



Office of the
Ombudsman
for United Nations Funds and Programmes

INFORME ANUAL

2023

De alzar la voz a dialogar



Trabajando juntos
para encontrar
soluciones



La Oficina observó que el mensaje de “alzar la voz” utilizado en las cinco organizaciones suele interpretarse como “alzar la voz contra alguien”, cuando “dialogar” podría ser una mejor interpretación.



Es un honor para mí presentar en este informe anual, el trabajo 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) en 2023. También deseo expresar mi profunda gratitud por la confianza que tantas personas depositan en la Oficina y su importancia para resolver los conflictos en el lugar de trabajo de manera informal. El informe ofrece comentarios contextualizados de las conclusiones sistémicas para su consideración por parte de los Directores Ejecutivos. Lo que no ofrece es un panorama completo del trabajo colaborativo, el crecimiento individual y la paz personal que han alcanzado quienes trabajaron en la Oficina explorando opciones o buscando soluciones informales.

El modo en que las organizaciones interactúan con el personal y cómo los colegas interactúan entre sí es importante. Siempre vale la pena reconocer que cada una de las personas que trabajan para las cinco organizaciones es un individuo único con una experiencia humana singular en el lugar de trabajo.

Patrick C. Voigt
Patrick Voigt, Ombudsman

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	2
II. INFORMACIÓN GENERAL DEL TRABAJO DE LA OFICINA	4
A. Servicios y principios	4
B. Resumen de casos, 2023	5
C. Actividades de formación y divulgación	7
D. Mediación	7
E. Facilitadores de un Lugar de Trabajo Respetuoso	9
III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES SOBRE EL CONFLICTO EN 2023	11
A. Exploración del bienestar en el lugar de trabajo: la reducción de las brechas en materia de salud mental e inclusión de la discapacidad	11
B. Temor a las represalias y obstáculos para alzar la voz	12
C. Conflictos relacionales e interpersonales	14
D. Gestión del desempeño	15
E. Separación del servicio y contrato no renovado	18
F. Diversidad e inclusión, y pasar de “alzar la voz” a “dialogar”	19
IV. MIRANDO HACIA EL FUTURO	22
A. Tecnología y conflicto en el lugar de trabajo	22
B. Reubicación de la sede	22
C. Colaboración con la Red de Servicios de Ombudsman y Mediadores del Sistema de las Naciones Unidas	22
V. TESTIMONIOS	23

I. INTRODUCCIÓN

En 2023, las transiciones, las crisis confluyentes, las presiones financieras, el trabajo híbrido, la inestabilidad política, los problemas de salud mental y el agotamiento afectaron los lugares de trabajo del PNUD, el UNFPA, UNICEF, la UNOPS y ONU-Mujeres (“las organizaciones”). Las organizaciones y el personal se enfrentaron a unos valores incrementados de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. La Oficina del Ombudsman para el PNUD, el UNFPA, UNICEF, la UNOPS y ONU-Mujeres (“la Oficina”), a su vez, amplió su alcance, sus misiones sobre el terreno y sus esfuerzos de mediación. La Oficina percibió un cambio hacia una gestión de los recursos humanos más centrada en las personas en todas las organizaciones, tanto con respecto al funcionariado como a la fuerza de trabajo afiliada, como reconocimiento de los efectos directos que tienen los entornos de trabajo complejos en la vida del personal, el cual, por su parte, ha desempeñado su labor con resiliencia en momentos desafiantes.

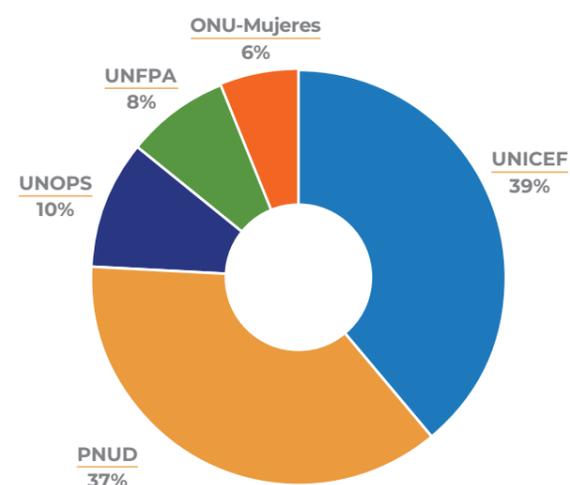
Durante el año, se cubrieron dos vacantes fundamentales en la Oficina: la de Ombudsman regional especializado para la región de África y la de Ombudsman en noviembre de 2023. Esto brinda la oportunidad de volver a centrarse en la visión de futuro de la Oficina y retomar la colaboración con el personal directivo, los colegas de recursos humanos, las asociaciones del personal, los equipos de asesoramiento jurídico y el personal de todas las organizaciones.

Con miras a concienciar al personal y fomentar sus capacidades para la resolución de conflictos, en 2023 el Ombudsman visitó 10 oficinas en países de todas las regiones. En el transcurso de estas visitas, el equipo de la Oficina se reúne con el equipo directivo y los representantes del personal de todas las organizaciones, y celebra reuniones generales, así como individuales, con el personal.

La Oficina sigue haciendo frente a problemas de personal y deficiencias operativas en ámbitos fundamentales tales como:

- Escasez de personal:** debido a la partida de dos colegas responsables de las esferas de aprendizaje y mediación, sumada al aumento de la carga de trabajo y la ausencia de capacidad operativa en la estructura de la Oficina a pesar de su mandato de operar con plena independencia.
- Expectativas del mandato y presión del personal:** la Oficina presta apoyo a cinco organizaciones independientes, y sirve a 58.000 trabajadores, la mayor fuerza de trabajo asistida por cualquier Oficina de un Ombudsman del sistema de las Naciones Unidas (véase la figura 1). A pesar de ello, dispone de muy pocos recursos para llevar a cabo su labor de prevención o respuesta, en particular, las actividades de divulgación y formación.
- Carencia lingüística:** la falta de representación adecuada en América Latina da lugar a que haya menos casos procedentes de esta región.

FIGURA 1. Desglose del personal al que sirve la Oficina, por organización



En 2024, la Oficina pretende:

- Reconsiderar la estructura de la Oficina** para asegurarse de que la dotación de personal sea apropiada para sus fines, teniendo en cuenta el mayor número de solicitudes de resolución de conflictos por vías informales de conformidad con la administración de justicia en las Naciones Unidas y las resoluciones al respecto de la Asamblea

General, el aumento del personal en todas las organizaciones y el incremento de casos atendidos. Para ello será necesario hacer un análisis comparativo, dado que la Oficina da servicio a la mayor fuerza de trabajo de las organizaciones de las Naciones Unidas contando con menos recursos en términos relativos.

- Revisar el mecanismo de participación** en la financiación de los gastos a fin de garantizar que los pagos se reciban a tiempo, de modo que se puedan utilizar sin demora los ahorros derivados de los puestos vacantes, y establecer un horizonte presupuestario a largo plazo.
- Llegar a un acuerdo con los directores ejecutivos** sobre lo que implica la independencia operativa plena de la Oficina en consonancia con el mandato establecido por el Secretario General (ST/SGB/2016/7) y las normas de conducta aplicables a la Oficina Integrada de la Ombudsman de las Naciones Unidas, de la que esta Oficina forma parte.

En 2023, se registraron más de 500 casos de mediación atendidos por el Ombudsman, lo que supone un aumento global del 23% con respecto a 2022. Si bien esto se traduce en una sobrecarga para la oficina, supone un deseable avance muy positivo. Se invita a todo visitante que desee estudiar opciones de resolución de conflictos de manera informal a que se ponga en contacto con la Oficina en beneficio de todas las partes interesadas. La Oficina ha observado que algunos equipos directivos creen que este contacto con la Oficina resulta perjudicial para su reputación o su posición de liderazgo en el seno de su organización. Sin embargo, esta percepción es un error: la experiencia de la Oficina a lo largo de 2023 ha reafirmado que se obtienen mejores resultados y cambios positivos en las relaciones cuando se acude al Ombudsman por voluntad propia al inicio del conflicto. La Oficina alienta enérgicamente a que no solo acuda a ella el personal agraviado sino también los responsables jerárquicos con el fin de prepararse para entablar conversaciones que puedan ser conflictivas y evitar una escalada de la situación.

En 2023, la Oficina invirtió en la adquisición de nuevas competencias entre su personal, en particular, sobre procesos de mediación

restaurativa, servicio que contribuye a que las oficinas o los equipos recobren la confianza y reduzcan el impacto de los procesos de investigación una vez concluidos, ya que estos suelen ser invasivos y estresantes. Con independencia del resultado de una investigación, suele surgir la necesidad de reconciliarse y de afrontar de manera colectiva las experiencias individuales. Aunque las políticas sobre medidas y procedimientos disciplinarios de algunas organizaciones ya prevén explícitamente este servicio, no siempre lo aplican. La puesta en común entre las cinco organizaciones de las mejores prácticas en este ámbito puede ser beneficiosa para resolver las discrepancias en las políticas de recursos humanos.

La Oficina observó que los cambios en el personal directivo (de cualquier nivel) en las cinco organizaciones repercuten significativamente en la dinámica del equipo, la cultura de la oficina y la implicación del personal. La pauta que se marca desde los puestos de dirección brinda la posibilidad de generar positividad, civismo, colaboración y responsabilidad como equipo. Si bien es cierto que la experiencia cotidiana depende principalmente de las relaciones personales con los compañeros y responsables jerárquicos, los altos cargos de las organizaciones influyen de manera extraordinaria en la experiencia de todas las personas que están bajo su responsabilidad. La Oficina observó, en general, que la cultura en el lugar de trabajo y el apoyo que se brinda al personal varía considerablemente entre las cinco organizaciones.

En las secciones correspondientes del presente informe, la Oficina ofrece recomendaciones y sugerencias prácticas dirigidas a las organizaciones sobre las esferas siguientes:

- Mediación
- Bienestar y conflicto: salud mental y personal con discapacidad
- Temor a las represalias
- Conflictos interpersonales y retrasos en las intervenciones
- Gestión del desempeño y planes de mejora del desempeño
- Nombramientos de plazo fijo que no se renuevan y notificaciones
- Diversidad e inclusión, y pasar de “alzar la voz” a “dialogar”

II. INFORMACIÓN GENERAL DEL TRABAJO DE LA OFICINA

A. Servicios y principios

La Oficina forma parte de la administración de justicia en las Naciones Unidas y, en virtud del mandato conferido por la Asamblea General y la Secretaría General, proporciona recursos y presta servicios de resolución informal de conflictos. Entre ellos se incluyen diversos servicios de mediación y asistencia del Ombudsman para visitantes y organizaciones. Toda persona que tenga una relación contractual con el PNUD, el UNFPA, UNICEF, la UNOPS u ONU-Mujeres puede ponerse en contacto con la Oficina. El personal a cargo de la resolución informal de conflictos de la Oficina también está autorizado a abordar por propia iniciativa cualquier problema que observe en un lugar de trabajo.

