

INFORME ANUAL 2021



Nueva York (Sede)

Bangkok

Copenhague

Dakar

Estambul

Panamá

Trabajando juntos
para encontrar
soluciones



Contenido

Introducción	3
--------------	---

I. Información general del trabajo de la Oficina	5
--	---

A. Resumen de casos	5
---------------------	---

B. Actividades de formación y divulgación	6
---	---

II. Observaciones y recomendaciones sobre el conflicto en el 2021	9
---	---

A. Diferencias interpersonales en el trabajo	9
--	---

B. Desempeño insuficiente y planes de mejora del desempeño	10
--	----

C. Agotamiento y salud mental en el trabajo durante la pandemia de COVID-19	12
---	----

D. Mediación	13
--------------	----

E. Programa de Facilitadores de un Lugar de Trabajo Respetuoso	15
--	----

III. Mirando hacia el futuro	19
------------------------------	----

A medida que las restricciones impuestas por la pandemia de COVID-19 se extendieron un segundo año en 2021, la Oficina del Ombudsman para los Fondos y Programas de las Naciones Unidas continuó prestando servicios a su comunidad perfeccionando los mecanismos virtuales. Resulta alentador que el Ombudsman y los equipos de mediación hayan podido atender eficazmente un aumento del 27% en el número de casos presentados individualmente y en grupo al Ombudsman. Además, con respecto a las actividades de divulgación y capacitación, los equipos pudieron ofrecer clases magistrales virtuales, seminarios en línea y módulos de desarrollo de capacidades para la gestión de conflictos a una audiencia mundial en los seis idiomas oficiales, con algunas intervenciones adaptadas a las necesidades específicas planteadas por las oficinas de los países o a nivel regional. En total, la Oficina facilitó más de 100 sesiones virtuales; son especialmente dignas de mención las ofrecidas a los Facilitadores de un Lugar de Trabajo Respetuoso y el programa piloto de certificación en habilidades para la gestión de conflictos para directores. En el capítulo I se ofrece información detallada sobre estos aspectos de la labor de la Oficina en 2021.

El Ombudsman recibió apoyo logístico y facilitación ejemplares por parte de las cinco organizaciones a las que presta servicio para establecer oficinas regionales. Esto significó encontrar lugares apropiados para estas oficinas y facilitar la comunicación para concientizar sobre los servicios prestados, lo que dio lugar a que una mayor variedad de países accediera a los servicios de la Oficina del Ombudsman en 2021. La Oficina no puede seguir funcionando según lo previsto sin el apoyo continuo y oportuno de las cinco organizaciones a las que presta servicio. La experiencia adquirida en las operaciones virtuales durante el periodo que abarca el informe será de gran utilidad para la Oficina cuando los miembros del equipo puedan viajar nuevamente a las oficinas de los países para hacer frente a casos de conflictos graves en el lugar de trabajo. En el pasado, el contacto cara a cara demostró ser el medio más eficaz y ágil para resolver problemas, especialmente los más graves. Mientras tanto, los miembros del equipo, el personal y la dirección de las cinco organizaciones han constatado

el máximo potencial de reunir a las partes en conflicto a través de modalidades virtuales y seguirán beneficiándose de las lecciones aprendidas durante estos tiempos difíciles.

A lo largo del año, la Oficina colaboró con su homóloga en la Secretaría de las Naciones Unidas en la actualización del sistema de gestión de casos, establecido desde hace más de cinco años, el cual necesitaba cambios para cumplir con su propósito. Esto ofreció la oportunidad de revisar los procesos de admisión y de gestión de casos para aumentar la eficiencia y eficacia al abordar las denuncias. El nuevo sistema promueve una forma más digital de trabajar de manera descentralizada, pero manteniendo la confidencialidad. El sistema está programado para entrar en funcionamiento en 2022. Además, la Oficina comenzó a trabajar en una aplicación para orientar a los trabajadores sobre dónde acudir para ventilar una inquietud en el trabajo. La aplicación presenta una lista de recursos disponibles en función de los datos que los usuarios introducen de forma anónima, y los orienta para saber dónde pueden encontrar ayuda. La principal ventaja de esta aplicación es su plataforma unificada, la cual proporciona información a las cinco organizaciones. Esto resulta especialmente útil, ya que las modalidades contractuales y los procedimientos de contratación difieren de una organización a otra. La solicitud estará disponible en los tres idiomas de trabajo: inglés, francés y español.

Durante el periodo que abarca el informe, la Oficina del Ombudsman siguió trabajando con múltiples interesados en las actividades de lucha contra el racismo en las organizaciones. La Oficina realizó exposiciones y sesiones informativas para grupos de interés y representantes del personal sobre la forma en que la Oficina aborda las denuncias oficiosas de racismo. El personal dispone de varias opciones para dirigir las denuncias oficiosas sobre el racismo, entre ellas la dirección, los departamentos de recursos humanos y las oficinas de ética. El Ombudsman proporciona un espacio seguro, independiente, neutral y confidencial donde se puede dialogar en un entorno de confianza y las relaciones se pueden reparar.

Sin embargo, hay una renuencia a participar en la resolución informal de las denuncias de racismo debido a que ese comportamiento es una forma reconocida de falta de conducta y, por lo tanto, requiere una investigación formal y una acción disciplinaria. Las intervenciones del Ombudsman para abordar las denuncias sobre racismo son más eficaces cuando hay un esfuerzo conjunto por parte de otras oficinas dentro de la organización. La resolución

La experiencia adquirida en las operaciones virtuales durante el periodo que abarca el informe será de gran utilidad para la Oficina cuando los miembros del equipo puedan viajar nuevamente a las oficinas de los países

Las intervenciones del Ombudsman para abordar las denuncias sobre racismo son más eficaces cuando hay un esfuerzo conjunto por parte de otras oficinas dentro de la organización.

informal de controversias, aunque sea exitosa para las partes individuales, no puede considerarse sostenible si el ambiente o el clima dentro de la organización sigue siendo tóxico y dividido por el racismo y otras formas de faltas de conducta.

En el capítulo II del presente informe se presentan las observaciones y recomendaciones derivadas de la labor de la Oficina en 2021. Trabajar fuera de la oficina fomentó distintos puntos de vista sobre las diferencias interpersonales e incluyó temas como la diversidad, la inclusión, la discapacidad, el racismo y la identidad de género. Las conclusiones y recomendaciones en estos ámbitos figuran en la [sección II.A](#). El desempeño insuficiente y los planes de gestión del desempeño también fueron motivo de preocupación durante el

periodo que abarca el informe; al respecto se presenta un análisis en la [sección II.B](#). Las condiciones de trabajo durante la pandemia también suscitaron una grave preocupación con relación a los problemas de agotamiento y salud mental, los cuales se abordan en la [sección II.C](#).

El progreso en los servicios de mediación se describe en la [sección II. D](#).

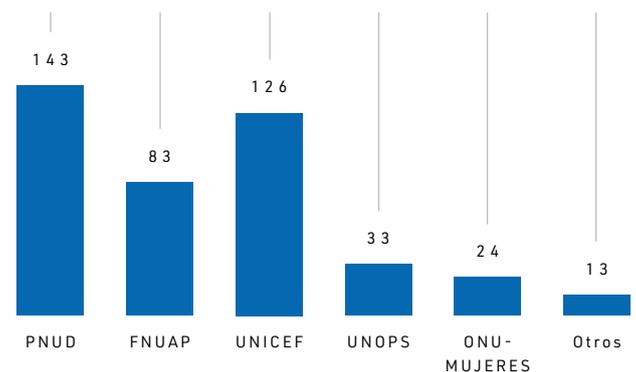
El equipo de la Oficina realizó avances notorios en 2021 respecto a una implementación más amplia del Programa de Facilitadores de un Lugar de Trabajo Respetuoso. Más de 50 nominados para el programa completaron la formación virtual y estaban listos para asumir sus funciones a finales del año. Reaccionaron muy favorablemente a la formación y, al igual que muchos colegas del sistema de las Naciones Unidas, esperaban con interés el momento en que volviera la interacción cara a cara. En la [sección II.E](#), se proporcionan los detalles completos

En el [capítulo III](#), se comparten los planes para el futuro.

