer observaciones útiles y los interpretó como un ataque personal en lugar de una contribución para mejorar el trabajo. En estas situaciones, la Oficina consiguió encontrar un punto de encuentro entre las partes en el que iniciar una conversación productiva centrada en los problemas, de modo que ambas partes pudieran volver a colaborar eficazmente entre sí.

En algunas de las organizaciones también se observaron otros ejemplos del uso del poder cuando los supervisores de directivos o

5 La Oficina no determina si la experiencia o el incidente concreto descrito constituye una conducta prohibida. Las referencias a “acoso”, “amenazas” y otros términos empleados no son más que las palabras utilizadas por los visitantes para describir su experiencia.

supervisores recién contratados les transmitían, en una sesión informativa, la firme expectativa de que corrigieran con determinación las deficiencias del equipo al que se estaban incorporando. Según se comentó a la Oficina, algunas de estas sesiones informativas incluían indicaciones específicas sobre los miembros del equipo a los que se consideraba problemáticos o con un bajo desempeño, aunque sin que existiera documentación al respecto en los registros de desempeño. Esto hacía que el nuevo supervisor o responsable se incorporara a un equipo con opiniones preconcebidas sobre los miembros del equipo incluso antes de conocerlos. Además, estas suposiciones iniciales presionaban al nuevo supervisor para que demostrara que podía resolver los problemas del equipo; sin embargo, tenía que hacerlo sin contar necesariamente con todos los antecedentes de los problemas, sin una visión objetiva de las personas afectadas o, en algunos casos, sin las habilidades de gestión del personal necesarias para generar un cambio de forma productiva y alentadora. Algunos nuevos supervisores o responsables, posiblemente por falta de experiencia en la gestión de conflictos complejos en equipos, advirtieron expresamente al equipo al que acababan de incorporarse de que su nuevo cargo incluía el mandato de poner en marcha un nuevo enfoque de la gestión, incluida la facultad de rescindir el contrato al personal si fuera necesario. En 2024, la Oficina atendió casos en diferentes organizaciones en los que la colaboración de todo el equipo se deterioró debido a las dinámicas entre un nuevo supervisor o responsable, los miembros del equipo que llevaban mucho tiempo en él y los propios supervisores del nuevo supervisor o responsable. Según la experiencia de la Oficina, los resultados más positivos se obtienen cuando primero se permite al supervisor recién llegado trabajar con el equipo, conocerlo y formarse su propia opinión, para después prestarles el apoyo necesario si detectan deficiencias. Para ello también se requiere una comunicación respetuosa y considerada entre todos los implicados.

Por último, en esta categoría, la Oficina observó casos con cierto grado de desequilibrio de poder durante los procesos de mediación relacionados con la negociación de los términos de acuerdos resolutivos. Por ejemplo, a algunos miembros del personal con problemas de salud complejos no se les renovó su contrato, lo cual, en su opinión, vulneraba sus derechos, mientras que la organización creía haber cumplido el marco normativo. Estos empleados se enfrentaron a una difícil disyuntiva de a) firmar un acuerdo de conciliación que les permitía permanecer en sus puestos por un tiempo limitado, sin cobrar el sueldo íntegro por contrato, y conservar su seguro médico durante el tratamiento médico en curso o previsto, pero renunciando al derecho a impugnar formalmente la decisión, o (b) no aceptar las condiciones ofrecidas por la organización durante la mediación. Esto último implicaba la separación del servicio con pérdida inmediata del seguro y la consiguiente posible pérdida de acceso a tratamientos vitales, pero conservando las vías formales de recurso, que podrían tardar mucho tiempo en cerrar el caso. La Oficina colaboró con éxito con los coordinadores de las organizaciones, otras partes interesadas y los visitantes para encontrar soluciones aceptables en unas circunstancias tan difíciles y, para los visitantes, tan emotivas.

> **En épocas de cambios importantes, existe el riesgo real de que el personal empiece a trabajar de forma cada vez más compartimentada, protegiendo sus funciones y carteras de trabajo y limitando el intercambio de información por temor a perder el empleo. También es frecuente que, en estos momentos, se propaguen con facilidad rumores y especulaciones sin fundamento.**

El uso indebido del poder y la autoridad formales también puede constituir un comportamiento prohibido. En 2024, la Oficina apoyó a los compañeros ofreciéndoles un espacio seguro para hablar, asesoramiento sobre conflictos y mediación, y orientó a los visitantes hacia los mecanismos establecidos para denunciar conductas prohibidas si no podían resolver sus preocupaciones de manera informal o si decidían emplear un recurso formal.