La Oficina se rige por cuatro principios y la participación en procesos de resolución informal de conflictos es voluntaria.



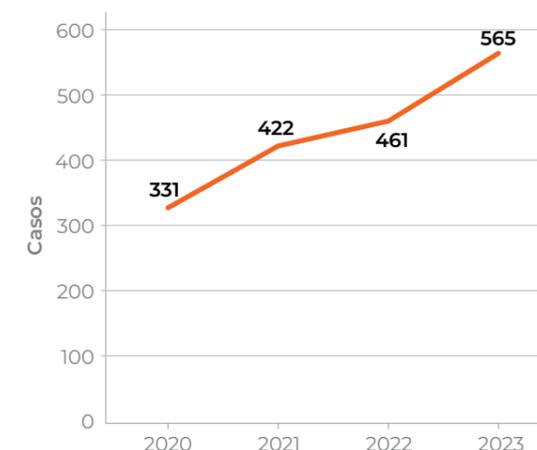
Servicios

La figura 2 muestra los distintos enfoques que emplea la Oficina para resolver conflictos en el lugar de trabajo. Se puede encontrar más información, así como videos, en <https://fpombudsman.org/es/>.

FIGURA 2 Enfoques empleados en la resolución de conflictos



FIGURA 3. Número de casos atendidos, 2020-2023



B. Resumen de casos, 2023

En 2023, la Oficina del Ombudsman recibió 565 casos. Esta tendencia de crecimiento representa un aumento del 23% con relación a 2022 (véanse las figuras 3 y 4). El aumento de casos atendidos por la Oficina siempre es un avance muy positivo, ya que revela un mayor recurso a la resolución informal de conflictos. En cada caso suele haber varias partes implicadas.

El 84% de los casos fueron atendidos mediante servicios de atención del Ombudsman, y el 16% por servicios de mediación. En la sección II. D. se describen los tipos de casos que fueron objeto de mediación. La figura 5 muestra que 248 casos correspondieron al PNUD, 162 a UNICEF, 65 al UNFPA, 57 a la UNOPS, 31 a ONU-Mujeres, 2 a

FIGURA 4. Aumento porcentual de casos por organización, 2022-2023

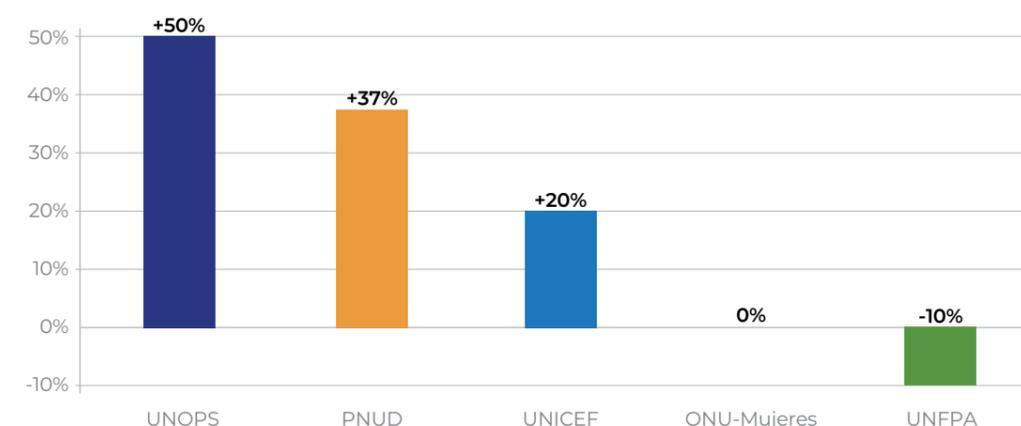


FIGURA 5. Casos recibidos del 1 de enero al 31 de diciembre de 2023, por organización

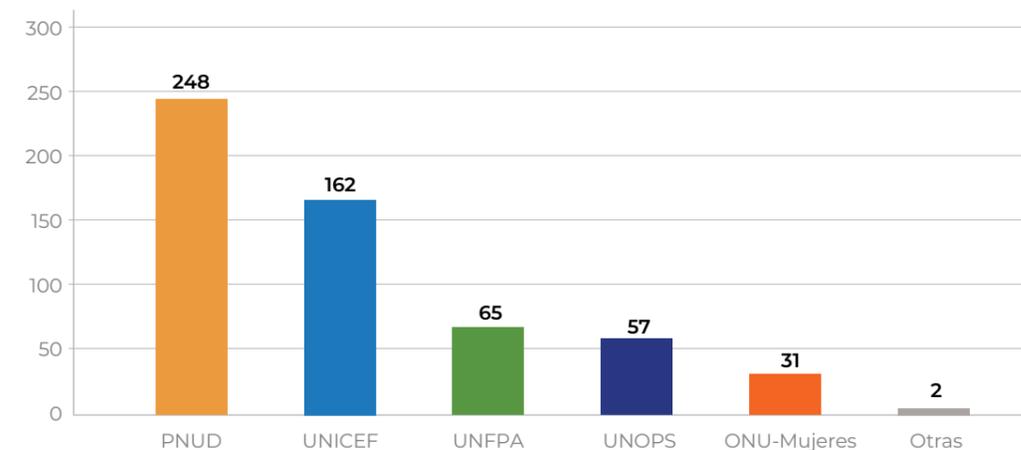
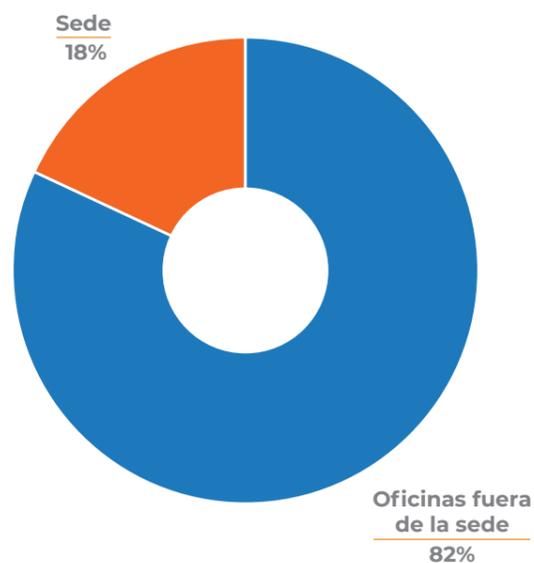
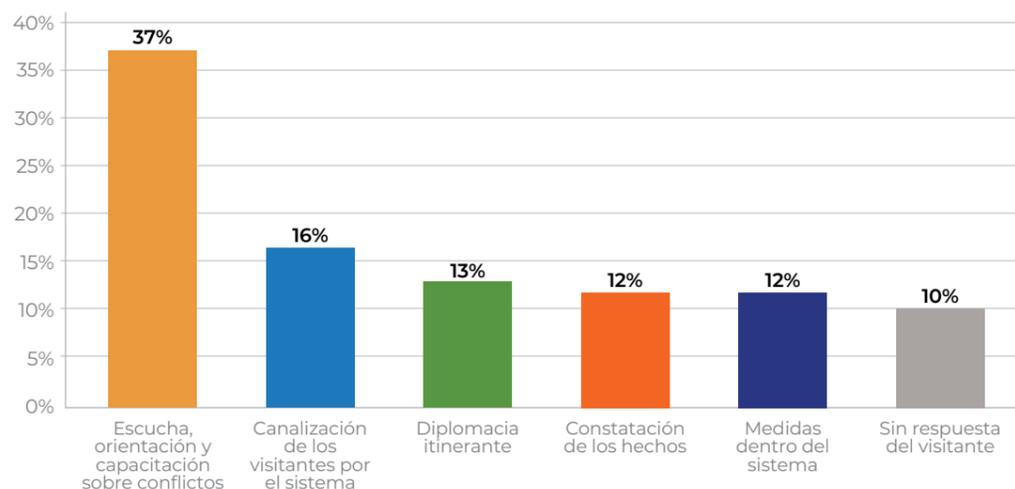


FIGURA 6. Porcentaje de casos en las oficinas fuera de la sede y en las sedes (Nueva York y Copenhague)



ONU-Mujeres, y 2 a otras organizaciones. En la figura 6 se observa que el 82% de los casos provinieron de oficinas exteriores, regionales y en los países ("oficinas fuera de la sede"), y el 18% de las sedes (a los efectos de este informe, Nueva York y Copenhague). La figura 7 muestra que la mayor parte de los visitantes acudieron a la Oficina en busca de orientación, asesoramiento para la resolución de conflictos o para explorar opciones sobre el mejor modo de abordar un conflicto.

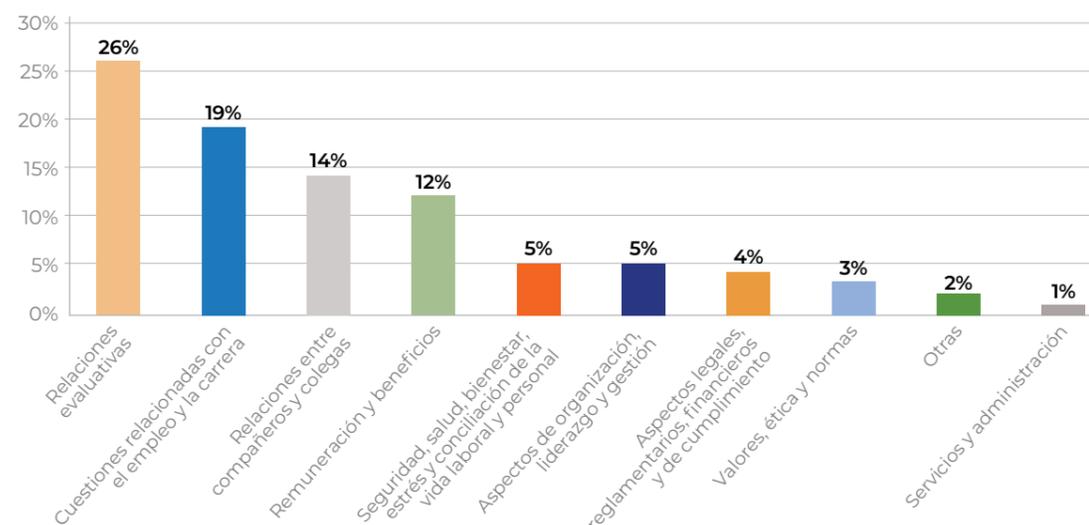
FIGURA 7. Desglose de los servicios prestados por el Ombudsman en 2023



Los casos se originaron principalmente en las oficinas en los países. La Oficina tiene presencia regional en Bangkok, Dakar y Estambul desde 2020, lo cual ha reforzado la accesibilidad para todo el personal y ha permitido entender mejor las necesidades concretas de cada región. En la actualidad, Sudamérica, Centroamérica y Europa no cuentan con un Ombudsman regional especializado.