A. Resumen de casos

Durante el periodo que abarca el presente informe, la Oficina del Ombudsman para los Fondos y Programas de las Naciones Unidas (la Oficina) recibió 422 casos. El Gráfico 1 muestra que 143 casos fueron del PNUD, 83 del FNUAP, 126 del UNICEF, 33 de la UNOPS, 24 de ONU-Mujeres y 13 de otras entidades. El Gráfico 2 muestra que el 87% de los casos procedían de oficinas situadas fuera de la sede central y que el 13% procedía de la sede central. En el Gráfico 3 se muestran por porcentaje las cuestiones planteadas durante el periodo que abarca el informe. Las tres principales cuestiones reportadas al Ombudsman fueron en la categoría de relaciones evaluativas (la relación supervisor/supervisado), en un 35% de los casos; cuestiones relacionadas con el empleo y la carrera profesional, 26%, y remuneración y beneficios, 9%. En el capítulo II del presente informe se encuentra una relación detallada de los tipos de cuestiones en las principales categorías a las cuales el personal se enfrentó en un tiempo en que la mayoría del personal trabajaba a distancia.

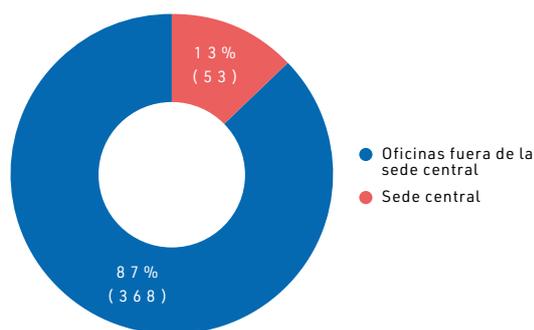
Gráfico 1. Casos recibidos del 1 de enero al 31 de diciembre de 2021, por organización



422
Casos recibidos

27%
Aumento desde 2020

Gráfico 2. Casos en oficinas fuera de la sede central y en la sede central, en porcentaje



El Gráfico 2 muestra que las oficinas fuera de la sede central representaban, por mucho, el mayor porcentaje de casos, en consonancia con las organizaciones basadas en el terreno, donde más del 80% del personal trabaja en las oficinas de los países.

Un desglose por género revela que la Oficina recibió 236 casos de personal femenino y 181 de personal masculino con 5 casos de grupo, como se muestra en el Gráfico 4. En el Gráfico 5 se puede observar un análisis de los tipos de cuestiones a los que se enfrentan mujeres y hombres. El personal femenino reportó más cuestiones en la categoría de relaciones evaluativas y el personal masculino reportó más sobre el empleo y la carrera.

Gráfico 3. Cuestiones tratadas del 1 de enero al 31 de diciembre de 2021, por porcentaje

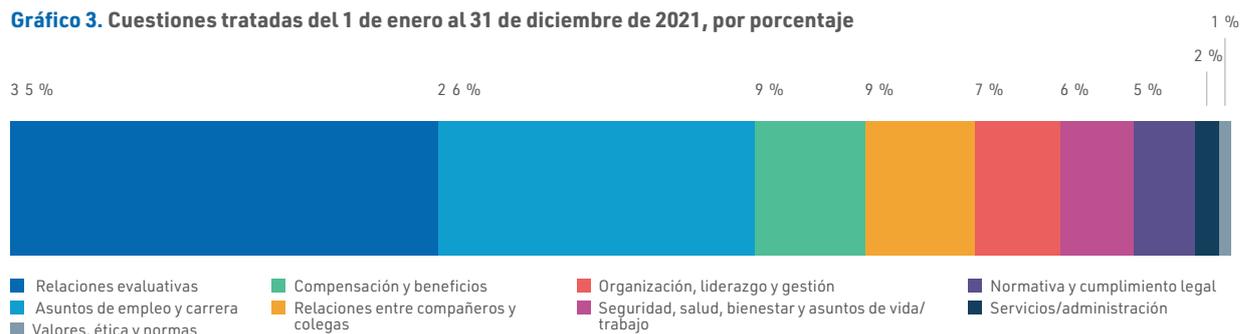
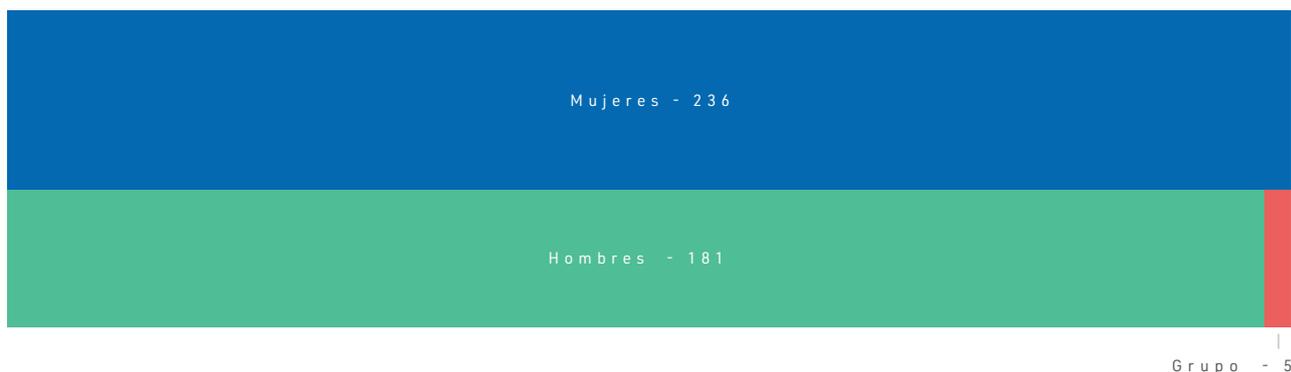
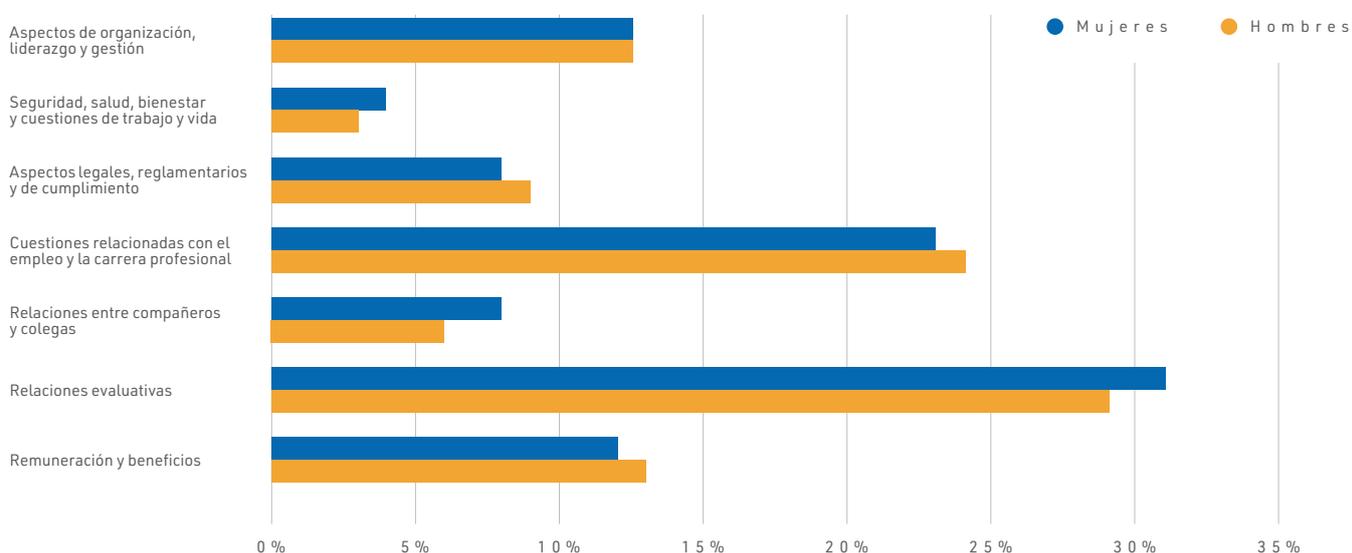


Gráfico 4. Casos, por género**Gráfico 5. Desglose de las cuestiones, por género**

Hubo un total de 45 casos de mediación (un aumento con respecto a los 40 casos de 2020), de los cuales, el 97% llegó a una solución mediada (véase la [sección II.D](#) para más detalles).