Recomendaciones

La Oficina recomienda que las organizaciones consideren la posibilidad de ampliar las actividades de capacitación en gestión de personas e, idealmente, en el ejercicio adecuado del poder, dirigidas, en la medida de lo posible, a los supervisores de todos los niveles, o al menos a los que supervisen directa o indirectamente a un número mínimo definido de miembros del personal de cualquier categoría.

C. Gestión del cambio y reestructuración

Desde su creación en 2002, la Oficina del Ombudsman ha ofrecido sus servicios, a petición de los interesados, a las unidades implicadas en procesos de gestión del cambio. Estos nunca resultan fáciles, ya que pueden implicar una reducción y reorganización legítimas de la plantilla y, por tanto, generar incertidumbre y situaciones amenazantes para la carrera profesional, incluso en el caso de personal con muchos años de servicio. Cuando se le ha solicitado, la Oficina ha contribuido a promover un proceso lo más transparente y equilibrado posible, facilitando la comunicación en cada fase, interviniendo cuando el personal afectado se siente injustamente atacado, facilitando los debates de grupo y mediando, según fuera necesario.

La Oficina ha constatado que una comunicación abierta y clara entre todas las partes implicadas sigue siendo esencial para el éxito del proceso de gestión del cambio. En 2024, la Oficina observó que en algunas ocasiones el personal consideraba que recibía poca o ninguna información, información contradictoria o información que llegaba tan tarde que no tenían tiempo suficiente para planificar sus próximos movimientos profesionales. Esto, a su vez, dificultó la adopción de medidas para hacer frente con eficacia a los consiguientes trastornos en las situaciones personales y familiares. En algunos casos, la Oficina pudo trabajar con las partes con miras a lograr soluciones que aliviaran la situación de los compañeros. En otras ocasiones esto no fue posible, en algunos casos porque tenían demasiado miedo a las represalias como para permitir que la Oficina planteara sus preocupaciones, incluso después de discutir las opciones y de que la Oficina les asegurara que estaba prohibido tomar represalias por ponerse en contacto con la Oficina.

La Oficina observó que, cuando se redistribuían y eliminaban funciones y responsabilidades con objeto de aumentar la eficiencia operacional, a veces se tomaban decisiones que los afectados consideraban arbitrarias o selectivas. Los visitantes informaron a la Oficina de que ciertas funciones y responsabilidades esenciales que habían desempeñado con éxito durante años ya se habían reasignado a otras personas antes de que se llevaran a cabo los cambios estructurales. Tenían la sensación de que resultaba más fácil marginarlos ante el cambio de funciones, mientras que los que habían recibido las nuevas funciones y responsabilidades parecían menos vulnerables a la posible pérdida del empleo. También se planteó la cuestión del favoritismo en estas situaciones. En algunos de estos casos, fue posible reconducir la situación y restituir las funciones y responsabilidades a quienes las tenían originalmente o aclarar la justificación básica de las decisiones de forma objetiva y neutral.

La preocupación subyacente del personal es sobre todo la seguridad en el empleo, es decir, la subsistencia. Cuando las separaciones del servicio y los cambios organizacionales no se gestionan bien, pueden afectar al bienestar del personal, así como a la cooperación y la productividad del equipo. En épocas de cambios importantes, existe el riesgo real de que el personal empiece a trabajar de forma cada vez más compartimentada, protegiendo sus funciones y carteras de trabajo y limitando el intercambio de información por temor a perder el empleo. También es frecuente que, en estos momentos, se propaguen con facilidad rumores y especulaciones sin fundamento.

La Oficina ofrece varias intervenciones para apoyar al personal y a la dirección durante los períodos de cambio. Las personas, sin importar su nivel jerárquico, pueden recibir *coaching* sobre conflictos para ayudarles a expresar eficazmente sus preocupaciones. También se puede ofrecer mediación en conversaciones bilaterales que ayuden a cada parte a comprender las necesidades de la otra y a encontrar soluciones de mutuo acuerdo. La Oficina también facilita

debates en equipo sobre el cambio y sus repercusiones. Si procede, puede remitir a las personas a otros recursos de la organización para que reciban apoyo adicional. La Oficina también puede apoyar a la dirección desde un papel neutral e independiente, ayudando a garantizar una comunicación clara sobre los cambios, proporcionando orientación para prever y prevenir conflictos, y contribuyendo a que el personal conozca los recursos disponibles durante los períodos de transición.