En cada caso se plantean una media de dos cuestiones, que suelen estar interconectadas. La figura 8 muestra el porcentaje de cuestiones tratadas durante el periodo objeto del informe. Las tres principales categorías fueron a) las relaciones evaluativas (entre supervisores y supervisados, 26% de los casos); b) los asuntos relacionados con el empleo y la carrera (19%), y c) las relaciones entre compañeros y colegas (14%). Los casos correspondientes a la categoría de relaciones entre compañeros y colegas han incrementado en los últimos tres años; las causas fundamentales de los conflictos más notificadas a la Oficina en esta categoría fueron el respeto o trato y las diferencias interpersonales. Con "sin respuesta" se hace referencia a los casos que se cerraron debido a que el visitante no se volvió a poner en contacto con la Oficina tras la última intervención del Ombudsman.

FIGURA 8. Cuestiones tratadas del 1 de enero al 31 de diciembre de 2023, por porcentaje



C. Actividades de formación y divulgación

La Oficina organizó 188 sesiones de aprendizaje (presenciales y seminarios web) a las que asistieron más de 7.000 miembros del personal. Se centraron en iniciativas emblemáticas como Conozca a su Ombudsman, Civismo y Respeto, Interacciones Interculturales, Gestión de Conflictos, Seguridad Psicológica en los Equipos y Comunicación Eficaz. A algunas sesiones asistió personal de las cinco organizaciones a las que sirve la Oficina, lo que brindó la oportunidad de intercambiar conocimientos y tratar temas de interés común para los equipos y las organizaciones. La Oficina observó que los representantes de la dirección dudan sobre si participar en estas sesiones o en las presentaciones generales. La Oficina alienta esta participación, ya que promueve la colaboración inclusiva y sirve para que los propios supervisores adquieran habilidades de gestión de conflictos.

Además, la Oficina participó en paneles de las cinco organizaciones en los que se trataron diversos temas sobre el lugar de trabajo y el bienestar, oportunidades que considera muy favorables.

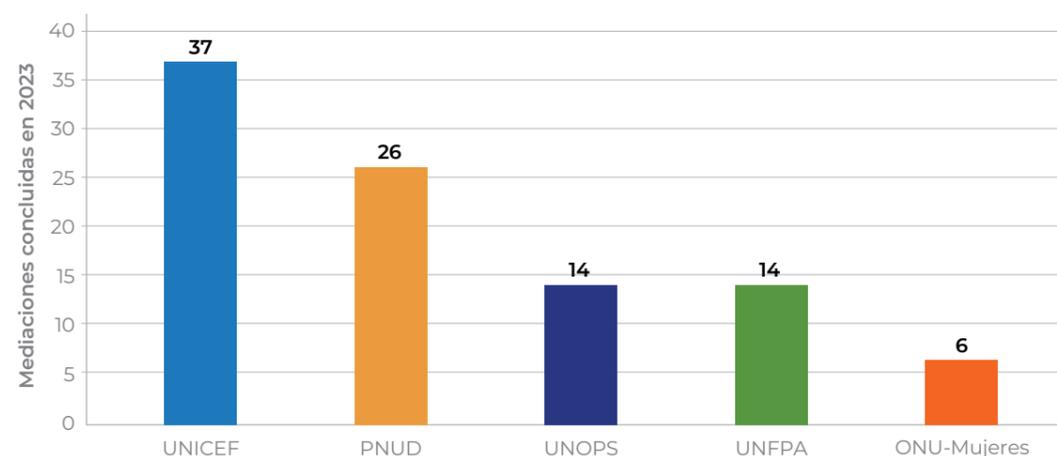
Como se ha indicado anteriormente, es necesario dedicar más recursos a la divulgación con el fin de que las oficinas y el personal entiendan el funcionamiento de la Oficina y la ayuda que presta para encontrar soluciones

libres de estigmatización. Esto es especialmente complicado debido a que los 58.000 miembros del robusto personal de las organizaciones son titulares de 12 tipos distintos de contratos, tanto personal que es de plantilla como personal que no lo es, cada cual sujeto a unas condiciones de servicio diferentes. Es, con gran diferencia, el grupo demográfico más complejo que abarca una única Oficina del Ombudsman en el sistema de las Naciones Unidas. La Oficina también ampliará su repertorio de sesiones de formación en línea y seminarios web, y adaptará sus intervenciones a las necesidades particulares, tal como se ha demostrado, por ejemplo, en su colaboración formativa con los Voluntarios de las Naciones Unidas.

D. Mediación

Una vez más, ha habido un aumento del número de casos de mediación desde el inicio del programa, en 2020. La Oficina recibió 191 solicitudes de servicios de mediación (en comparación con las 168 de 2022), de los cuales 90 eran apropiadas para resolverse a través de la mediación. Asimismo, concluyó 97 casos de mediación recibidos entre 2022 y 2023, lo que supone un aumento del 18% con respecto a los 82 casos concluidos en 2022. La figura 9 presenta un desglose de los casos de mediación por organización; la figura 10 muestra los resultados de la mediación y la 11 expone el tiempo necesario para concluir una mediación. Una sesión de mediación dura entre 2 y 4 horas de media.

FIGURA 9. Desglose de las mediaciones concluidas, por organización



Las encuestas posteriores a la mediación revelan un alto grado de satisfacción, y otorgan una puntuación de 4,8/5 a la eficacia y la satisfacción general. Todas las personas encuestadas confirmaron que, independientemente de los resultados, recomendarían la mediación a sus colegas.

En 2023, la Oficina llevó a cabo, con buena acogida, su programa A Conversation with the Mediator (Una conversación con el mediador), dirigido a los equipos de la sede y de 32 oficinas. La figura 12 muestra la participación en el programa, desglosada por organización, en el que participaron 1.532 colegas con el fin de aprender sobre la mediación y su utilidad para resolver los conflictos en el lugar de trabajo.

La Oficina agradece el apoyo activo de UNICEF en el programa de mediación. La formulación de una estrategia integral conjunta entre las cinco organizaciones y la Oficina ayudaría a ampliar el programa de mediación y podría incluir un enfoque de exclusión voluntaria con carácter preceptivo. Este enfoque exigiría que el personal en conflicto tuviese una conversación con la Unidad de Mediación para tomar una decisión fundamentada sobre si participar o no en una mediación. Se aplicaría a: a) las controversias jurídicas que impliquen a las cinco organizaciones; b) los casos sobre desempeño entre supervisados y supervisores que lleven a procesos de impugnación internos; c) asuntos planteados por la oficina de investigación de la organización, y d) cuestiones previas al arbitraje que impliquen a personal que no es de plantilla.

FIGURA 10. Resultados de la mediación

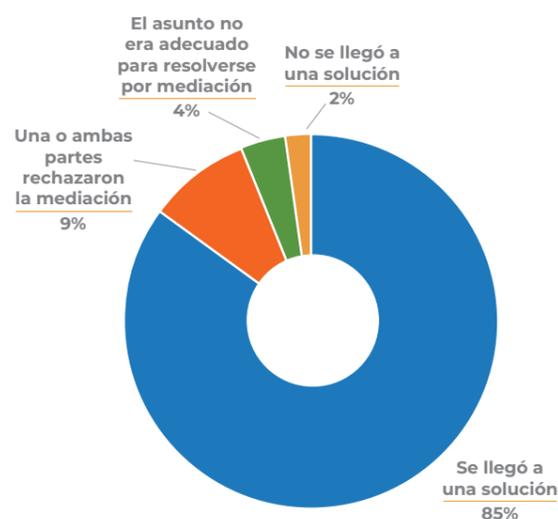


FIGURA 11. Tiempo necesario para concluir una mediación

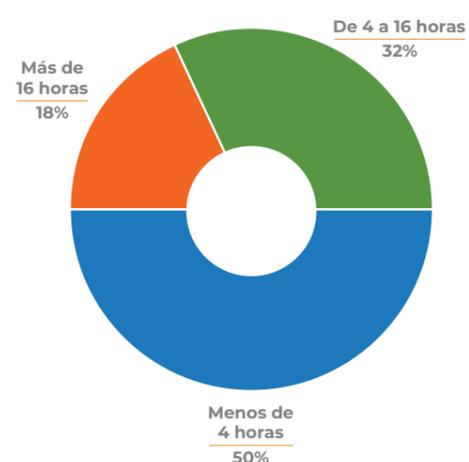
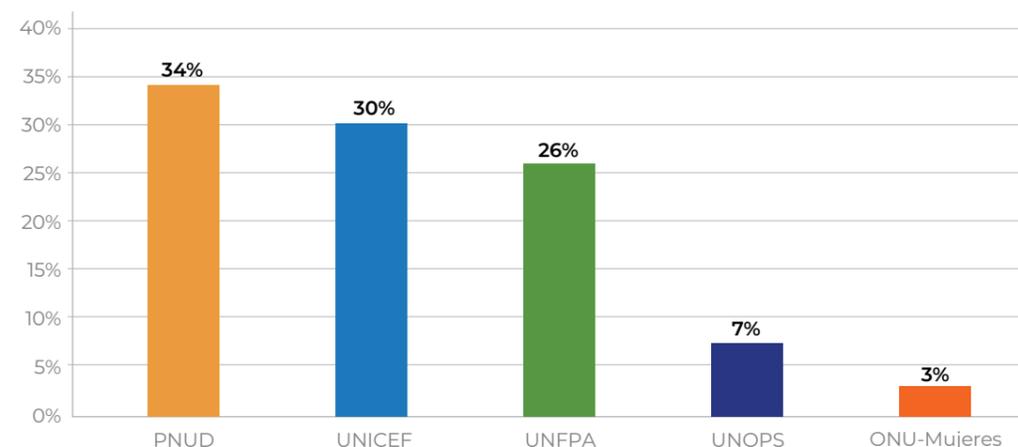


FIGURA 12. Participación en el programa Una Conversación con el Mediador, por organización



Esto estaría en consonancia con la estrategia propuesta por la Asamblea General en el párrafo 18 de la resolución 77/654, que plantea la solución informal como un primer paso. El valor crucial de la solución informal de controversias como medio de evitar litigios innecesarios se reitera en la resolución 78/248 de la Asamblea General.