B. Actividades de formación y divulgación

El Ombudsman es muy consciente de que la mayoría de los conflictos en el lugar de trabajo se abordan mejor a nivel inmediato en la oficina en la que se originan. Desafortunadamente, algunos conflictos no se atienden en absoluto, y tanto directores como personal suelen dejar que los conflictos se agraven o los ignoran, con la esperanza de que desaparezcan.

...tanto directores como personal suelen dejar que los conflictos se agraven o los ignoran, con la esperanza de que desaparezcan. Por supuesto, no desaparecen...

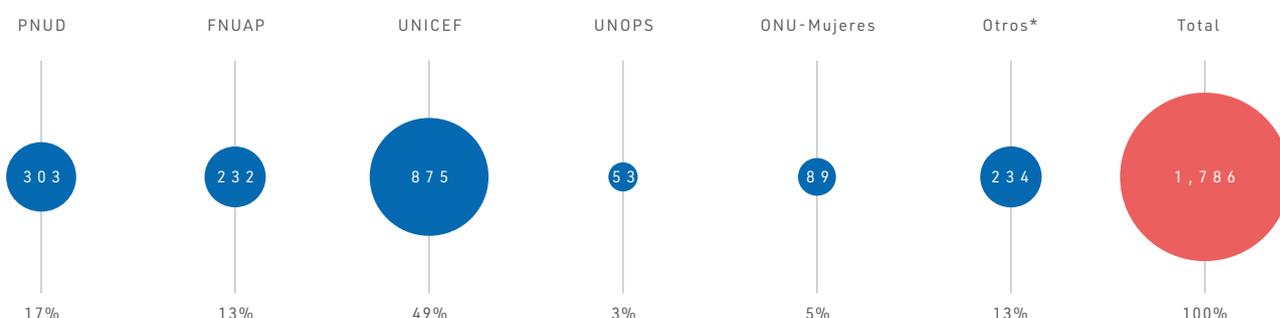
Por supuesto, no desaparecen, sino que tienden a crecer y empeorar con el tiempo.

Además de los servicios básicos de solución de conflictos, que atienden el Ombudsman y los casos de mediación, la Oficina cumplió su mandato al continuar ofreciendo desarrollo de capacidades en una amplia gama de temas sobre acompañamiento en materia de conflictos, prevención de conflictos y gestión de conflictos. El objetivo principal del área de formación de la Oficina es perfeccionar las habilidades del personal y los directivos para involucrarse en los conflictos en etapas tempranas y evitar, en la medida de lo posible, que escalen. Esto, a su vez, ayuda a alcanzar los objetivos de desarrollar la confianza y la seguridad psicológica, construir equipos prósperos y crear un lugar de trabajo más armonioso.

En 2021, en consonancia con las circunstancias mundiales, la mayor parte de los esfuerzos de desarrollo de capacidades de la Oficina se realizaron de manera virtual. Aunque se sacrificaron algunas de las ventajas de la formación presencial, los seminarios en línea y las sesiones de formación a distancia brindaron la oportunidad de ofrecer una gama más amplia de temas, idiomas y facilitadores y de llegar a más regiones geográficas. Este enfoque multifacético, mejorado continuamente, también tiene en cuenta que los colegas pueden estar sufriendo una sobrecarga de información derivada de la variedad de otras oportunidades de formación profesional que ofrecen las cinco organizaciones a las que presta servicios la Oficina.

Con base en el éxito obtenido en 2020, por ejemplo, la Oficina lanzó seminarios en línea sobre el desarrollo de capacidades en dos series durante 2021, una en el primer trimestre y otra en el tercer trimestre. Los seminarios en línea, ofrecidos a todo el personal de las cinco organizaciones, se dirigieron a las regiones en función de la accesibilidad lingüística y las zonas horarias. Los temas presentados fueron: “Interacciones interculturales”, “Seguridad psicológica en los equipos”, “Introducción a la mediación”, “Complejidades del mecanismo formal de solución de controversias (arbitraje)” y “Conozca a su Ombudsman”. Las sesiones se presentaron en árabe, chino, español, francés, inglés y ruso. El Gráfico 6 muestra la participación por organización.

Gráfico 6. Participación en los 35 seminarios en línea sobre desarrollo de capacidades ofrecidos en 2021, por organización



*Estos participantes no indicaron a qué organización pertenecían

El segundo conjunto de seminarios en línea de 2021 ofreció sesiones personalizadas en respuesta a los colegas que se pusieron en contacto con la Oficina para obtener una capacitación específica o como resultado de los esfuerzos de divulgación de la Oficina para presentar sus servicios. La Oficina ofreció más de 50 de estos seminarios en línea, como se muestra en el Gráfico 7.

Gráfico 7. Número de seminarios en línea personalizados, por organización



Adicionalmente, la Oficina ha seguido elaborando y mejorando su catálogo de sesiones de formación a distancia, las cuales están a disposición de los colegas en el sitio web de la Oficina (fpombudsman.org/training) y a través de los sistemas de gestión del aprendizaje de las cinco organizaciones asistidas. Actualmente hay cuatro sesiones de formación asíncronas disponibles: “Gestión eficaz de los conflictos en el lugar de trabajo de la ONU”, “Conversaciones desafiantes en el trabajo (y más)”, “La mediación como forma eficaz de resolver conflictos” y “Gestión de las emociones en el trabajo: preocupaciones fundamentales”. Para el primer semestre de 2022 se planean otras dos oportunidades de aprendizaje en la modalidad de formación a distancia: “Seguridad psicológica en los equipos” e “Interacción intercultural”.

Por último, en 2021, en cooperación con los altos directivos del FNUAP, la Oficina elaboró y puso en marcha un curso de certificación para líderes en materia de gestión de conflictos. En vista del enorme impacto que tienen los buenos líderes en el entorno

laboral y la seguridad psicológica de sus equipos, este curso se ampliará para mejorar las oportunidades de capacitación para el desarrollo de capacidades en la gestión de conflictos disponible para las cinco organizaciones.

II. Observaciones y recomendaciones sobre el conflicto en el 2021

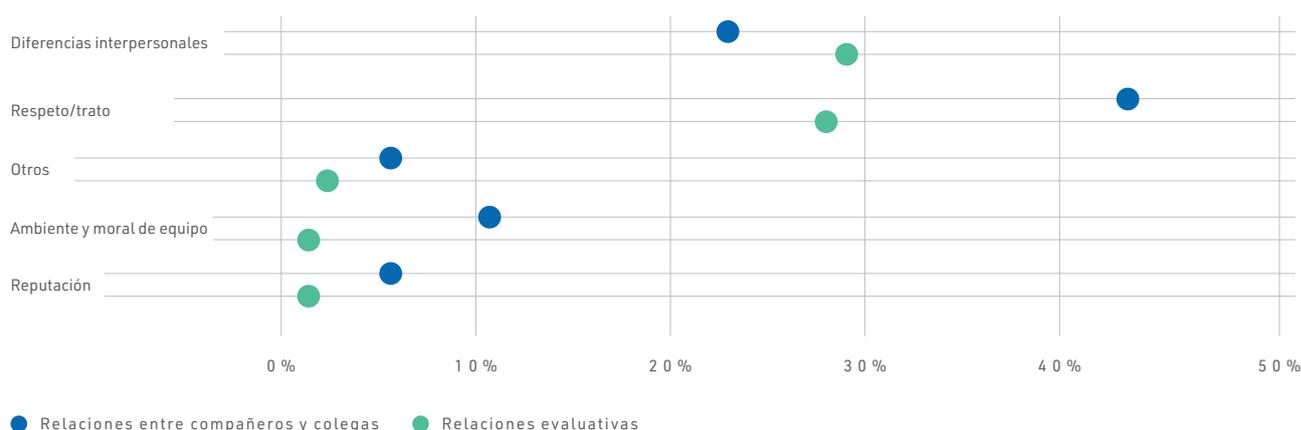
A. Diferencias interpersonales en el trabajo