La Oficina ha comprobado que el personal afectado es más capaz de gestionar la cruda realidad de un cambio no deseado cuando se le trata como socio participante en el proceso de gestión del cambio, si no en la fase de decisión, sí en la de aplicación.

Recomendaciones

La Oficina recomienda que las cinco organizaciones consideren, si aún no lo hacen, la adopción de procesos transparentes y participativos en los ejercicios de reestructuración y, si es posible, informen a la Oficina —según sea necesario y de forma confidencial — de los próximos cambios importantes, de modo que ésta conozca el contexto general y los motivos al recibir visitas.

D. Acuerdos productivos en el lugar de trabajo

La Oficina elogia a las organizaciones por su compromiso con las políticas de trabajo flexible destinadas a mejorar la satisfacción en el lugar de trabajo y el equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual a su vez aumenta de forma demostrable el compromiso y la productividad del personal. Constata que cada organización cuenta con oficinas, directivos y equipos muy eficientes cuyos enfoques y experiencias pueden aportar información valiosa para implantar de forma eficaz y coherente disposiciones flexibles y muy productivas.

En 2024, al igual que en años anteriores tras las disposiciones que obligaban a volver al trabajo presencial después de la pandemia, la Oficina

La Oficina también puede apoyar a la dirección desde un papel neutral e independiente, ayudando a garantizar una comunicación clara sobre los cambios, proporcionando orientación para prever y prevenir conflictos, y contribuyendo a que el personal conozca los recursos disponibles durante los períodos de transición.

observó que algunos visitantes percibían que la aplicación de las políticas de trabajo flexible dependía del criterio individual de los supervisores. La Oficina ha aclarado con frecuencia que, si bien este tipo de arreglos suelen ser positivos para el compromiso, no constituyen un derecho adquirido y que las políticas prevén que los directivos puedan decidir al respecto según su criterio.

Algunos visitantes expresaron la opinión de que cuando el personal tiene la obligación estricta de estar presente físicamente, pero su trabajo consiste casi exclusivamente en llamadas virtuales desde la oficina (que a menudo requieren tener en cuenta las diferentes zonas horarias), el tiempo necesario para desplazarse se considera mal empleado e improductivo, lo que genera frustración.

Algunos supervisores también señalaron que les resultaba complicado gestionar los horarios de equipos medianos y grandes porque tenían que lidiar con muchas otras tareas al mismo tiempo, lo que les dificultaba priorizar la planificación de arreglos de trabajo flexible. Al mismo tiempo, se valoró muy positivamente a las oficinas que funcionaban bien con este tipo de arreglos y también organizaban periódicamente eventos presenciales significativos.

Sin embargo, un aspecto que la Oficina observa con cierta preocupación es la posibilidad de que se exija a los empleados que justifiquen las solicitudes de trabajo flexible. En algunas ocasiones, por lo general cuando ya existía una falta de confianza entre el supervisor y el supervisado, los compañeros sentían que tenían que proporcionar lo que consideraban

razones personales, aunque las políticas indican claramente que los supervisores deben respetar la privacidad personal y la información médica. En opinión de la Oficina, los supervisores no cuentan con conocimientos específicos ni normas objetivas para evaluar este tipo de arreglos en función de las circunstancias personales de los solicitantes; su conocimiento se limita únicamente a las exigencias de las tareas que deben realizarse. Además, a algunas personas les resulta bastante incómodo hablar de estas circunstancias. La Oficina considera que las circunstancias personales no deberían constituir normalmente la base para decidir si un trabajo específico puede o no realizarse en un momento determinado mediante arreglos de trabajo flexible.

> [...] la Oficina sugiere además que los supervisores reflexionen sobre si la introducción de un plan de mejora en las circunstancias específicas agravaría la situación o contribuiría realmente a lograr su objetivo de ofrecer una oportunidad justa de mejora. [...] En los casos en que ambas partes habían acordado las condiciones del plan de mejora, incluida la facilitación neutral de la Oficina, los resultados mejoraron significativamente.