Recomendación

Las cinco organizaciones tal vez deseen plantearse la posibilidad de adoptar una estrategia integral conjunta sobre los servicios de mediación y comunicar a la Oficina lo que opinan sobre un posible enfoque de exclusión voluntaria.

E. Facilitadores de un Lugar de Trabajo Respetuoso

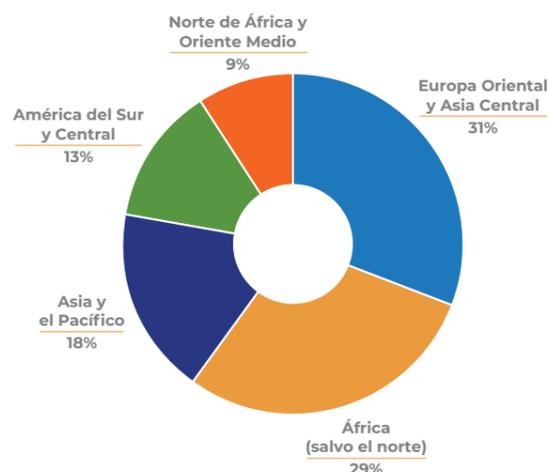
Los Facilitadores de un Lugar de Trabajo Respetuoso (RWF, por sus siglas en inglés) son colegas seleccionados para ejercer como recurso confidencial del personal que puede estar experimentando un conflicto en el lugar de trabajo. El programa de RWF dirigido por la Oficina garantiza que personal local capacitado proporcione recursos neutrales y confidenciales, y reciba orientación sobre cómo abordar un conflicto en el lugar de trabajo. El programa se introdujo en el PNUD y el UNFPA a modo de prueba en 2019, y en ONU-Mujeres en 2020. En la actualidad hay 120 RWF activos en 78 oficinas en los países y 166 puestos de RWF en total. Durante el

periodo que abarca el informe, el programa experimentó un crecimiento considerable con la nueva inclusión de 32 oficinas en los países.

De los 45 casos de RWF registrados, el 64% corresponden al PNUD, el 28% al UNFPA, y el 8% a ONU-Mujeres. El desglose por regiones de la figura 13 muestra que el 31% de los casos provinieron de Europa Oriental y Asia Central, el 29% de África, el 18% de Asia y el Pacífico, el 13% de América del Sur y Central, y el 9% de Oriente Medio el Norte de África. El tiempo que un RWF pasó con un colega fue de 50 minutos de media; el 80% de las sesiones fueron primeras sesiones con un visitante y el 20% sesiones de seguimiento. Los temas planteados tuvieron que ver principalmente con la búsqueda de apoyo para abordar conflictos interpersonales, la gestión del desempeño, la retroalimentación y la cultura institucional. Además, se trataron cuestiones de seguridad y bienestar relacionadas con el estrés en el lugar de trabajo, la conciliación de la vida laboral y personal y un acceso irregular a las modalidades de trabajo flexible. Uno de los casos tuvo que ver con acoso sexual. Los resultados obtenidos se muestran en la figura 14.

Los RWF también han experimentado un aumento de la carga de trabajo como resultado de las responsabilidades derivadas de sus otras funciones de carácter voluntario que han asumido como miembros respetados del equipo, como las de puntos focales de cuestiones de género, Quantum, y prevención de la explotación y los abusos sexuales.

FIGURA 13. Casos de Facilitadores de un Lugar de Trabajo Respetuoso, por región

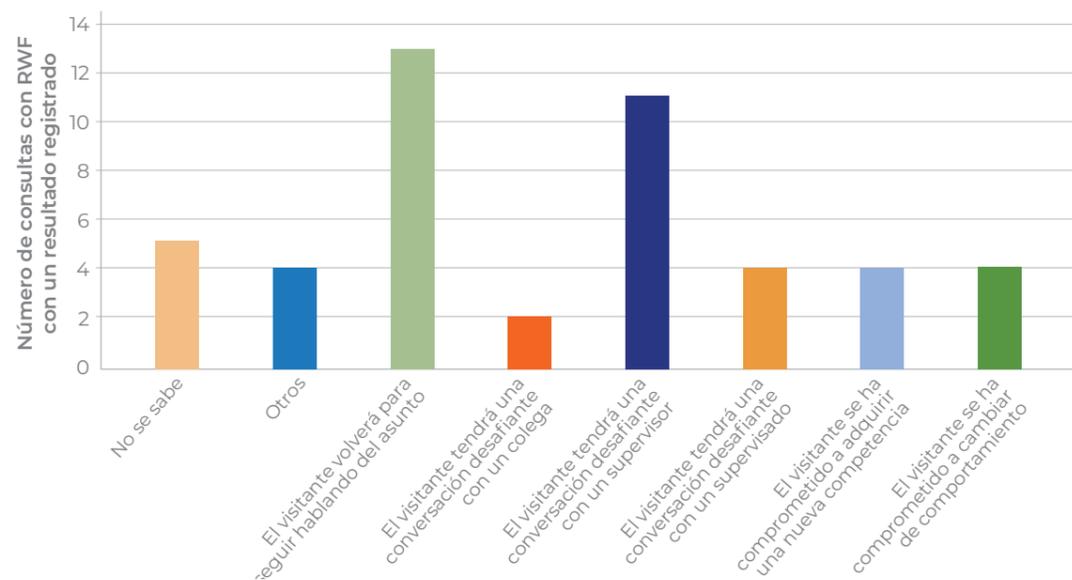


Se tarda unos seis meses en nombrar a un RWF en una oficina en el país, y un año en formarlo y asegurarse de que está capacitado

para cumplir sus responsabilidades en un entorno complejo y multicultural. La inversión por parte de una organización en este puesto requiere el compromiso y apoyo continuo del personal directivo. Asimismo, todo el personal y la dirección han de respetar los principios de confidencialidad, imparcialidad, informalidad e independencia que rigen la labor de los RWF. Si bien es comprensible que el personal directivo hable con los RWF para mantenerse al tanto del ambiente que existe en el lugar de trabajo, los RWF no pueden revelar la identidad del personal que acude a ellos. A veces, esto se malinterpreta como un desafío a la autoridad de la dirección. En tales casos, los RWF han de solicitar asistencia a la Oficina.

Con el fin de lograr que los RWF tengan presencia en todas las oficinas en los países elegibles, es preciso contar con más recursos de todas las organizaciones participantes. La Oficina se pondrá en contacto con todas ellas para tratar esta cuestión.

FIGURA 14. Resultados obtenidos tras una sesión con un RWF



III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES SOBRE EL CONFLICTO EN 2023

A. Exploración del bienestar en el lugar de trabajo: la reducción de las brechas en materia de salud mental e inclusión de la discapacidad

Salud mental

En 2023, las Naciones Unidas publicaron la Estrategia del Sistema de las Naciones Unidas sobre Salud Mental y Bienestar para 2024 y los años posteriores. La resolución informal de conflictos —en particular, la mediación— requiere el compromiso y la capacidad de todas las partes implicadas con el fin de lograr una solución amistosa. El bienestar mental de los participantes tiene una importancia vital: los problemas de salud mental pueden mermar la capacidad de implicarse plenamente, y ponen en peligro el proceso de resolución de conflictos. Estos problemas pueden alterar el juicio e influir en las decisiones que se adoptan. El primer paso es reconocer las situaciones en las que la salud mental puede tener algo que ver. En 2023, la Oficina observó casos de indecisión para abordar estos temas debido al temor de enfrentarse a conversaciones difíciles. La salud mental sigue siendo un tema incómodo y sumamente personal. Esta reticencia puede obstaculizar el proceso de resolución de conflictos desde el inicio. Los visitantes afirmaron que se sentían invisibles o que se les trataba como elementos reemplazables del personal.

El personal directivo y de recursos humanos desempeña un papel crucial en el fomento del diálogo abierto. Una mayor colaboración activa por su parte podría implicar también la inclusión de habilidades y recursos que permitan que las personas que se encuentran en situaciones complicadas relacionadas con posibles problemas de salud mental en el

trabajo se enfrenten a ellas con seguridad, logrando así aumentar los conocimientos sobre salud mental. Esta colaboración puede complementarse con servicios de apoyo médico y psicosocial especializados, sobre todo cuando la salud mental interviene en los conflictos relacionados con el desempeño o la supresión de un puesto.

La incertidumbre sobre cómo actuar y la indecisión obstaculizan los procesos de resolución de conflictos. Estos procesos serán más sencillos cuanto más sólidos y flexibles sean los mecanismos de apoyo y cuánto más claro tenga el personal cómo acceder a ellos. En el contexto de la mediación, que puede dar lugar a acuerdos resolutivos, la Oficina observó en algunas organizaciones la práctica, cada vez más frecuente, de solicitar una confirmación médica por escrito que acredite que alguien que participa en un proceso de resolución informal de conflictos está en condiciones de hacerlo. No obstante, tales solicitudes deben hacerse con delicadeza.

Una de las cuestiones más generalizadas sobre salud mental que se plantean a la Oficina es el estrés en el lugar de trabajo: el personal manifiesta que se siente abrumado hasta el punto de necesitar ausentarse del trabajo.

“El primer paso es reconocer las situaciones en las que la salud mental puede tener algo que ver. En 2023, la Oficina observó casos de indecisión [...] debido al temor de enfrentarse a conversaciones difíciles. La salud mental sigue siendo un tema incómodo y sumamente personal. Esta reticencia puede obstaculizar el proceso de resolución de conflictos desde el inicio.”

Las causas que contribuyen a esta situación incluyen una gran carga de trabajo, conflictos interpersonales y lugares de trabajo descritos como inarmónicos, o incluso tóxicos. Muchas personas admitieron que temían pedir ayuda. En estas situaciones, la Oficina logró ofrecer medidas proactivas, como diálogo, sesiones informativas sobre las causas, resiliencia y apoyo, y reuniones individuales para abordar estos factores de estrés y preparar a los colegas para posibles cambios. También cabe destacar la importancia que tuvieron en 2023 los consejeros del personal por brindar apoyo experto y el personal directivo

por su papel fundamental en el proceso de entablar conversaciones abiertas, conocer y gestionar los desencadenantes y la carga de trabajo, reconocer ciertos patrones de comportamiento y aplicar la empatía y las habilidades de gestión de conflictos desarrolladas. La Oficina pudo orientar al personal directivo a través de este proceso de manera confidencial, facilitando el diálogo abierto con el fin de lograr una fuerza de trabajo más resiliente. Se anima al personal directivo a que se ponga en contacto con los consejeros del personal a fin de que conozcan el apoyo que se les puede brindar para afrontar situaciones difíciles con los miembros del equipo.