En muchos informes anuales anteriores, el Ombudsman ha abordado los conflictos interpersonales y su efecto en el lugar de trabajo. Si bien el contacto interpersonal cara a cara se redujo considerablemente durante el primer año de la pandemia, ya que la mayoría de los trabajadores en los

fondos y programas tuvo que adaptarse a trabajar fuera de la oficina, el trabajo remoto no hizo más fácil la gestión de conflictos interpersonales. El Gráfico 8 muestra que el Ombudsman atendió casos en los que respeto/trato y diferencias interpersonales fueron las principales denuncias sobre supervisores y compañeros. El Ombudsman reitera que los conflictos interpersonales que no se atienden pueden envenenar un lugar de trabajo y causar una gran ineficiencia.

El Ombudsman reitera que los conflictos interpersonales que no se atienden pueden envenenar un lugar de trabajo y causar una gran ineficiencia.

Gráfico 8. Desglose de las cuestiones en la categoría de evaluación y relación entre compañeros



Las relaciones interpersonales a nivel de oficina general y dentro de los equipos han evolucionado durante la actual pandemia. Para generar confianza, los equipos requieren una interacción y un diálogo continuos y sostenidos para que todos los miembros comprendan la misión del equipo, sus respectivas funciones y las contribuciones esperadas. Sin embargo, los colegas informan que la disminución de la interacción física, el cambio a reuniones virtuales y una vida laboral fluida han tenido un efecto muy perjudicial en el concepto de confianza dentro del equipo. En consecuencia, muchos visitantes han dicho que se encuentran en un territorio desconocido y que pierden el control, lo que ha dado lugar a informes de aumento en los niveles de estrés y ansiedad, lo que a su vez exacerba las diferencias interpersonales.

El equipo del Ombudsman se percató de que estas malas relaciones interpersonales se manifestaban a través de fallas en la comunicación, abuso de autoridad y poder, acoso y casos de discriminación. Además, el conflicto relacionado con la comunicación se debía a la percepción de una comunicación

excesiva, en particular a un alto volumen de correos electrónicos fuera de las horas de trabajo y durante los fines de semana, falta de instrucciones claras o instrucciones incoherentes, retención de información relevante para el trabajo y estilos de comunicación irrespetuosos. Los visitantes compartieron acusaciones de haber sido criticados y tratados con condescendencia durante las reuniones del personal, así como casos de gritos y amenazas y otras formas de comportamiento agresivo e intimidante.

Las acusaciones de abuso de poder y autoridad se referían a decisiones o acciones ostensiblemente basadas en el poder posicional y funcional más que razones operativas más explícitas. Si los directivos no rinden cuentas, esta tendencia puede tener repercusiones graves, ya que corre el riesgo de convertirse en impunidad para un estilo de gestión inapropiado. Algunos casos que causaban conflictos interpersonales debido al poder posicional implicaron la eliminación de puestos o el cambio de funciones sin previo aviso, rescisiones imprevistas de contratos, hostigamiento, comportamiento agresivo y abuso

Una de las características de cualquier estrategia de gestión eficaz es la creación de un entorno abierto...

verbal. El impacto de este tipo de acusaciones ha sido particularmente duro para el personal, ya que muchos visitantes han manifestado un grave malestar emocional. Es preocupante que una controversia entre un supervisor y un supervisado sea a menudo causante de la terminación de un contrato o que conduzca a la separación.

Algunos visitantes creen firmemente que las denuncias contra directivos y supervisores no solo nunca se resuelven a favor del denunciante, sino que también pueden exponerlo a represalias; por lo tanto, los afectados tienen poca motivación para denunciar el abuso del poder posicional. El conflicto entre compañeros también ocurre derivado de los intentos de afirmar el poder y la autoridad en la oficina, así como por percepción de cercanía con los directivos. Si estos conflictos no se resuelven, crecen y pueden permear en todo el lugar de trabajo, como se ha informado a la Oficina en algunos casos.

En el periodo que abarca el informe, se pusieron de relieve en las cinco organizaciones nuevas cuestiones interpersonales relativas a la diversidad, la inclusión, la discapacidad, el racismo y la identidad de género. Hubo un ligero aumento en los casos de discriminación y de prejuicio racial. Los visitantes alegaron haber sido tratados de manera diferente, siendo los dos factores más comunes la raza y la identidad de género. Mientras que el acoso sexual afecta a hombres y a mujeres en la organización, el personal femenino continúa reportando más casos de acoso de naturaleza sexual que los hombres, incluyendo acusaciones de propuestas y comentarios inapropiados. Los casos relativos a la identidad de género se referían a que los afectados fueron tratados de manera distinta, excluidos o el blanco de comentarios degradantes. Una de las características de cualquier estrategia de gestión eficaz es la creación de un entorno abierto que anime a los miembros del equipo a hablar de estas estrategias por voluntad propia. Por consiguiente, el Ombudsman fomenta un diálogo continuo sobre estos aspectos del lugar de trabajo en todos los niveles de las organizaciones.

Recomendaciones

El Ombudsman recomienda que las cinco organizaciones redoblen sus esfuerzos para que los directivos abusivos rindan cuentas de su comportamiento y para fomentar comunicaciones eficientes y estilos de gestión inclusivos.

El Ombudsman recomienda que las cinco organizaciones continúen los esfuerzos por crear conciencia y promover el diálogo sobre cuestiones de diversidad, inclusión, discapacidad, lucha contra el racismo e identidad de género para asegurar la diversidad en la fuerza laboral.

B. Desempeño insuficiente y planes de mejora del desempeño

La gestión del desempeño sigue siendo una preocupación principal para los visitantes de la Oficina del Ombudsman. A pesar de los desafíos operativos asociados con la pandemia de COVID-19, hubo algunos gerentes que esperaban que el personal cumpliera con ciertas funciones y responsabilidades, tales como visitas presenciales basadas en el terreno, reuniones con socios y organización de eventos en vivo. Los trabajadores tuvieron que hacer ajustes en sus vidas a medida que se implementaron disposiciones de teletrabajo parcial o a tiempo completo y esto pudo haber tenido un impacto negativo en el desempeño de algunos miembros del personal.

Los enfoques de la gestión del desempeño existentes se desarrollaron para un contexto distinto que ha cambiado con la pandemia; por lo tanto, puede necesitarse un nuevo enfoque que reconozca estos cambios para no penalizar inadvertidamente al personal.

Un análisis más profundo de algunos de los casos relacionados con el desempeño revela que el desacuerdo sobre el desempeño era a menudo sintomático de una relación problemática subyacente entre las dos partes. La discordia permea en el proceso de planificación y en los exámenes de mitad de periodo y anuales. En algunos casos, se omitió por completo el importante paso de una revisión a mitad de periodo para evitar una confrontación,

lo cual desafortunadamente niega al supervisor la oportunidad de proporcionar retroalimentación y a los supervisados la oportunidad de recibirla y discutir cualquier preocupación sobre el desempeño. Esta falta de diálogo puede generar conflictos durante la evaluación final del desempeño si no se atiende antes.

...generalmente se da mayor valor a los resultados obtenidos a expensas de considerar cómo el personal logró esos resultados.