E. El papel de la Oficina del Ombudsman en la resolución de conflictos relacionados con el desempeño

La Oficina ha abordado la cuestión de los conflictos relacionados con la gestión del desempeño en 17 de sus 23 informes anuales (todos los años desde 2005 hasta 2019, así como entre 2021 y 2023). A pesar de las diversas recomendaciones formuladas a lo largo de los años, los desacuerdos sobre los procesos de gestión del desempeño siguen siendo una causa de conflicto en el lugar de trabajo. En consonancia con el criterio adoptado por las cinco organizaciones de proporcionar un mecanismo de desarrollo profesional positivo y empoderador, la Oficina considera que un plan de mejora del desempeño constituye una buena herramienta para apoyar el desempeño de un supervisado. Por lo tanto, los objetivos del plan deben planificarse de buena fe y ser alcanzables y mensurables. Lamentablemente, como se indica en informes anteriores, algunos miembros del personal consideran que un plan de mejora del desempeño es una amenaza para la seguridad en el empleo, por lo que puede estigmatizarlos profesionalmente en lugar de constituir una oportunidad para subsanar las deficiencias de forma constructiva y cooperativa.

Durante el período que abarca el informe, la Oficina ayudó a particulares, superiores jerárquicos y organizaciones a resolver conflictos derivados de la gestión del desempeño y de cuestiones relacionadas con el plan de mejora del desempeño. Los supervisados que se pusieron en contacto con la Oficina explicaron que existían problemas de comunicación e interpersonales mucho antes de que se tomara la decisión de elaborar un plan de mejora del desempeño y expresaron su temor por la parcialidad o la falta de buena fe en la evaluación de la mejora. A veces, los supervisores o la dirección ya habían animado expresamente al supervisado a buscar trabajo en otro lugar cuando se le propuso el plan (de hecho, buscar otro trabajo es siempre una opción profesional y el consejo de hacerlo puede ser bien intencionado). En algunos casos, una separación del servicio acordada puede ser el enfoque más eficiente en función de los costos cuando la relación entre el miembro del personal y la organización ya no es viable, independientemente de los posibles efectos de un plan de mejora del desempeño tanto en el supervisor como en el supervisado. No obstante, las declaraciones de un superior jerárquico sobre un empleo alternativo o la separación del servicio pueden interpretarse como una posición ya fijada sobre el resultado del PIP, incluso antes de que éste se implemente. En este contexto, la Oficina observó un aumento de las peticiones del personal para que se “detenga el plan de mejora”, o “se constate que la decisión del supervisor de aplicar un plan de mejora es injusta”, o “impedir que recursos humanos tome partido por el supervisor y garantice la imparcialidad”. Al mismo tiempo, como se indicó en informes anuales anteriores, la Oficina observó

que los supervisados a veces no están dispuestos a reconocer que es necesario mejorar.

El personal directivo de algunas organizaciones señaló que la intervención de la Oficina durante un proceso formal de implementación de un plan de mejora puede crear expectativas erróneas en la persona a la que se aplica el plan. La Oficina acogió con satisfacción los comentarios sobre sus intervenciones durante los procesos de implementación de un plan de mejora del desempeño, aclarando que sus servicios se limitan normalmente a actuar como facilitadora y que su papel es aclarador y neutral. Sin embargo, la Oficina también tiene el mandato expreso de examinar la equidad de los procesos y los principios generales de justicia, y puede plantear confidencialmente dichas preocupaciones a las partes pertinentes, incluso durante una interacción conflictiva relativa a un plan de mejora. En algunos casos, la Oficina puede ayudar además a gestionar las expectativas sobre el proceso de implementación de un plan de mejora en caso de conflicto, concretamente a través del *coaching* y la mediación.

La intervención de la Oficina es informal y no tiene por objeto influir en la decisión sobre la puesta en marcha de un plan de mejora o sobre una calificación específica del desempeño. Su papel en los conflictos relacionados con el desempeño es facilitar el diálogo y evaluar las opciones que podrían ayudar a resolver el conflicto, y solo si ambas partes aceptan recurrir voluntariamente a la Oficina. Además de sus observaciones y recomendaciones anteriores, y a la vista de los casos atendidos en 2024, la Oficina sugiere además que los supervisores reflexionen sobre si la introducción de un plan de mejora en las circunstancias específicas agravaría la situación o contribuiría realmente a lograr su objetivo de ofrecer una oportunidad justa de mejora. Si es probable que el plan de mejora agrave la situación, los supervisores podrían posponer su implementación hasta haber transmitido sus comentarios de manera informal, pero clara y productiva, y estudiado las posibilidades para que el supervisado pueda mejorar su desempeño. En los casos en que ambas partes habían acordado las condiciones del plan de mejora, incluida la facilitación neutral de la Oficina, los resultados mejoraron significativamente.

