



Asamblea General

Distr. general
12 de julio de 2022
Español
Original: inglés

Septuagésimo séptimo período de sesiones
Tema 150 de la lista preliminar*
Administración de justicia en las Naciones Unidas

Actividades de la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas

Informe del Secretario General

Resumen

En su resolución [76/242](#), la Asamblea General reafirmó que la solución informal de controversias era un elemento crucial del sistema de administración de justicia, puso de relieve que debía hacerse todo el uso posible del sistema informal a fin de evitar litigios innecesarios, sin perjuicio del derecho básico de los funcionarios de acceder al sistema formal, y alentó a que se recurriera a la solución informal de controversias.

En el presente informe se exponen las actividades llevadas a cabo por la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas en la Secretaría durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2021. En él se ofrece una visión general sobre el uso de los servicios informales de solución de conflictos en la Secretaría de las Naciones Unidas; las actividades de divulgación y capacitación; y observaciones sistémicas teniendo en cuenta la persistencia de la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19).

* [A/77/50](#).



Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción	3
II. Servicios de solución de conflictos	4
A. Servicios de ómbudsman	4
B. Servicios de mediación	6
C. Novedades sobre los servicios para el personal que no es de plantilla	7
D. Acceso a los servicios	8
III. Divulgación y capacitación	9
A. Aspectos destacados	10
B. Promoción de la dignidad para todas las personas	11
C. Multilingüismo	13
D. Enseñanzas extraídas	13
IV. Observaciones sistémicas	14
A. Antecedentes	14
B. Observaciones	14
V. Perspectivas para el futuro	20
Anexo	22

I. Introducción

1. La función institucional de ómbudsman en la Secretaría se creó en virtud de la resolución [55/258](#) de la Asamblea General para ofrecer los servicios de una persona imparcial e independiente que se ocupara de las preocupaciones relacionadas con el empleo del personal de las Naciones Unidas. En reconocimiento de que la solución informal de conflictos es el primer paso preferido para abordar las controversias en el lugar de trabajo y fomentar un entorno laboral armonioso, la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas se amplió y descentralizó aún más mediante la resolución [62/228](#). En su resolución [76/242](#), la Asamblea reconoció que el sistema informal de administración de justicia era una opción eficiente y eficaz tanto para el personal que procuraba obtener reparación como para la participación de los administradores.

2. En la actualidad, la Oficina atiende a una plantilla global desde Bangkok; Entebbe (Uganda); Ginebra; Goma (República Democrática del Congo); Nairobi; Nueva York; Santiago; y Viena. Su labor está orientada por los principios básicos de independencia, neutralidad, confidencialidad e informalidad (véase el anexo).

3. En vísperas de su 20º aniversario, que se cumple en octubre de 2022, la Oficina se ha convertido en un elemento fundamental de buena gobernanza, ya que ofrece al personal y a los administradores un entorno confidencial para encontrar soluciones a los problemas acuciantes del lugar de trabajo. Asimismo, permite identificar los problemas sistémicos generales que subyacen a los conflictos en el lugar de trabajo y ayuda a los empleados a desarrollar los conocimientos, la actitud y las habilidades necesarios para manejar los conflictos de forma constructiva (“competencia para resolver conflictos”).

4. El entorno laboral en 2021 estuvo marcado por la persistencia de la pandemia y la consiguiente incertidumbre e imprevisibilidad, lo que provocó la necesidad de una flexibilidad y adaptación continuas. Esto creó un estado de fatiga física y mental entre el personal y los administradores, que se vio agravado por las decisiones sobre la vuelta al trabajo, los mandatos de vacunación y las restricciones de viaje. Al reconocer los efectos de la pandemia en su personal, las Naciones Unidas hicieron más hincapié en la salud mental y el bienestar.

5. La Oficina siguió prestando sus servicios al personal mediante un modelo híbrido de comunicación virtual y presencial. Sin embargo, proporcionar un acceso equitativo a los servicios para todo el personal, con independencia de su ubicación y grado de acceso a la tecnología, presentó importantes desafíos. Aunque los medios virtuales de comunicación con el personal funcionaron bien para la divulgación general, no fueron óptimos para abordar los conflictos en el lugar de trabajo. Por consiguiente, en los dos últimos años la Oficina emprendió una revisión y perfeccionamiento de sus procesos y procedimientos para adaptarse a una situación en constante evolución. La importancia de la flexibilidad pasó a ser una cuestión mencionada habitualmente durante el período a que se refiere el informe e impulsó enfoques más ágiles para la labor de la Oficina.