Con respecto a las puntuaciones, generalmente se da mayor valor a los resultados obtenidos a expensas de considerar cómo el personal logró esos resultados. Los supervisores parecen poner más énfasis en los resultados técnicos o funcionales que en las competencias de comportamiento y de gestión de personal. Por consiguiente, el personal no rinde cuentas del desempeño insuficiente en estas competencias, lo que a su vez podría conducir a la impunidad conductual. Algunos casos en 2021 sugieren que los directivos pasan por alto el comportamiento agresivo o abusivo del personal de alto rendimiento con tal de que den buenos resultados. Fueron comunes las acusaciones de que quienes eran considerados de alto rendimiento hacían comentarios denigrantes o cuestionaban la competencia de otros trabajadores frente a sus compañeros y en las reuniones de equipo. Surgieron otras preocupaciones como falta de confianza en ambas partes, microgestión, cambios en los términos de referencia sin previo aviso y exigencia imprevista de un plan de mejora del desempeño (PIP, por sus siglas en inglés).

El PIP fue presentado como una herramienta para atender brechas en el desempeño y ayudar al personal a hacer mejoras en áreas que no se consideran satisfactorias o que requieren mejoría. El plan y el proceso para lograrlo están claramente establecidos: metas, la necesidad de una estrecha supervisión y una discusión periódica sobre el progreso en el

desempeño. Sin embargo, en algunos casos recibidos, el PIP se asociaba con medidas punitivas, en particular la rescisión de un contrato, lo que provocó un estrés mental, psicológico y emocional excesivo. Es desconcertante que, en muchos casos, el personal no estuviera al tanto del PIP, del proceso o las medidas de recurso disponibles. Si bien todas las organizaciones han hecho grandes progresos para añadir valor al ejercicio de gestión del desempeño, es necesario mantener la capacitación y la concientización para garantizar que el personal esté bien informado.

Existe una fuerte creencia entre el personal de que los casos de PIP siempre perjudican a los supervisados, por lo tanto, una vez que se plantean las cuestiones, tienden a comenzar a buscar un nuevo trabajo y a separarse de la Organización. El personal informó al Ombudsman sobre un aspecto que causa estrés y ansiedad cuando pasan por este proceso: el proceso de contratación requiere una referencia de un supervisor anterior. Además, tienen la impresión de que el proceso del PIP tiene un poder excesivo sobre las posibilidades de un candidato de ser contratado o incluso a perjudicar sus perspectivas de carrera.

La Oficina también recibió casos de consultores sobre demoras en la recepción de sus pagos, algunas de las cuales se extendieron por varios meses. En situaciones en las que un consultor ha completado satisfactoriamente la asignación, el pago debe efectuarse de manera expedita. El desempeño de algunos consultores es insuficiente, pero el asunto debe ser tratado con prontitud y cualquier pago que se deba al consultor debe pagarse lo antes posible.

Además, algunos consultores no conocían el proceso final de evaluación del desempeño. Algunas unidades de contratación no proporcionan estas evaluaciones y los consultores pueden tener que insistir para recibirlas. La evaluación final es importante, ya que determina la reputación de un consultor y las posibilidades de ser recontratado. El Ombudsman también es consciente de que las prácticas de evaluación varían de una oficina a otra y entre organizaciones, lo que puede dificultar la evaluación objetiva y uniforme del desempeño de un consultor.

Recomendaciones

El Ombudsman recomienda que las cinco organizaciones:

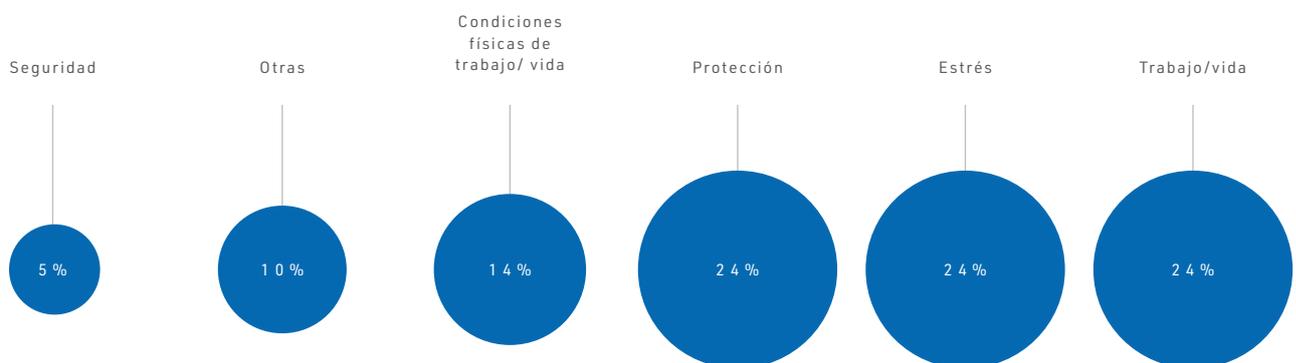
- Fortalezcan las competencias de comportamiento de directivos y personal.
- Continúen promoviendo formación, entrenamiento y otras actividades de desarrollo de habilidades que aumenten la capacidad de dar y recibir retroalimentación de una manera positiva y constructiva.
- Adapten el proceso de evaluación para los consultores y aseguren la aplicación sistemática del proceso.
- Aseguren el pago oportuno a los consultores por sus servicios.
- Promuevan el uso de la mediación como herramienta para lograr un sistema de gestión del desempeño más eficaz.

C. Agotamiento y salud mental en el trabajo durante la pandemia de COVID-19

La pandemia ha demostrado que las organizaciones pueden cumplir sus respectivos mandatos incluso cuando el personal deba trabajar a distancia. Ciertamente, ha habido algunas ventajas al trabajar en un entorno virtual. En particular, el impacto negativo de la toxicidad y los conflictos en el lugar de trabajo no han sido tan directos. La distancia física ha significado que el personal que experimenta conflictos puede evitar la confrontación directa con un compañero, por ejemplo, o desvincularse de chismes dañinos más fácilmente. Esto no significa que la toxicidad o los efectos de una oficina disfuncional hayan desaparecido durante la pandemia; por el contrario, evitar un problema interpersonal persistente a menudo significa que el problema se manifiesta de otras maneras, como se indica en la sección II.A del presente informe. El Ombudsman también ha recibido informes de que una de las principales consecuencias de la gestión de los conflictos en un lugar de trabajo virtual es el aumento de los niveles

de agotamiento y estrés. La necesidad de seguir cumpliendo con las obligaciones del trabajo y del hogar ha agravado el estrés y hay a quienes esto ha provocado una sensación de impotencia. El personal ha mencionado, por ejemplo, que tienen que trabajar más horas que antes y que las oportunidades para tomar licencia han sido escasas. En consecuencia, las políticas de equilibrio entre la vida y el trabajo no siempre se han respetado plenamente: la supervisión de las licencias, un ejercicio mecánico, implica una interacción humana mínima e, incluso, cuando los registros muestran que el personal no tomó tiempo libre o no comunicó sus preferencias de trabajo a distancia, es posible que los directores no hayan tomado medidas que hubieran podido ayudar a reducir los niveles de estrés. Es importante señalar que el Ombudsman también ha recibido denuncias sobre desigualdad al poner a disposición de todos los titulares de contratos, incluido el personal afiliado, los principios sobre vida y trabajo. El Gráfico 9 muestra que la mayoría de las denuncias en la categoría de condiciones de trabajo tenían que ver con el estrés y el equilibrio entre vida y trabajo.

Gráfico 9. Desglose de casos en la categoría de seguridad, equilibrio entre vida y trabajo, estrés



...las denuncias de agotamiento y estrés fueron generalizadas y afectaron al personal en todos los niveles

En la 11.ª revisión de la Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-11), la Organización Mundial de la Salud define el agotamiento como un fenómeno ocupacional “que resulta del estrés crónico en el lugar de trabajo que no se ha manejado con éxito”. Durante el periodo que abarca el informe, las denuncias de agotamiento y estrés fueron generalizadas y afectaron al personal de todos los niveles. Aun cuando los supervisores animen al personal a tratar el agotamiento utilizando los recursos de la organización disponibles, a menudo no siguen sus propios consejos debido a la carga de trabajo y la

presión para cumplir en la pandemia. Esto transmite mensajes contradictorios al personal, que escucha que su bienestar es importante, pero al mismo tiempo observa que la dirección no se adhiere a las mejores prácticas relativas al equilibrio entre vida y trabajo.