Discapacidad

La experiencia de la Oficina a lo largo de 2023 reafirma que la inclusividad se extiende a las necesidades singulares de los colegas con discapacidad. En el campo de la resolución de conflictos, solucionar las dificultades que plantea la discapacidad resulta esencial para fomentar un lugar de trabajo inclusivo.

Una de las observaciones hace referencia a la falta de claridad sobre el modo en que las organizaciones apoyan a los colegas con discapacidad que necesitan un asistente personal. Por ejemplo, los colegas con discapacidad suelen precisar asistencia física en su día a día, bien sea cuando se los reasigna lejos de su lugar de residencia, durante un viaje en misión o en la oficina. También tienden a encontrarse con dificultades relacionadas con la vivienda, ya que esta debe cumplir ciertos requisitos de accesibilidad, lo cual encarece a menudo el alquiler. La escasez de edificios que cumplen con criterios de accesibilidad, incluso en los lugares de destino de la sede, aumenta las repercusiones económicas. El subsidio de alquiler habitual que acaba venciendo en las ubicaciones de la sede se considera insuficiente para cubrir el costo del alquiler de los colegas con discapacidad. Además, al incluir acuerdos de teletrabajo puede ser necesario ajustar las viviendas de los colegas con discapacidad para adaptarlas a las exigencias del trabajo.

Aunque las organizaciones tienen compromisos o directrices genéricas sobre inclusión y ajustes razonables, la Oficina ha

constatado que existe un enfoque *ad hoc* incluso para cuestiones recurrentes y, por tanto, oportunidades para formular políticas y estrategias pormenorizadas que propicien un enfoque predecible, que resulte claro para los posibles interesados y el personal actual.

En este contexto, un lugar de trabajo verdaderamente inclusivo necesitará recursos financieros para la prestación de servicios y los ajustes razonables. Hay varios sistemas jurídicos nacionales que pueden servir de ejemplo de buenas prácticas en este sentido.

Recomendaciones

Las cinco organizaciones tal vez deseen:

- a. **Dotar a los supervisores y profesionales de recursos humanos de competencias para atender hábilmente cuestiones relacionadas con la salud mental en todas las etapas de la resolución de conflictos, así como establecer puntos focales específicos en el seno de la organización que trabajen directamente con colegas con problemas de salud mental, especialmente en el contexto de la resolución de conflictos.**
- b. **Formular y aplicar políticas de apoyo para los colegas con discapacidad que necesiten asistentes personales y ajustes razonables.**
- c. **Reconocer las dificultades singulares a las que se enfrentan los colegas con discapacidad y garantizar la adopción de medidas proactivas encaminadas a su plena inclusión en todos los aspectos del lugar de trabajo.**

B. Temor a las represalias y obstáculos para alzar la voz

En el contexto laboral de las Naciones Unidas, se entiende por represalia toda acción perjudicial, directa o indirecta, adoptada para castigar, intimidar o herir a alguien que ha participado en una actividad protegida. El término "actividad protegida" suele hacer referencia a a) la denuncia de una conducta indebida o irregularidad, o b) la cooperación con una auditoría o investigación.

“El personal directivo que alienta a los funcionarios a exponer sus preocupaciones en un primer momento y a acudir a la Oficina del Ombudsman evidencia una mayor seguridad psicológica y armonía en el lugar de trabajo.”

En 2023, la Oficina recibió un gran número de casos que los visitantes consideraron o etiquetaron como represalia, que adoptaron las formas siguientes: intimidación, acoso, exclusión, humillación pública, supresión de un puesto en particular; rescisión de contrato, evaluación de desempeño deficiente, supresión de tareas fundamentales o de funciones de supervisión y comentarios despectivos a un supervisado u homólogo. En algunas oficinas, los rumores potenciaron la creencia de que se podían dar amenazas de represalias.

Las cinco organizaciones han reconocido la importancia de los lugares de trabajo seguros a nivel psicológico, como demuestran las iniciativas creadas en los últimos años para promover que el personal alce la voz. Algunas han creado más recientemente, incluso en 2023, mecanismos de reclamación específicos y funciones de apoyo al personal o de resolución alternativa de controversias que contribuyen de modo favorable a la experiencia general en el lugar de trabajo. Entre las iniciativas satisfactorias, tanto en los equipos como en las oficinas, se encuentran las reuniones informales con la dirección de la oficina o la jefatura del equipo, o la facilitación de conversaciones difíciles para tratar temas como el racismo o las consecuencias emocionales de las crisis mundiales para otros colegas (algunas de las cuales facilitó la Oficina en 2023). No obstante, en términos generales, el temor a las represalias por expresar preocupaciones, hacer reclamaciones o incluso manifestar discrepancias sustanciales se ha mantenido en 2023 como una preocupación recurrente expuesta ante la Oficina. Esto incluye la percepción o las amenazas de posibles represalias simplemente por ponerse en contacto con la Oficina, sumada a una ansiedad considerable relativa a si el responsable jerárquico o algún cargo directivo lo descubre. La Oficina tiene conocimiento de algunos casos durante el periodo objeto del informe en que incluso la dirección de ámbito regional recomendó a los jefes de las oficinas

en los países que desalentaran a su personal de acudir a la Oficina. Este intento de evitar que los colegas se pongan en contacto con la Oficina parece deberse al supuesto falso de que recurrir a la Oficina puede verse como un indicador negativo de la gestión eficaz del personal: algunos supervisores creen que quedarán en una mala posición si algún miembro del equipo se pone en contacto con el Ombudsman. Sin embargo, en realidad, suele ser el personal directivo que alienta a los funcionarios a exponer sus preocupaciones en un primer momento y a acudir a la Oficina, el que consigue que exista mayor seguridad psicológica y armonía en el lugar de trabajo. Desalentarlo, por otra parte, da muestra de un lugar de trabajo donde no se acepta alzar la voz.

La principal preocupación por las represalias planteada en 2023 fue la amenaza, real o percibida, a la seguridad laboral. Esta preocupación es mayor entre el personal afiliado ("personal que no es de plantilla"), el cual goza de menor o de ninguna protección contractual, o menos recursos, que el personal de plantilla. De modo similar, los miembros del personal con contratos de plazo fijo cuyo nombramiento se acerca a una fecha de vencimiento anticipada sufren mayor ansiedad frente a la posibilidad de hacer una reclamación. Cuanto más largo es el periodo de renovación del contrato, más seguro tiende a sentirse el personal para plantear sus preocupaciones de manera proactiva, lo que permite intervenir y solucionar el conflicto con prontitud. Cuando la autoridad para determinar la renovación de un contrato recae sobre una sola persona (un responsable directo o jefe de oficina), hay más probabilidades de que exista o se perciba un riesgo de sufrir represalias si se plantean preocupaciones.

La Oficina también detectó un nuevo problema cuando la autoridad recae de modo habitual en un grupo de supervisores o directivos de la misma oficina o el mismo equipo que se perciben como amigos o colegas muy cercanos. Esto abarca los casos en los que un directivo superior o un alto cargo se traslada a un nuevo destino y a continuación contrata a antiguos colegas con los que solía trabajar estrechamente para que ocupen otros puestos de autoridad en la misma oficina. Haber trabajado juntos con buenos resultados en funciones anteriores puede favorecer la eficiencia y la confianza entre esos colegas. Sin

embargo, desalienta gravemente al personal de las estructuras jerárquicas a alzar la voz y expresar sus preocupaciones sobre alguno de los miembros de esos grupos de autoridad. Los supervisados suponen que los supervisores de segundo nivel o la dirección de la oficina siempre se pondrán del lado del antiguo colega o amigo en lugar de evaluar el asunto o la reclamación de manera objetiva. En algunos de los casos atendidos por la Oficina en 2023, el personal directivo mencionó expresamente a sus supervisados cuán estrechamente había trabajado durante mucho tiempo con el supervisor de segundo nivel, lo cual fue percibido por los supervisados como una amenaza sutil, cuando no como un modo explícito de disuadirlos para que no planteasen inquietudes.

Por último, la Oficina observó un patrón cuando los supervisores hacían comentarios despectivos e hirientes a los supervisados, en ocasiones en un intento inoportuno de hacer una gracia, después de que se hubiese planteado alguna preocupación, incluso ante la Oficina. En todos los casos, tales comentarios llevan a que el supervisado se arrepienta de haber alzado la voz.

El equipo de recursos humanos puede plantearse la posibilidad de hacer un seguimiento atento de la cultura de la oficina y asegurarse de que hay canales disponibles para plantear preocupaciones y que el personal los conoce. Las organizaciones también pueden abogar en sus estrategias de contratación por la necesidad de una experiencia laboral variada, que incluya relaciones jerárquicas anteriores.

Recomendaciones

Las cinco organizaciones tal vez deseen:

- a. **Aclarar en las políticas pertinentes que el contacto con la Oficina del Ombudsman no será objeto de represalias.**
- b. **Alentar al personal a que haga uso de los servicios de la Oficina como pilar informal del sistema de administración de justicia.**
- c. **Velar por que, cuando el personal directivo superior se traslade a un nuevo puesto, sea consciente de las posibles**

implicaciones psicosociales derivadas de contratar a antiguos colegas cercanos en el mismo equipo aun cuando se cumplan los procedimientos de contratación competitiva de las Naciones Unidas.

C. Conflictos relacionales e interpersonales

La Oficina ha abordado las consecuencias de los conflictos interpersonales en el lugar de trabajo en informes anteriores. Los conflictos sin resolver pueden menoscabar gravemente la armonía y productividad en el lugar de trabajo. También pueden pasar factura en la salud física y mental de las personas implicadas.

En el período que abarca este informe, la Oficina ayudó a varios visitantes a resolver conflictos relacionados con diferencias interpersonales. Muchos de los casos se debieron a una comunicación deficiente atribuida a factores como los medios de comunicación, instrucciones poco precisas, ocultación de información, estilos de comunicación irrespetuosos o falta de respuesta alguna. Los casos incluyeron problemas en las relaciones entre supervisores y miembros de sus equipos, así como entre miembros del mismo equipo. A menudo, los casos se prolongaron al no ser atendidos por los responsables directos o de segundo nivel, y empeoraron consecuentemente.

La Oficina reconoce que resulta más eficaz solucionar los problemas en su fuente de origen. Los supervisores y el personal directivo deben asumir un papel de liderazgo para empoderar al personal mediante la construcción de relaciones sólidas en el lugar de trabajo, abordando las preocupaciones que les surjan, escuchando y asesorando al personal para encontrar modos de resolver los conflictos interpersonales antes de que se agraven, al tiempo que tratan a todo el personal equitativa y respetuosamente. Los conflictos se ignoran o se pasan por alto con frecuencia, con la creencia errónea de que se resolverán solos.