6. En 2021, la Ómbudsman de las Naciones Unidas siguió coordinando la red de los ómbudsman y mediadores que prestan servicios a las organizaciones que forman parte de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE). La red ofrece un foro para que sus miembros intercambien información y experiencias; colaboren en cuestiones de interés común; amplíen la base de conocimientos de sus miembros; mejoren la capacidad profesional de las funciones de solución informal; y promuevan normas prácticas. En 2021 se celebraron dos reuniones virtuales de la red, en las que se trataron temas como las lecciones aprendidas de la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19); se destacó

la importancia de la salud mental; se abordó el acoso sexual; y se impulsó el uso de la solución informal de conflictos en todo el sistema de las Naciones Unidas. Periódicamente, la Secretaría de la JJE participa en las reuniones para informar a la red sobre las perspectivas de la Junta y sobre las cuestiones prioritarias para las Naciones Unidas y el mundo.

II. Servicios de solución de conflictos

A. Servicios de ómbudsman

7. El ómbudsman de una organización es un profesional imparcial de la solución de conflictos laborales que tiene un mandato de neutralidad, independencia y confidencialidad y carece de autoridad para tomar decisiones. La función principal de un ómbudsman institucional es prestar asistencia informal tanto a los directivos como a los miembros del personal de la organización de acuerdo con sus principios. Los principales cometidos de esta función son trabajar con personas y grupos de la organización para explorar opciones, empoderarlos y ayudarlos a resolver conflictos, cuestiones problemáticas o preocupaciones.

8. Desde su creación hace 20 años, la Oficina ha aprendido muchas lecciones sobre los conflictos en el lugar de trabajo y la cultura laboral de la Secretaría. Una de las enseñanzas importantes es que los conflictos laborales van mucho más allá de las decisiones administrativas que pueden ser objeto de impugnación. Mientras que el sistema formal se centra sobre todo en los fundamentos jurídicos de un caso, el sistema informal rebasa los aspectos meramente legales y considera las cuestiones subyacentes que se ven afectadas, como las relaciones interpersonales y el clima de equipo, tratando de alentar a todas las partes a que logren soluciones duraderas. El valor añadido de la Oficina es aportar este enfoque holístico a la gestión de los conflictos en el lugar de trabajo.

9. En la actualidad, la mayoría de los conflictos laborales que atiende la Oficina se abordan detectando y comprendiendo las necesidades subyacentes, diseñando opciones, facilitando el diálogo y realizando gestiones de mediación. Las partes no suelen aspirar a la “justicia” en el sentido estrictamente jurídico; más bien, buscan soluciones aceptables y viables, poder de acción y formas de avanzar que dependan de sí mismas. Una gran parte de esta labor implica la autorreflexión de las partes, la creación de nuevas habilidades y hábitos para una comunicación eficaz, la búsqueda del reconocimiento y la mejor comprensión de otras perspectivas, y el aprendizaje de cómo trabajar en un entorno en el que se aceptan y respetan las diferencias de opiniones. Estas características de la función del ómbudsman de una organización permiten que la Oficina tenga un impacto sostenible en el lugar de trabajo.

10. Cada sesión con un ómbudsman contiene elementos comunes. Desde el principio, el ómbudsman establece las expectativas explicando su papel y sus funciones y lo que un ómbudsman puede y no puede hacer. El objetivo de esta fase de la interacción es basar la conversación en una visión compartida de lo que es posible y lo que no. Por ejemplo, suele ser importante aclarar que el ómbudsman no participa en investigaciones formales, recibe notificaciones en nombre de la Organización ni toma decisiones vinculantes, y tampoco elabora ni mantiene registros.

11. Después de establecer las expectativas, el ómbudsman escucha a quien solicita sus servicios para comprender la naturaleza de su problema o perspectiva. La escucha activa es una de las principales habilidades de un ómbudsman. Comprender el punto de vista de quien acude a él e indagar más sobre sus necesidades e intereses subyacentes es quizá la característica más importante de la consulta inicial.

12. A continuación, el ómbudsman inicia un método de investigación que amplía la perspectiva de quien recurre a sus servicios. Esta parte de la discusión consiste en ayudar al usuario a comprender o prever el punto de vista de los demás implicados en el asunto. También le ayuda a reflexionar sobre las posibles lagunas de su análisis de la situación.