Además, el Ombudsman ha recibido denuncias del personal que ha sido etiquetado de perezoso o ineficaz porque ha tomado tiempo libre o ha aprovechado las herramientas existentes para gestionar el equilibrio entre vida laboral y personal. El personal ha compartido con el Ombudsman que teme solicitar tiempo libre o un mayor cumplimiento de las horas de trabajo establecidas por parte de los directivos. El estigma de parecer ineficiente es tan fuerte que prefieren permanecer en silencio.

Los supervisores han denunciado ante el Ombudsman el presentismo, es decir, cuando el personal se desentiende del trabajo o rinde menos de lo que lo hacía en el pasado debido a la falta de interacción presencial. Los supervisores se han acercado al Ombudsman para explorar opciones sobre cómo hacer que el personal rinda cuentas cuando opta por el teletrabajo u otras herramientas de trabajo remoto, pero no cumplen los estándares de rendimiento. Los acuerdos de teletrabajo requieren que el personal y los supervisores convengan en tareas, asignaciones y plazos. Estos arreglos deben ser por escrito y comunicarse al supervisor de licencias y a los representantes de recursos humanos. El Ombudsman ha observado que los supervisores y el personal no siempre acatan esta práctica. Con frecuencia, el acuerdo de teletrabajo se comunica por correo o mensajería electrónicos y solo entre el supervisor y el trabajador. Esto hace que sea difícil responsabilizar al personal cuando hay incumplimientos, y también crea una percepción de favoritismo o injusticia en el lugar de trabajo. En tales situaciones, el Ombudsman ha capacitado al personal para entablar conversaciones sobre la rendición de cuentas y mal uso de los acuerdos de teletrabajo. Las conversaciones sobre el

equilibrio entre la vida laboral y la personal deben ser más frecuentes y estructuradas para fomentar la confianza y el respeto en el trabajo.

Los esfuerzos de las organizaciones alientan al Ombudsman a crear conciencia sobre el agotamiento y el estrés. Las organizaciones han llevado a cabo seminarios en línea, aumentado el número de asesores del personal y revitalizado sus políticas para permitir una mayor flexibilidad en la gestión del equilibrio entre la vida laboral y personal. El Ombudsman ha observado que, en algunas oficinas, la dirección se ha centrado en estrategias para aumentar la conexión y el sentido de pertenencia entre su fuerza laboral, dos factores que han demostrado reducir el agotamiento y el estrés. A medida que las organizaciones se adaptan al trabajo remoto y la fuerza de trabajo se enfrenta a límites poco definidos entre sus obligaciones personales y laborales, la necesidad de asesoramiento profesional en el trabajo se agudiza. Los consejeros de personal están capacitados para ayudar a prevenir el estrés y otros desafíos relacionados con la salud mental. El Ombudsman ha observado que los recursos de salud mental, aunque están a disposición del personal, se ven sobrecargados a medida que aumentan las solicitudes de asistencia. De hecho, no es inusual encontrar que los profesionales de la salud mental están sufriendo de agotamiento y estrés.

Las conversaciones sobre el equilibrio entre la vida laboral y la personal deben ser más frecuentes y estructuradas para fomentar la confianza y el respeto en el trabajo.

Recomendaciones

El Ombudsman recomienda que, como parte de sus obligaciones en materia de asistencia, las cinco organizaciones alienten a todo el personal a utilizar los mecanismos establecidos para ayudar a gestionar el equilibrio entre la vida laboral y personal.

El Ombudsman recomienda que las cinco organizaciones evalúen continuamente los recursos de salud mental de que dispone el personal para garantizar que sean adecuados y suficientes para su propósito.

D. Mediación

La Oficina continuó progresando en las iniciativas de mediación a pesar de los desafíos que ha supuesto trabajar a distancia durante la pandemia. Entre los éxitos cabe mencionar la respuesta al creciente número de solicitudes de mediación, el mantenimiento de una elevada tasa de satisfacción entre quienes participaron en la mediación y el desarrollo de nuevos proyectos.

La Oficina respondió a 154 solicitudes de mediación en 2021, de las cuales 45 dieron lugar a mediación, un ligero aumento con respecto a 2020; se lograron acuerdos en el 94% de los casos concluidos. Las solicitudes que no eran adecuadas para la mediación se atendieron a través de otros canales de gestión de conflictos, como la intervención del Ombudsman, la diplomacia itinerante y el acompañamiento en materia de conflictos.

...el 92% de las partes recomendaría la mediación como una forma de atender las preocupaciones, independientemente del resultado.

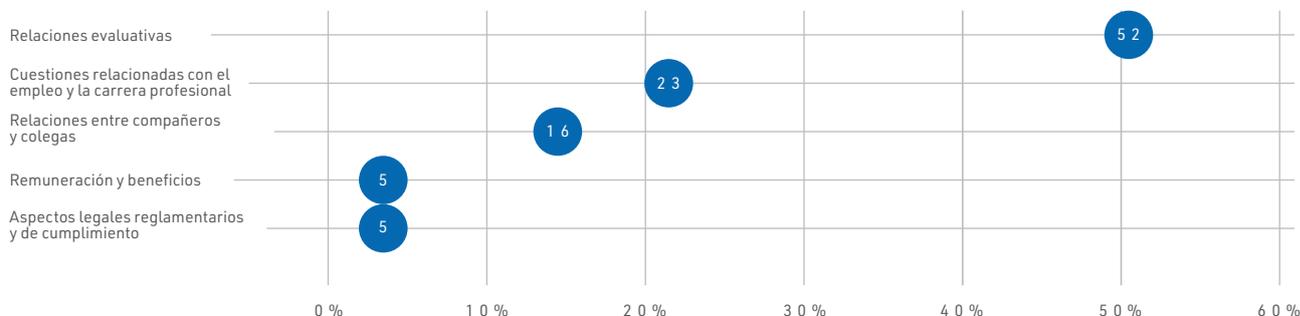
El Compromiso de Mediación, firmado por las cinco organizaciones, ayudó a crear conciencia sobre el potencial de la mediación. Además, la Oficina inició el programa “A Conversation with a Mediator” (Conversando con un mediador) para 30 oficinas en los países de las siete regiones, con la participación de más de 750 colegas de las cinco organizaciones a las que presta servicios la Oficina. Catorce mediadores del Panel Global de Mediación participaron en los casos de mediación, principalmente en la modalidad de mediación conjunta, lo que representa el 45% de las mediaciones, mientras que el 55% de los casos fueron atendidos directamente por el personal de la Oficina. Además, 31 mediadores participaron en otras actividades de mediación de la Oficina, incluidas la capacitación y la sensibilización. Es importante señalar que, con base en las respuestas a las encuestas realizadas por la Oficina, el 92% de las partes recomendaría la mediación como una forma de atender las preocupaciones, independientemente

del resultado. Las encuestas también mostraron que el 84% de los casos concluyeron en menos de 16 horas una vez que las partes comenzaron el proceso de mediación.

La experiencia y los resultados han demostrado que la mediación es una herramienta muy eficaz para abordar algunas de las cuestiones relacionadas con el trabajo entre supervisores y supervisados, especialmente durante el tiempo de la evaluación del desempeño, cuando surgen las cuestiones subyacentes. De hecho, como en años anteriores, la mayoría de los casos de mediación implicaban relaciones evaluativas entre supervisores y supervisados. En el Gráfico 10 se presenta el desglose de las cuestiones relativas a los casos de mediación realizados.

A pesar del creciente uso de la mediación, la Oficina observa que a algunos miembros de la fuerza laboral les preocupan las represalias por considerar esta opción. Para aliviar estas preocupaciones, el Ombudsman recomienda que las organizaciones fortalezcan aún más las políticas que alientan la elección de la mediación, incluida la aplicación de las disposiciones del Compromiso de Mediación.