Acudir a la Oficina al inicio de un conflicto interpersonal puede evitar que se agrave y afecte, de tal modo, al resto del equipo. La

Oficina puede facilitar un diálogo discreto entre las partes en conflicto, tanto de modo directo como mediante reuniones individuales con cada una por separado. A lo largo de 2023, también prestó asesoramiento confidencial con el fin de ayudar a los visitantes a gestionar y resolver por sí mismos los conflictos relacionales de modo amistoso sin que las otras partes implicadas estuviesen al corriente de la intervención de la Oficina. El asesoramiento también puede resultar útil al personal directivo y los supervisores que tengan interés en mejorar sus habilidades para la gestión y resolución de conflictos.

Los equipos que enfrentan dificultades o cambios operativos, como una reestructuración, pueden sacar provecho de diálogos grupales facilitados. Los conflictos también pueden evitarse o gestionarse mejor si se realizan los cursos de formación específicos de la Oficina sobre temas como entablar conversaciones difíciles, gestionar las emociones y los conflictos y mejorar la seguridad psicológica en el lugar de trabajo.

Recomendaciones

Las cinco organizaciones tal vez deseen:

- a. **Alentar al personal directivo a abordar los conflictos interpersonales en su equipo de manera proactiva y oportuna.**
- b. **Promover los posibles beneficios de recurrir a la Oficina en una etapa temprana de los conflictos interpersonales y no como último recurso antes de resolver la disputa por vías formales.**
- c. **Tener en mente el aprendizaje, el desarrollo y las facilitaciones como herramientas para evitar y gestionar el conflicto.**

D. Gestión del desempeño

Las organizaciones se han esforzado en incorporar el proceso de evaluación del desempeño y hacerlo más significativo para supervisados y supervisores. Para ello han brindado oportunidades de aprendizaje sobre el modo de hacer y recibir observaciones significativas acerca del desempeño, los planes de mejora del desempeño, la claridad sobre el

alcance de las impugnaciones y la adopción, por parte de algunas organizaciones, de un enfoque sin calificaciones que permita centrar la discusión en los méritos del desempeño en lugar de en puntuaciones.

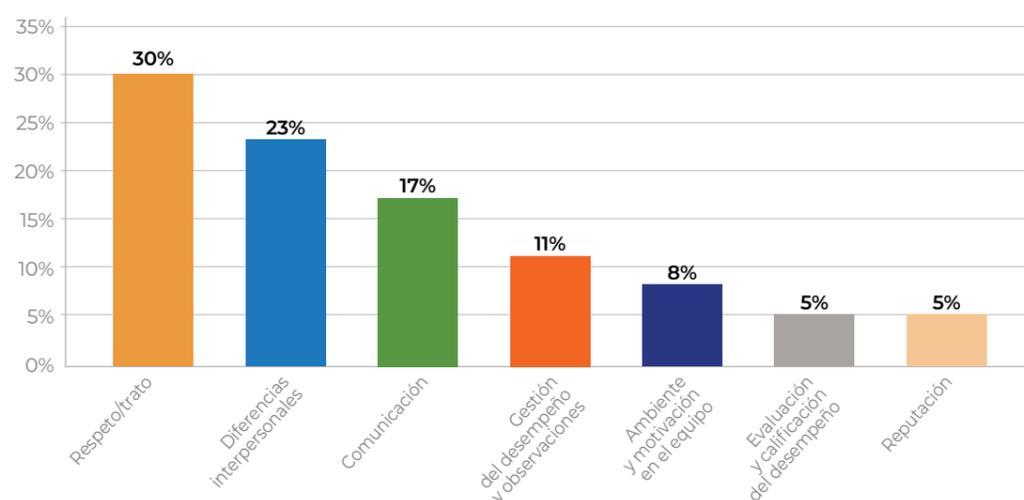
“En ocasiones, se gastan más tiempo y recursos en poner en marcha el plan de mejora del desempeño y atender las percepciones de amenaza y las reacciones consecuentes para las personas con bajo desempeño que en apoyar el desarrollo profesional.”

Durante 2023, la Oficina continuó tratando controversias correspondientes a la categoría de relaciones evaluativas (entre supervisor y supervisado). La figura 15 muestra que el 30% de los casos de esta categoría estuvieron relacionados con el respeto y el trato en el lugar de trabajo.

Algunos de estos casos incluyeron a supervisores que otorgaron calificaciones satisfactorias o superiores, pero incluyeron comentarios en la descripción de la evaluación que inquietaron a los supervisados, quienes los consideraron un menoscabo de la calificación o un menosprecio —es decir, una falta de respeto— de los supervisados, o simplemente inexactos o fuera de contexto. La Oficina vio algunos comentarios en las evaluaciones (tanto de supervisores como de supervisados) que, a pesar de ser objetivamente improcedentes para describir el desempeño o la conducta, no fueron eliminados tras solicitarlo. Ninguna de las organizaciones ha establecido normas que regulen qué tipo de lenguaje es permisible en las evaluaciones.

Los supervisores y el personal deben hacer consultas en cada etapa del proceso de evaluación del desempeño. Cuanto más frecuente y transparente sean las consultas, más probabilidades hay de que las controversias sobre la calidad del desempeño se resuelvan de manera amistosa. La Oficina ha percibido que las preocupaciones relacionadas con el desempeño suelen derivarse, o bien de la indeterminación de los supervisores para introducir el diálogo abierto como primer paso viable para hacer frente a un problema, o del temor de los supervisados a hablar con sus

FIGURA 15. Desglose de las cuestiones en la categoría de relaciones evaluativas (entre supervisor y supervisado), por porcentaje



superiores debido a las posibles repercusiones negativas. En ambos casos, no se está dando una comunicación eficaz —elemento clave para la resolución de casi todos los conflictos—, lo cual sigue siendo cierto en 2023. La relación interpersonal entre supervisor y supervisado se deteriora, lo que lleva a que el proceso de evaluación del desempeño pierda el sentido y pueda utilizarse de manera indebida.

Una preocupación esencial que los supervisados manifestaron de nuevo en el periodo que abarca el informe es el uso generalizado de las evaluaciones del desempeño en las solicitudes de empleo. Las calificaciones o comentarios negativos pueden disminuir las oportunidades de conseguir otro empleo durante un tiempo, lo que impide la posibilidad de abandonar entornos hostiles. Por otro lado, la Oficina recibió quejas de supervisados que, a pesar de haber tenido una relación complicada con su supervisor, habían recibido calificaciones positivas y comentarios inocuos en sus evaluaciones. Sin embargo, cuando un responsable de contratación se puso en contacto con su supervisor para pedirles referencias, estos supervisados sospechan que, debido a la relación complicada que tenían, su supervisor expuso sus logros desde un prisma desfavorable, lo que llevó a que no fuesen seleccionados para el puesto. La comprobación de referencias está vinculada intrínsecamente al desempeño

y la conducta en el trabajo, y es una fuente de información muy valiosa para cualquier empleador. No obstante, debido a su carácter confidencial, el proceso no es transparente.

La Oficina recibió comentarios de algunos supervisores implicados en la resolución de disputas relacionadas con el desempeño que consideraban que el proceso de gestión del desempeño, incluida la resolución de controversias, era enrevesado y muy largo. Mencionaron su carácter contencioso, lo cual solía generar resultados negativos. Al mismo tiempo, la Oficina observó que a los supervisados les costaba aceptar las observaciones constructivas sobre su desempeño —un mecanismo de defensa natural cuando se siente la amenaza de perder la satisfacción de una necesidad fundamental (tener trabajo equivale a tener estabilidad y seguridad)—. La resistencia frente a comentarios constructivos se ve exacerbada por el sesgo de la hostilidad cuando las relaciones ya son tensas de por sí. A su vez, estas respuestas defensivas por parte de los supervisados desalientan a los supervisores de entablar una comunicación bidireccional, ya que activan sus defensas psicológicas (una alegación de acoso en el contexto de la gestión del desempeño puede, asimismo, suponer una amenaza a la seguridad en el empleo). Esto lleva a que, en algunos casos, se renuncie a la responsabilidad directiva.

Las cinco organizaciones han introducido los planes de mejora del desempeño, una herramienta diseñada para facilitar el crecimiento y la mejora, y para ayudar a determinar las acciones y medidas de apoyo que contribuyen a lograr mejores resultados. Estos planes han propiciado una intervención oportuna y específica cuando existe una carencia de habilidades o deficiencias en el comportamiento sin sobrecargar el proceso de evaluación del desempeño.

En 2023, la Oficina recibió quejas de que, al parecer, los supervisores utilizaban los planes de mejora del desempeño como medio para rescindir contratos, con los consiguientes procesos de estigmatización, aislamiento y amenaza de perder los medios de subsistencia. Otras personas manifestaron que los objetivos de los planes eran vagos y no contaban con el apoyo necesario para obtener resultados. Entre otras observaciones, el personal directivo manifestó a la Oficina que el personal con un desempeño insuficiente niega esta situación y no se implican activamente en las conversaciones con el fin de mejorar. Algunos planes de mejora del desempeño estaban vinculados a conflictos interpersonales entre el supervisado y el supervisor; la Oficina ha observado que, cuando un conflicto interpersonal no se resuelve, pueden surgir problemas relacionados con el desempeño. En lugar de abordar las causas, es decir, los conflictos interpersonales, la atención suele centrarse en los síntomas (deficiencias en el desempeño), y el plan de mejora del desempeño se inicia cuando ya no es posible la comunicación y otras intervenciones pueden resultar más apropiadas.

La Oficina también observó que algunos procesos de estos planes (concebidos como una intervención del supervisor en favor del desarrollo profesional del supervisado) requieren la participación de un equipo de apoyo cuyo tamaño puede aumentar si el conflicto no se aborda de manera adecuada. Este equipo suele estar formado por jefes de equipo, personal de operaciones o de recursos humanos (a veces de ámbito local, regional y de la sede), expertos en el tema en el plano local o regional, consejeros del personal, Ombudsman especializados y, en

algunos casos, personal de otras oficinas de supervisión. En algunos casos graves, han llegado a participar hasta doce personas con el fin de mejorar el desempeño de una sola o de gestionar las tensiones subyacentes. En ocasiones, se gastan más tiempo y recursos en poner en marcha el plan de mejora del desempeño y atender las percepciones de amenaza y reacciones derivadas que en apoyar el desarrollo profesional en sí mismo. Con relación a esto, algunos miembros del personal han señalado que el seguimiento de sus avances con respecto al plan de mejora por parte de un grupo de supervisores y personal de recursos humanos resulta amenazante y lo han comparado con el acoso laboral.