Recomendaciones

La Oficina recomienda que, en situaciones en las que exista o parezca existir una falta de confianza o en las que la relación entre el supervisor y el supervisado ya sea difícil, ambos consideren la posibilidad de dirigirse a la Oficina del Ombudsman antes de poner en marcha un plan de mejora del desempeño.

IV. DE CARA AL FUTURO

El sistema de las Naciones Unidas en su conjunto está considerando llevar a cabo reformas integrales, a la luz de los cambios en el panorama operacional y en materia de financiación. Las repercusiones negativas sobre parte del personal parecen casi inevitables en este momento, por lo que la Oficina se está preparando para un posible aumento de la carga de trabajo en apoyo de los procesos de cambio cuando puedan dar lugar a conflictos.

Además, la Oficina ha observado a lo largo de los años que, en algunos contextos operacionales, los miembros del personal trabajan en entornos integrados en los que son supervisados por instituciones u organismos gubernamentales homólogos o trabajan bajo una doble línea jerárquica. Esta estructura de trabajo, en constante evolución, presenta un desafío: cuando surgen conflictos entre miembros del personal de las Naciones Unidas y funcionarios de organismos homólogos, el mandato de la Oficina no contempla la posibilidad de intervenir ni de prestar apoyo de forma directa. En consecuencia, puede que el personal afectado carezca de acceso a la variedad de servicios informales de resolución de conflictos que ofrece la Oficina y que suelen estar a disposición de sus compañeros. La Oficina del Ombudsman reconoce que, en algunos casos, puede que ello dé lugar a conflictos laborales no resueltos, a un aumento del estrés y a una disminución del número de personas que recurren a ella. La Oficina seguirá considerando esta cuestión y estudiando formas de ampliar el apoyo informal al personal que trabaja en estos marcos jerárquicos duales.

La Oficina también seguirá formando parte de varios grupos de trabajo de la Red de Ombudsman y Mediadores del Sistema de las Naciones Unidas, en particular sobre la rendición de cuentas de los Ombudsman y mediadores, el costo de los conflictos, las normas para el ejercicio de la mediación y la inteligencia artificial (en la resolución de conflictos).

Por último, la Oficina seguirá estudiando los posibles beneficios de un mayor uso en su trabajo de las tecnologías contemporáneas, en particular la inteligencia artificial, teniendo debidamente en cuenta el principio de confidencialidad por el que se rige la Oficina.



TESTIMONIOS

Sobre los servicios de mediación:

"Celebro este resultado no sólo porque el camino fue largo y arduo, sino también porque tuve la suerte de trabajar con un mediador tan eficaz y experimentado. Saber que estaba a solo un correo electrónico de distancia fue una verdadera fuente de consuelo. Vuestro aplomo y vuestro enfoque equilibrado e imparcial me ayudaron a superar momentos a veces muy problemáticos durante el último año y medio".

"Algunos dirán que no hay motivos reales para celebrar, ya que las cosas podrían cambiar. Yo creo que sí los hay. Aunque el panorama vuelva a cambiar en el futuro, ahora mismo me siento profundamente agradecido por vuestra orientación, apoyo y presencia inquebrantables".

"Por mi parte solo tengo una profunda gratitud por vuestro gran apoyo y acompañamiento en este proceso que ha resultado exitoso. Vuestra calidad profesional y humana han sido fundamentales durante toda la mediación hasta alcanzar sus objetivos".

En el boletín se incluyen más comentarios: https://fpombudsman.org/wp-content/uploads/2025/01/MediationNewsletter-Issue-11-Dec2024_FINAL-1.pdf

Sobre el apoyo prestado por el Ombudsman:

"Muchas gracias de nuevo por tu amable apoyo en general. Sin él, hace ya casi un año que me habría marchado de [nombre de la oficina]".

"Me alegra conocer el resultado y estoy muy agradecida por tu intervención. Estoy satisfecha y de acuerdo en que el asunto puede considerarse cerrado".