Gráfico 10. Casos de mediación en 2021, por categoría



Recursos de mediación

En 2021, la Oficina publicó cuatro ediciones del boletín “Mediating Around the World” (Mediación alrededor del mundo), que incluían artículos de los miembros del Panel Global de Mediación y del Consejo Consultivo Internacional, así como de colegas de las cinco organizaciones. Los boletines están disponibles en el sitio web de la Oficina en <https://fpombudsman.org/what-we-do/mediation/>.

“A Conversation with a Mediator” (Conversando con un Mediador): Este programa incluyó capacitación y visitas electrónicas a 30 oficinas de los países, seguidas de sesiones confidenciales de admisión. Los mediadores del Panel Global de Mediación participaron en estas sesiones para sensibilizar sobre la mediación y brindar apoyo al personal en la gestión de posibles conflictos. Los participantes valoraron la utilidad del programa con una calificación de 8.34 de 10.

La Oficina también inició un nuevo proyecto, “Peace at work” (Paz en el trabajo), con el objetivo de producir una serie de entrevistas breves con mediadores internacionales y otros profesionales de la gestión de conflictos para promover una mayor comprensión de los beneficios de la mediación en el lugar de trabajo. La lista completa de las entrevistas está disponible en el sitio web de la Oficina: <https://fpombudsman.org/what-we-do/mediation/>.

Panel Global de Mediación

En 2021, la Oficina siguió ampliando el Panel Global de Mediación, el cual actualmente incluye a 70 mediadores en todo el mundo.

Recomendación

El Ombudsman reitera la recomendación de que las cinco organizaciones establezcan políticas para abordar prácticas que desalientan al personal a mediar los conflictos de manera amistosa, incluidas las preocupaciones sobre represalias, y para alentar a los administradores a convertirse en promotores de la mediación.

E. Programa de Facilitadores de un Lugar de Trabajo Respetuoso

Durante 2021 se realizaron progresos significativos en la iniciativa piloto del programa de Facilitadores de un Lugar de Trabajo Respetuoso (RWF, por sus siglas en inglés) en esferas operativas y programáticas, incluidos el desarrollo de capacidades, la expansión y la infraestructura. El valor y la sostenibilidad de la iniciativa se evaluarán en relación con estos factores.

La formación de los candidatos a la RWF para que desempeñaran su función fue una de las principales prioridades de la Oficina durante el periodo que abarca el informe. En vista de las limitaciones impuestas por la pandemia de COVID-19, el equipo de gestión decidió capacitar a los RWF virtualmente en lugar de hacerlo en persona, como se había previsto originalmente. Esto requirió una transformación del plan de estudios de la capacitación presencial, poniendo especial atención a conservar y enfatizar los elementos prácticos de la formación: escucha activa, escucha con neutralidad, preguntas abiertas y no directivas y ayuda al visitante a establecer metas a través de juegos de rol, ejercicios y tareas de autorreflexión. El tamaño del grupo se limitó a 24 para optimizar el aprendizaje. También se prestó la debida atención a los horarios de los RWF y sus supervisores, por lo que las sesiones se impartieron dos veces por semana durante varias semanas. En total, participaron 72 RWF (55 mujeres y 22 hombres) en 24 horas de enseñanza en vivo. La formación virtual se inició en septiembre, se facilitó en inglés, francés y español, se presentó en múltiples regiones y se presentó a cuatro grupos.

Los comentarios anónimos de la encuesta de evaluación de la formación fueron en gran medida positivos: los RWF comentaron que esta formación era útil para su nueva función, su desarrollo profesional y su vida personal. Los RWF compartieron ideas valiosas sobre cómo se podría mejorar la formación: solicitaron más tiempo de práctica y más información sobre los

recursos de la organización a los que pueden remitir a sus colegas en el curso de su trabajo como RWF. Aunque la presentación virtual de la plataforma se entendió y se aceptó en el contexto de la pandemia, los RWF solicitaron que en el futuro se impartieran cursos presenciales de actualización. También sugirieron que la formación se realice durante un periodo más corto con sesiones más largas, señalando las dificultades de asistir a las sesiones debido a las diferentes prioridades y las solicitudes de trabajo de última hora. Se monitorearon la asistencia y la participación de los RWF a lo largo de toda la formación y el equipo de formación descubrió que, además de sus otras prioridades, la conexión inestable a internet la hacía inaccesible para algunos RWF. El equipo de formación también coordinó y facilitó las sesiones de recuperación para los colegas que no hubieran podido asistir, y las grabaciones y materiales de presentación de las sesiones se distribuyeron periódicamente a los RWF. Al final de la formación, 52 de los 72 nominados de la RWF que habían previsto participar en la formación del tercer trimestre de 2021 completaron el curso y asumieron sus funciones. El resto se incorporó a la formación del primer trimestre de 2022.

Los RWF demostraron un alto nivel de aumento de las habilidades durante la formación virtual, al igual que los que participaron en las sesiones presenciales de formación de 2020. Si bien se puede concluir que la formación es eficaz y útil, no se pueden subestimar los desafíos logísticos para los RWF, su carga de trabajo y la complicada conexión a internet. Si no asisten y participan activamente en la formación, no se les permite a los RWF asumir sus funciones. El equipo de formación se coordinará más estrechamente con los supervisores del RWF y, a este respecto, el Ombudsman insta a los directivos de la oficina participante a que apoyen más a los RWF para que asistan a las sesiones de capacitación, de manera que se pueda operar la función y los RWF puedan comenzar a servir a sus comunidades.

También se dio prioridad a la ampliación de la iniciativa y, en consecuencia, el equipo colaboró con asociados del programa de RWF en el PNUD, el FNUAP y ONU-Mujeres. Al cierre de 2021, había

78 oficinas participantes (PNUD, 40; FNUAP, 22 y ONU-Mujeres, 16), con 158 RWF (actuales, anteriores, con formación completa, con formación parcial y por recibir formación), como se muestra en el Gráfico 11.

Gráfico 11. Oficinas que participan en el programa RWF, por país y organización, 2022¹

● PNUD ● FNUAP ● ONU-Mujeres

País/Oficina		Número de RWF en el país	País/Oficina		Número de RWF en el país
Afganistán	●	2	Mozambique	● ● ●	4
Arabia Saudí	●	1	México	● ● ●	4
Armenia	●	2	Nepal	●	2
Bangladesh	● ● ● ●	8	Nigeria	● ● ●	4
Barbados	●	2	Níger	●	2
Bosnia y Herzegovina	●	2	Oficina multinacional de Fiji	●	3
Botsuana	●	2	Oficina Regional LACRO	●	2
Brasil	● ● ●	4	Oficina Subregional del Pacífico	●	3
Burkina Faso	●	2	Oficina Subregional LACRO	●	3
Camboya	●	2	Pakistán	● ● ●	4
Centro regional de Bangkok	●	2	Panamá	●	2
China	●	2	Papúa Nueva Guinea	● ● ●	5
Colombia	●	2	Perú	●	2
Costa de Marfil	●	2	República de Moldavia	●	2
Egipto	● ● ●	4	Samoa	●	2
Etiopía	● ● ●	4	Senegal	●	2
Georgia	● ● ●	4	Sierra Leona	●	2
Guyana	●	2	Sri Lanka	● ● ●	4
Iraq	●	2	Sudáfrica	● ● ●	2
Jordania	● ● ●	4	Sudán	●	3
Kenia	●	2	Sudán del Sur	●	2
Kirguistán	●	2	Tayikistán	●	2
Kuwait	●	1	Turquía	● ● ●	4
Liberia	●	2	Túnez	● ● ●	4
Libia	●	2	Ucrania	● ● ● ●	7
Macedonia del Norte	●	2	Uganda	● ● ●	2
Malasia	●	2	Uzbekistán	●	2
Malí	●	2	Yibuti	●	2
Marruecos	●	2	Zimbabue	●	2

1 Incluye todos los RWF participantes (actuales, anteriores, con formación completa, con formación parcial y por recibir formación)

...la perspectiva de un recurso local, informal y confidencial es atractiva para la comunidad de la oficina.