Estas observaciones no se limitan a 2023; en el informe anual de 2021, la Oficina expuso la percepción de que los supervisores utilizaban los planes de mejora como medidas punitivas. Aunque estos planes se aplican a muy pocos miembros del personal, tal percepción se mantuvo en 2023 y llegó incluso a influir en las iniciativas que promueven la libre expresión. Si se aplica correctamente, con objetivos claros y una actitud constructiva y alentadora, y basándose en el diálogo continuo, un plan de mejora del desempeño suele ayudar al personal a mejorar su actuación profesional de manera satisfactoria. Sin embargo, es crucial elegir correctamente el momento de aplicar un plan de mejora, pues no debe utilizarse como primer recurso ni tampoco ha de reemplazar la función principal del supervisor: dirigir al equipo mediante el asesoramiento, el diálogo abierto, unas expectativas claras y herramientas eficaces de asesoramiento y desarrollo profesional del personal.

Según las observaciones de la Oficina, la gestión del desempeño, incluidos los planes de mejora, obtiene mejores resultados cuando se dan cuatro factores:

- a. el equipo se comunica e intercambia información de manera eficaz y continuada;
- b. las deficiencias y las necesidades de mejora se comunican al supervisado con claridad, basándose en los hechos, en un tono respetuoso sin comentarios de culpa o desmotivadores;

c. en los casos en que las intervenciones de desarrollo profesional no han dado resultado, en los objetivos del plan de mejora formal se establecen claramente recursos de apoyo específicos y su provisión oportuna; y

d. la persona que tiene problemas de desempeño participa en el proceso, ya desde el diseño del plan, y solicita apoyo de manera proactiva.

La Oficina está motivada gracias los esfuerzos realizados en los últimos años para simplificar y aportar más transparencia al proceso de gestión del desempeño, y formula las siguientes recomendaciones para seguir mejorando.

Recomendaciones

Las cinco organizaciones tal vez deseen:

- a. Ofrecer orientación sobre lo que se consideran comentarios evaluativos apropiados.
- b. Aclarar que los mecanismos de evaluación del desempeño no son el modo de solucionar las disputas interpersonales.
- c. Hacer énfasis en que es preciso mantener un diálogo continuo sobre el desempeño a lo largo de todo el periodo de evaluación.
- d. Supervisar el uso de los planes de mejora del desempeño con el fin de velar por su aplicación oportuna, pero solo tras confirmar que los supervisores han hecho observaciones críticas de buena fe y han hablado con el supervisado sobre su desempeño laboral.
- e. Solicitar el apoyo de la Oficina del Ombudsman para reforzar la colaboración, mediante la facilitación de un espacio confidencial e informal donde plantear los problemas y encontrar soluciones con la ayuda de una tercera parte imparcial, recurriendo a la mediación, el asesoramiento sobre conflictos e intervenciones de otro tipo.

E. Separación del servicio y contrato no renovado

Las cinco organizaciones se enfrentan a entornos de financiación menos predecibles y a procesos de reestructuración continuos, lo que lleva a la Oficina a observar una tendencia al alza de nombramientos de plazo fijo que no son renovados. El modo de gestionar los casos de no renovación de contratos difiere entre las organizaciones. Algunas han adoptado un posicionamiento alentador, centrado en las personas; otras se han ceñido a cumplir con las mínimas obligaciones contractuales. Este último enfoque puede dar lugar a situaciones en las que miembros del personal, tras decenios de servicio, se encuentren con que se les notifica que no se les ha renovado el contrato con una antelación mínima. Las repercusiones son enormes y afectan las perspectivas profesionales, el derecho a la pensión, la cobertura de seguros, el bienestar general y la estabilidad familiar. Cuando vence un contrato de plazo fijo, el personal internacional ha de hacer frente a situaciones complejas: trasladar a los hijos e hijas a otra escuela, cancelar arrendamientos (lo que suele implicar el pago de multas cuantiosas), encontrar una nueva vivienda, buscar otro empleo y, a menudo, gestionar un seguro de salud en su país de origen, si cabe esta posibilidad. Estos miembros del personal no suelen recibir las indemnizaciones por despido que se aplican a las prácticas de trabajo nacionales debido a que sus contratos no se han reducido ni rescindido legalmente.

Si bien el Reglamento del Personal de las Naciones Unidas no exige que se notifique la no renovación de un nombramiento, estos problemas pueden evitarse con una mejor previsión y planificación por parte del personal directivo. Entre los motivos alegados para no renovar un nombramiento suelen encontrarse la escasez de financiación, la supresión de puestos, la reducción de personal y la armonización con el marco regulador. No obstante, parece muy poco probable que deje de necesitarse un puesto el mismo día que vence el contrato de quien lo ocupa sin la posibilidad de avisar a esa persona con antelación. En teoría, la necesidad de un puesto en la organización y el vencimiento del contrato de una persona no están intrínsecamente relacionados, tal como reconoce la reforma del sistema de

contratos de las Naciones Unidas de 2009, en la que se juntaron las antiguas versiones del Reglamento del Personal en un único documento. La diferencia legal entre el vencimiento y la rescisión de un contrato no es más que de 24 horas y, sin embargo, las consecuencias financieras para el personal afectado son considerables. Puede alegarse intencionadamente que se ha interrumpido la financiación justo en la fecha de vencimiento del contrato —ni antes ni después— para evitar el pago de indemnización por despido incluso al personal con contratos de larga duración. De igual modo, la Oficina observó que los periodos de renovación son más cortos, lo que permite a las organizaciones aplicar en el futuro fechas de vencimiento con más frecuencia y, de este modo, evitar el pago de indemnizaciones. Estas observaciones sobre las prácticas de no renovación no se aplican a las organizaciones que han implementado los nombramientos continuos en virtud del Reglamento del Personal, que prevé el pago de indemnizaciones por despido al personal con más antigüedad en el servicio, o a las organizaciones que han ampliado sus horizontes de planificación o han adoptado medidas de apoyo.

Otras observaciones de 2023 revelaron que algunos miembros del personal no tuvieron reuniones ordinarias con sus supervisores o con el personal administrativo al saber que habían perdido el empleo. En respuesta, acudieron a la Oficina en busca de información adicional. Si bien algunos casos requirieron que el Ombudsman facilitase el diálogo directo entre las personas afectadas y la dirección, en otros, los colegas salientes manifestaron una falta de reconocimiento y de respeto profesional hacia ellos. Explicaron que se habían quedado perplejos al ver que, después de tantos años de servicio, se los pasaba por alto. En comparación con la calurosa bienvenida que recibieron al unirse al equipo, se preguntaban por qué no podían tratarlos como personas valiosas también a su partida.

Estas experiencias son incluso peores para el personal afiliado (“personal que no es de plantilla”), a quienes se les notifica con menos antelación y explicaciones, y que apenas gozan de protección contractual, si es que de alguna. En el momento en que se redactaba este informe, la Dependencia Común de Inspección acababa de publicar su informe sobre el

examen del empleo de personal que no es de plantilla y modalidades de contratación conexas en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2023/8), que insiste en que estas categorías se utilizan para tener mayor flexibilidad y reducir gastos, a menudo a costa de incumplir los principios pertinentes del derecho laboral o las necesidades individuales. Estas conclusiones coinciden con las observaciones de la Oficina.

Recomendación

Cuando proceda, las cinco organizaciones tal vez deseen:

- Revisar las políticas y prácticas con miras a equilibrar la gestión de los fondos y puestos de la organización y el efecto perturbador que tiene en el personal, especialmente el de mayor antigüedad, el preaviso breve o nulo de la decisión de no renovar su contrato.

F. Diversidad e inclusión, y pasar de “alzar la voz” a “dialogar”

En un entorno de trabajo multinacional, multirracial y multicultural como es el de las cinco organizaciones, la diversidad, la equidad y la inclusión son fundamentales para garantizar que todo el personal se sienta reconocido y valorado. Las prácticas de contratación de todas las organizaciones alientan activamente a personas de todas las razas, etnias, edades, habilidades, identidades de género, orientaciones sexuales, religiones, nacionalidades, idiomas, contextos socioeconómicos y otras características personales a postularse para puestos que se ajusten a sus calificaciones, sin restricción alguna.

En reconocimiento del valor de una fuerza de trabajo diversa, cada organización ha establecido puntos focales y recursos dedicados a la diversidad, la equidad y la inclusión o ha llevado a cabo encuestas al respecto, o ambas cosas. Los recursos vinculados a la diversidad, la equidad y la inclusión están a disposición de todo el personal, a menudo con independencia de sus acuerdos contractuales. Otras iniciativas incluyen políticas específicas para promover

“Aunque las cinco organizaciones han adoptado una postura de tolerancia cero frente a las conductas prohibidas, y la comunican ampliamente, la Oficina sigue recibiendo denuncias de que estos comportamientos persisten. Sigue siendo responsabilidad no solo de los puntos focales designados o de las oficinas encargadas de cuestiones de diversidad e inclusión, sino de todo el personal, salvaguardar la igualdad de trato; defender los valores fundamentales de diversidad, equidad e inclusión, y transformar continuamente el lugar de trabajo en un espacio más diverso e inclusivo.”

el empleo de personas con discapacidad o mejorar la representación geográfica, medidas de paridad de género y campañas de sensibilización para eliminar el estigma de las personas que viven con el VIH/sida o con problemas de salud mental, o a los miembros de la comunidad LGBTQI+. Además, se han adoptado políticas de apoyo a la flexibilidad laboral, los permisos parentales, la lactancia y los espacios privados de lactancia. Existen, asimismo, mecanismos y procesos de denuncia para tratar los casos de conducta indebida y garantizar una administración de justicia imparcial.

En 2023, los casos relevantes atendidos por la Oficina en este contexto se pueden clasificar, a grandes rasgos, en tres categorías: a) discriminación, b) exclusión y c) desigualdad. Estas categorías engloban diversos factores como la raza, la edad, la pertenencia a grupos minoritarios, la nacionalidad y la categoría laboral en el caso de la discriminación; el género, el matrimonio y la estructura social dentro de la exclusión; y el género, la discriminación por edad, discapacidad, etnia, religión u orientación sexual como factores de la desigualdad.

La Oficina lleva a cabo misiones de divulgación y apoyo a los países, tanto en línea como presenciales. Antes de estas misiones, se distribuyen sistemáticamente encuestas

a las oficinas destinatarias, en las que se abordan cuestiones relacionadas con la discriminación. Las respuestas a la encuesta destacan de manera uniforme casos descritos como victimización, acoso, denegación de oportunidades y favoritismo como manifestaciones comunes de discriminación. Los visitantes de la Oficina también suelen plantear reclamaciones similares, lo que destaca la necesidad de abordar estas cuestiones con eficacia.