"En la vida, a veces miras atrás y te preguntas si habrás tomado la decisión correcta en una situación determinada. En mi caso, mirando atrás, recurrir a vosotros fue la mejor decisión que he tomado. Gracias por tu intervención, que puso fin a casi tres meses de estrés y ansiedad."

"Agradezco haberte conocido y haber contado contigo durante este horrible período.
Ahora vuelvo a tener esperanzas".

"Contigo, en una hora aprendí más sobre los procesos y las opciones de las que dispongo que en todos los seminarios y reuniones. ¡Muchas gracias!".

"Gracias por tu excelente facilitación y orientación a lo largo del proceso".

"Muchísimas gracias. Creo sinceramente que el hecho de que pudierais llegar a un acuerdo... fue un gran alivio para mí... Estoy muy agradecido por tu seguimiento tan profesional".

"Has sido de una ayuda inestimable, y te estoy profundamente agradecido por tu disponibilidad, tu profesionalidad y, sobre todo, tu empatía".

"Creo que eres la única persona que está interesada en lo que me sucede".

"Siempre valoraré tu contribución sobre mi asunto en sus primeras etapas... Agradezco sinceramente el apoyo ofrecido por la Oficina del Ombudsman al acompañarme en una de las experiencias laborales más difíciles de mi vida".

"Lo que yo he pasado no se lo deseo a nadie. Gracias por tu integridad y por estar disponible en todo momento. Nunca me sentí sola".

Para actividades de formación:

Comentarios sobre una sesión del programa "Conociendo a su Ombudsman": "Estamos muy agradecidos por la excelente sesión de formación que nos has impartido. Tu capacidad para desglosar información compleja en fragmentos comprensibles y manejables es realmente encomiable. Gracias por hacer del aprendizaje una experiencia tan productiva y agradable. Ahora disponemos de los conocimientos y recursos necesarios para hacer frente a cualquier problema relacionado con el trabajo".

Comentario sobre una sesión del programa "comunicación respetuosa en el lugar de trabajo": "Gracias una vez más por la sesión del programa Comunicación Respetuosa en el Lugar de Trabajo que impartiste el mes pasado, fue bien recibida y seguimos esforzándonos por ser jirafas" (en referencia al uso que Marshall Rosenberg hace de la "jirafa" como analogía de la comunicación compasiva).

ANEXO. TERMINOLOGÍA

La Oficina aplica la definición de *caso* acordada por la Red de Ombudsman y Mediadores del Sistema de las Naciones Unidas que figura a continuación.

Caso de Ombudsman

El término *caso de Ombudsman* se refiere a uno o más asuntos o problemas laborales presentados a la oficina por un visitante que solicita información, opciones para su resolución o asistencia, y para cuya atención es necesario contar con las competencias o conocimientos propios de un Ombudsman. Un visitante que vuelva a la Oficina con los mismos asuntos se considerará un visitante recurrente y no será necesario registrarlo como un nuevo caso. Un caso puede referirse a una o varias cuestiones.

[Ejemplo: 1 visitante = 1 caso]

Caso grupal de Ombudsman

El término *caso grupal de Ombudsman* se refiere a uno o más asuntos planteados por un grupo de visitantes que solicitan información, opciones de resolución o asistencia para los mismos asuntos. Un grupo se considera más de un visitante.

[Ejemplo: 2 o más visitantes solicitan una reunión para tratar el mismo asunto. 2 o más visitantes = 1 caso]

Caso de mediación

El término *caso de mediación* se refiere a un conflicto laboral planteado a la Oficina por uno o varios visitantes que solicitan o aceptan servicios de mediación o a los que se remite a dichos servicios.

[Ejemplo: 1 solicitud de mediación = 1 caso; 1 remisión al servicio de mediación =1 caso; 2 o más visitantes que aceptan la mediación = 1 caso]

Visitante

El término *visitante* se refiere a cualquier persona o entidad que contacte con la Oficina para solicitar asistencia.

INDEPENDENCIA

NEUTRALIDAD

CONFIDENCIALIDAD

INFORMALIDAD

Office of the **Ombudsman**

+1 646 781 4083
ombudsmediation@fpombudsman.org
www.fpombudsman.org/es/

2 UN Plaza
7th Floor
Nueva York, NY 10017