Como en años anteriores, las oficinas participantes facilitaron los procesos de nominación y votación para determinar qué colegas tomarían el trabajo voluntario; 33 oficinas completaron el proceso de nominación antes de la conclusión de 2021. A lo largo del proceso de nominación, el equipo de formación se comunicó mediante puntos focales para garantizar la claridad y proporcionar el apoyo necesario. Varios puntos focales informaron que diferentes prioridades —a menudo relacionadas con la pandemia y la respuesta a la crisis— retrasaron el proceso de nominación. Surgieron otras causas de retraso cuando los procesos de nominación fueron facilitados incorrectamente, cuando había pocos colegas elegibles para desempeñar la función y cuando había preocupaciones acerca de la posible carga de trabajo adicional para los RWF. Esta útil retroalimentación ayudará a la Oficina a mejorar los procesos de presentación de candidaturas. Los comentarios adicionales indican que los procesos de nominación tienen un impacto positivo y estimulante en la moral y unen a los colegas, mientras la perspectiva de un recurso local, informal y confidencial es atractiva para la comunidad de la oficina. Aunque los retrasos en el proceso de nominación impidieron la implementación, el proceso fue efectivo para localizar a los colegas que cumplían con los criterios de elegibilidad requeridos y tenían la personalidad y disposición adecuadas para esta función. El Ombudsman aprecia los esfuerzos y el apoyo de los

puntos focales para la nominación, ya que sin ellos el programa de RWF no existiría.

Como se menciona en el informe anual de 2020, la reestructuración de la Oficina ha beneficiado al programa de RWF. Los especialistas regionales en Ombudsman y las representaciones de las oficinas regionales le han permitido a la Oficina apoyar a los RWF en las regiones. Los puntos focales regionales del RWF apoyan a los RWF, por ejemplo, a poner en función el mecanismo, abordar los casos, asistir en la construcción de la comunidad y coordinar las iniciativas de desarrollo de capacidades de la Oficina. Las partes interesadas, como la dirección de la oficina participante, los puntos focales de nominación y los RWF han expresado su agradecimiento por este apoyo.

En una nota positiva, los RWF informaron que cuanto más entienden sus colegas el mecanismo, más cómodos se sienten en confiar en él y utilizarlo. En aquellas oficinas en las que los colegas se muestran reacios a utilizar el mecanismo del RWF, los RWF siguen estando a su disposición para explicarles su papel y escuchar sus preocupaciones y, así, seguir confiando en el mecanismo. Los RWF activos notificaron 26 casos en 2021, un ligero aumento respecto de los 23 casos de 2020. Los casos abarcaron una serie de cuestiones cuyos tres temas principales estaban relacionados con el respeto y el trato entre supervisores y supervisados, el regreso a la oficina después de la pandemia y preocupaciones relacionadas con el trabajo. Hubo un caso de acoso sexual.

Recomendaciones

El Ombudsman recomienda que se dé más apoyo a los puntos focales para facilitar el proceso de nominación de Facilitadores de un Lugar de Trabajo Respetuoso en las oficinas participantes.

El Ombudsman también recomienda una coordinación más estrecha entre los supervisores del personal nominado para puestos de Facilitadores de un Lugar de Trabajo Respetuoso y la dirección de las oficinas participantes, con el fin de asegurar que los Facilitadores de un Lugar de Trabajo Respetuoso puedan asistir a todas las sesiones virtuales de capacitación.

Dado que el sistema de las Naciones Unidas está reanudando cautelosamente las operaciones después de la pandemia, el equipo de la Oficina del Ombudsman ansía establecer más contactos en persona con sus colegas en la solución de los conflictos en el lugar de trabajo y en sus actividades de divulgación. Los dos últimos años han planteado muchos nuevos desafíos en el lugar de trabajo internacional, sobre todo en cuanto al tipo de conflictos y preocupaciones que se han presentado a la Oficina, como se detalla en el presente informe. Aún con las limitaciones para viajar durante la pandemia, el equipo del Ombudsman aprendió la forma de mantener los servicios de forma remota y virtual para los miembros de su circunscripción, muchos de los cuales son vulnerables y necesitan la intervención empática, pero imparcial, que pueden proporcionar los servicios de mediación y el Ombudsman. Las nuevas habilidades que el equipo ha adquirido durante estos tiempos sin precedentes serán un valioso complemento profesional de las perspectivas interpersonales del equipo, que serán esenciales para la solución constructiva de los conflictos en el lugar de trabajo a medida que avancen las Naciones Unidas.

El retorno gradual al lugar de trabajo, sustituyendo la modalidad de trabajar fuera de la oficina, también traerá nuevos retos. Los colegas han puesto en conocimiento de la Oficina la preocupación que experimentan al prepararse para las disposiciones pospandémicas. El equipo de la Oficina, a su vez, ha profundizado sobre estos desafíos en muchos niveles y está preparado para prestar asistencia en los próximos meses de las maneras más constructivas posibles. Estas incluirán basarse en los seminarios en línea, las clases magistrales y otros materiales didácticos que han mantenido a los compañeros informados y en contacto con los servicios ofrecidos por la Oficina. Una vez que las restricciones oficiales para viajar se hayan reducido, se prevén visitas al lugar para abordar los conflictos de oficina cara a cara y se anima a todos los miembros de la fuerza laboral de las cinco organizaciones a ponerse en contacto con la Oficina lo antes posible. Como se ha señalado con frecuencia, el conflicto se resuelve de forma más eficaz en las primeras etapas, antes de que las posturas se endurezcan.

El compromiso de mediación firmado por los directores ejecutivos obliga a todas las organizaciones a considerar la mediación como una forma de resolver las controversias. La Oficina seguirá desarrollando capacidades en torno al compromiso de fomentar una cultura de mediación dentro de la organización. Esto implicará una interacción proactiva con los involucrados en el conflicto durante la etapa de toma de decisiones antes de proceder con las opciones informales o formales de resolución. Una mayor interacción con cada miembro del personal mientras contempla cómo resolverán sus denuncias, fortalecerá y empoderará a su vez a otros miembros del personal para gestionar los conflictos de manera eficaz.

El equipo de la Oficina del Ombudsman está listo para ayudar en los ajustes que todos los colegas tendrán que hacer cuando regresen a trabajar a la oficina. Las formas creativas con que los individuos y las organizaciones han mantenido los altos estándares, responsabilidades y productividad de la administración pública internacional durante la pandemia de COVID-19 serán útiles para todos: el equipo del Ombudsman prevé que la creatividad de los dos últimos años ayudará a establecer nuevas normas en el lugar de trabajo de las Naciones Unidas. Esto, inevitablemente, implicará opiniones diversas y provocará conflictos, pero como se ha señalado muchas veces en los informes anuales de la Oficina y se ha reiterado con frecuencia por los miembros del equipo, el conflicto es una parte normal de la interacción humana y, cuando se aborda de manera competente, puede ser un poderoso catalizador para lograr el cambio. En este proceso, el equipo de la Oficina aportará al nuevo lugar de trabajo su experiencia profesional y especializada en gestión de conflictos siempre que se les llame. El equipo también seguirá en contacto con toda la comunidad de las cinco organizaciones por medios electrónicos y, cada vez más, en persona, con sugerencias sobre cómo encontrar soluciones trabajando juntos, lo cual es el lema de la Oficina, que no ha cambiado y refleja la realidad del Ombudsman y de los servicios de mediación.

...el equipo del Ombudsman prevé que la creatividad de los dos últimos años ayudará a establecer nuevas normas en el lugar de trabajo de las Naciones Unidas.

INDEPENDENCIA
NEUTRALIDAD
CONFIDENCIALIDAD
INFORMALIDAD



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

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

(Sede) 304 East 45th St
Room FF-671
Nueva York, NY 10017, Estados Unidos