En el contexto de la exclusión, las personas informaron de un comportamiento hostil persistente por parte de quienes ocupan puestos de autoridad o de sus colegas, lo que les llevó a compartir la sensación de no ser bien recibidos o de no poder ser ellos mismos. Entre otros ejemplos, se encuentran los gritos, las críticas constantes al trabajo propio, los comentarios denigrantes durante las reuniones de equipo y la presentación de los miembros del equipo como incompetentes ante sus colegas.

El género sigue siendo un factor importante de exclusión, que afecta sobre todo a las mujeres. Por ejemplo, algunas acudieron a la Oficina para comunicar que se les negaba la oportunidad de participar en proyectos sobre el terreno debido a que la autoridad encargada de aprobar las asignaciones consideraba que dicha participación podría afectar sus responsabilidades familiares o domésticas.

De igual modo, la Oficina recibió casos en los que los visitantes describían su percepción o experiencia de que la etnia a la que pertenecían, sus prácticas religiosas y su orientación sexual eran la causa de que tuviesen menor acceso a las oportunidades.

La Oficina trabajó con los visitantes ofreciéndoles varios servicios, como la búsqueda y evaluación de opciones o información sobre los recursos disponibles. Algunos visitantes también recibieron asesoramiento sobre conflictos para ayudarles a resolver directamente sus preocupaciones. La Oficina organizó, a su vez, sesiones de información y aprendizaje relevantes, tal como se detalla en la sección II. C. del presente informe.

Aunque las cinco organizaciones han adoptado una postura de tolerancia cero frente a las conductas prohibidas, y la comunican ampliamente, la Oficina sigue recibiendo denuncias de que estos comportamientos persisten. Sigue siendo responsabilidad no solo de los puntos focales designados o de las oficinas encargadas de cuestiones de diversidad, sino de todo el personal salvaguardar la igualdad de trato; defender los valores fundamentales de diversidad, equidad e inclusión, y transformar incesantemente el lugar de trabajo en un espacio más diverso e inclusivo.

La Oficina observó un nuevo patrón relacionado que muestra una discrepancia entre las expectativas del personal y la ejecución real de las políticas: los visitantes suelen utilizar términos como acoso, intimidación, abuso de autoridad o discriminación para describir sus experiencias en el trabajo. Sin embargo, estos términos conllevan definiciones jurídicas basadas en las políticas de todo el sistema de las Naciones Unidas. Cuando se alcanzan los umbrales legales, los comportamientos adscritos a estas categorías pueden constituir conductas prohibidas, que, a su vez, pueden dar lugar a constataciones de mala conducta y a medidas disciplinarias. A fin de evaluar si las denuncias de comportamientos de tal gravedad alcanzan el umbral que permite constatar formalmente la existencia de una mala conducta, las denuncias comunicadas a través de mecanismos formales (alentadas por los mensajes corporativos de alzar la voz y denunciar) suelen someterse a un examen *prima facie*, de investigación, de protección del denunciante o jurídico; no obstante, en última instancia puede determinarse que no alcanzan los umbrales legales o probatorios. Esos casos se acaban devolviendo a las autoridades directivas, a esta Oficina, o se cierran. Es posible que las nociones y expectativas del personal con respecto a una cultura de alzar la voz, tolerancia cero y responsabilidad en los procesos formales sigan sin cumplirse, y que los intentos de resolución informal en etapas más tempranas, incluso a través de esta Oficina, tengan resultados más eficaces. La mayor parte de las cinco organizaciones reconoce que esta amplia esfera de conductas es una zona gris o un agravio no relacionado con la conducta indebida, que no justifica, por tanto, un proceso disciplinario sino el recurso a un sistema de advertencia (“tarjeta

amarilla”). La experiencia en la gestión de estas situaciones varía y está en evolución, y los intercambios de mejores prácticas entre organizaciones pueden mejorar el conocimiento de las oportunidades y los desafíos de los distintos enfoques.

Desde el punto de vista de la resolución informal de conflictos, la etiqueta que se atribuya a una experiencia o comportamiento es irrelevante. La resolución de conflictos se centra en determinar las fuentes subyacentes del conflicto; comprender las diferentes perspectivas, necesidades y repercusiones emocionales, y buscar un terreno común para encontrar soluciones mutuamente beneficiosas. En el caso de las interacciones en el lugar de trabajo que sean cuestionables pero no constituyan conductas indebidas, la resolución informal de conflictos suele dar resultados más favorables y sostenibles. La Oficina observó que el mensaje de “alzar la voz” utilizado en las cinco organizaciones suele interpretarse como “alzar la voz contra alguien”, cuando “dialogar” podría ser una mejor interpretación. Cuando “alzar la voz” se interpreta como una incitación a denunciar agravios cometidos por otra persona, se limita la posibilidad de entablar un diálogo e intentar resolver los conflictos de manera informal como primer paso para dar solución al agravio o la preocupación de manera satisfactoria sin recurrir a los procesos formales, a menudo contenciosos.

Recomendaciones

Las cinco organizaciones tal vez deseen:

- a. **Seguir aumentando la concienciación en torno a las políticas de tolerancia cero contra la discriminación, el acoso, el acoso sexual y el abuso de poder y autoridad.**
- b. **Combinar el fomento de una cultura de libre expresión con el fomento de una cultura de escucha y mantener los esfuerzos para abordar no solo las conductas indebidas establecidas formalmente, sino también otras conductas que no cumplan las expectativas, en particular especificando cuáles son los canales para acceder a los recursos disponibles.**

IV. MIRANDO HACIA EL FUTURO

A. Tecnología y conflicto en el lugar de trabajo

En 2023, la Oficina observó la repercusión de los complejos cambios en la planificación de recursos institucionales y otros sistemas que afectan a determinadas organizaciones. Tales cambios repercutieron negativamente, sobre todo en el personal de apoyo administrativo, que se sintió desbordado y falto de apoyo, al tiempo que se sentía culpable de las limitaciones, errores y fallos del sistema. Los visitantes se dieron cuenta de que estos cambios se habían introducido rápidamente, pero parecían carecer de recursos y apoyo suficientes para su comprensión y aplicación en la práctica.

En este contexto, la Oficina también reconoce los rápidos avances de la inteligencia artificial (IA), que prometen una mejora significativa de la eficiencia. La adopción de la IA puede requerir ajustes en los perfiles de los puestos, la mejora de las cualificaciones del personal, la gestión del cambio, la realización de campañas de concienciación y la formulación de estrategias de integración, dado que una gran parte de la mano de obra se verá afectada. Entre las herramientas de IA disponibles en la actualidad se encuentran los asistentes virtuales; los motores de diseño creativo de imágenes, videos, presentaciones e informes; los bots de asistencia técnica; la automatización del registro de datos; las simulaciones virtuales; y la optimización de los suministros. Dada la posible preocupación del personal por las consecuencias laborales y los conflictos en el lugar de trabajo, las organizaciones tal vez deseen adoptar un enfoque holístico e intersectorial de las estrategias de IA.

B. Reubicación de la sede

La mayor parte de las organizaciones han emprendido o emprenderán pronto ejercicios de reubicación para garantizar una mayor proximidad a las operaciones en el país y una ejecución más eficaz de los programas, lo cual repercutirá en las funciones de la sede. Sin embargo, no hay conclusiones sistémicas basadas en las experiencias de 2023. La Oficina acoge con satisfacción la rápida movilización de las organizaciones o del personal afectado, en caso de que existan motivos de preocupación, para lograr una reubicación o reestructuración fluida que tenga en cuenta las necesidades e intereses institucionales, así como los derechos de las personas y el impacto en sus vidas.

C. Colaboración con la Red de Servicios de Ombudsman y Mediadores del sistema de las Naciones Unidas

La Oficina ha seguido colaborando estrechamente con la Red de Ombudsman y Mediadores del Sistema de las Naciones Unidas, lo cual ha permitido definir normas de conducta directamente aplicables a los tres pilares de la Oficina Integrada de la Ombudsman, en particular a la independencia de la Oficina. Estas normas se integrarán en mayor medida en el trabajo de la Oficina en 2024. Como complemento a esta labor, la Oficina también dirige o codirige varios de los grupos de trabajo interinstitucionales de la Red.

V. TESTIMONIOS

“Quería aprovechar esta oportunidad para darles las gracias por su apoyo. Fue muy útil no solo contar con su experiencia profesional como apoyo, sino también algo tan sencillo como tener a alguien con quien hablar. Lo agradezco profundamente.”

“El mediador fue muy profesional y me hizo sentir cómodo.”

“Mi mediador gozaba de gran credibilidad, sobre todo cuando la mediación amenazaba con venirse abajo. Mi mediador propuso soluciones que ninguna de las partes había contemplado y nos ayudó a llegar a un acuerdo sobre una solución que satisfacía las necesidades de ambas.”

“Era mi primera vez y me alegra saber que existe la mediación como apoyo para los conflictos laborales. Mi experiencia fue cómoda y me tranquilizó saber que existe una solución al problema.”

“Muchísimas gracias por la reunión de esta tarde; fue muy productiva. La conversación fue muy útil, ya que me usted me dio tiempo para desahogarme sobre temas que tienden a hundirme y son contraproducentes.”

“Ambos agradecemos haberle tenido como recurso y persona de apoyo. Nos ha ayudado a reflexionar sobre las dificultades encontradas y el posible camino para seguir adelante.”

“No sabe lo contenta que estoy de recibir una respuesta tan rápida y útil por su parte.”

“Gracias de nuevo por escucharme, por sus consejos y por sus amables palabras de apoyo. Me ayudó mucho a entender mejor el proceso. Es muy gratificante contar con profesionales de su talla.”

“Soy consciente de lo decisivas que han sido su presencia y su orientación para ayudarnos a atravesar los momentos difíciles. Por ello quiero transmitirle mi más profundo agradecimiento por su apoyo y atención consciente.”

“Me gustaría darle las gracias por sus consejos y asesoramiento. Me permitieron preparar mejor la conversación con mis supervisores y, cuando se lo conté, me dijeron que no tenían ni idea de cómo me sentía en el equipo y me pidieron disculpas. ¡Ahora me siento mucho mejor! Sin su ayuda, nunca habría dicho nada.”

“Gracias por dedicar su tiempo a hablar conmigo la semana pasada. Agradezco el tiempo que nos ha dedicado a mí y a xxxxx y todos sus atentos consejos.”

INDEPENDENCIA

NEUTRALIDAD

CONFIDENCIALIDAD

INFORMALIDAD

**OFICINA DEL OMBUDSMAN
PARA FONDOS Y PROGRAMAS
DE LAS NACIONES UNIDAS**

+1 646 781 4083

ombudsmediation@fpombudsman.org

www.fpombudsman.org/es/

(Sede) 304 East 45th St.

Sala FF-671

Nueva York, NY 10017, Estados Unidos de América