13. Hacia el final de la consulta inicial, el ómbudsman ayuda al usuario a pensar en una serie de opciones que podrían resolver el problema. En la etapa de elaboración de opciones, el ómbudsman ofrece una serie de herramientas para abordar las preocupaciones de que se trate. Esto puede incluir procesos para resolver conflictos como el asesoramiento para encontrar soluciones, la diplomacia itinerante, la mediación u otros tipos de facilitación de conversaciones. Para cada opción disponible, el ómbudsman, junto con el usuario, evalúa las ventajas, desventajas y riesgos correspondientes.

14. Otras consultas posteriores a la sesión inicial pueden consistir en acompañar al usuario para que participe en conversaciones especialmente difíciles, mantener reuniones con otras partes para recabar sus puntos de vista, o remitirlo a otros recursos que puedan proporcionarle el apoyo adecuado, como la Oficina de Asistencia Letrada al Personal, la Oficina del Consejero del Personal o la Oficina de Ética.

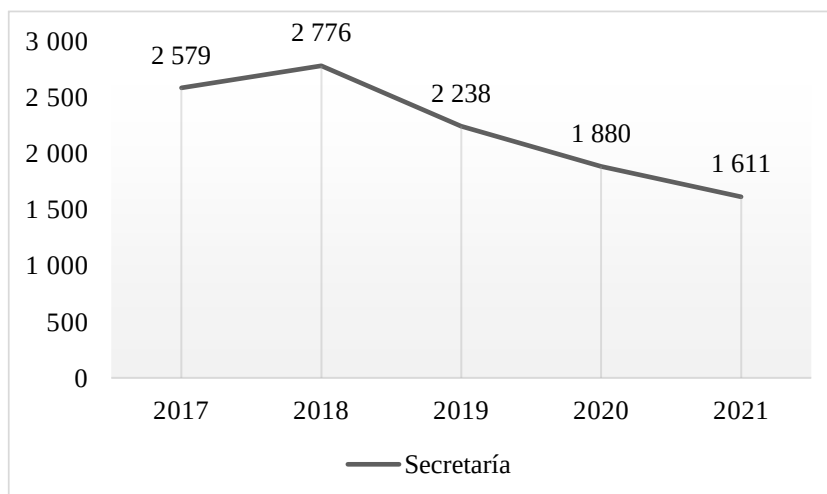
15. En la mayoría de los casos presentados a la Oficina, las partes encuentran soluciones mutuamente aceptables con el apoyo del ómbudsman como tercera parte neutral, evitando así una mayor escalada.

Volumen de casos y tendencias

16. En 2021, la Oficina inició un total de 1.611 casos, incluidos los de mediación (véase la figura I). A menudo, un caso puede implicar varias cuestiones que afectan a múltiples partes. Cada caso puede variar en cuanto a su complejidad y al tiempo necesario para abordarlo.

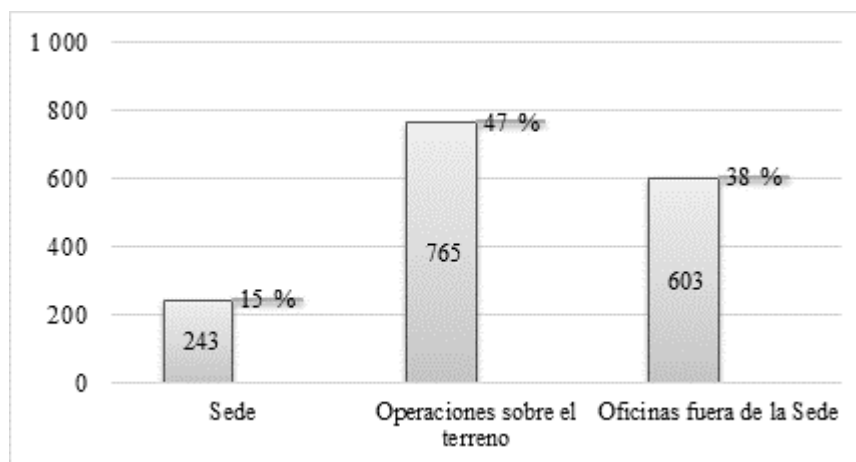
Figura I

Número de casos abiertos en la Secretaría, 2017-2021



17. En 2021, el 15 % de los casos (243) se plantearon a raíz de denuncias del personal de la Sede, el 47 % (765) correspondieron a operaciones sobre el terreno y el 38 % (603) a oficinas situadas fuera de la Sede (véase la figura II).

Figura II
Distribución de casos por ubicación en la Secretaría, 2021



18. Las tres categorías de problemas más frecuentes fueron: las relaciones de evaluación; el puesto y la carrera; y la remuneración y las prestaciones. Estas fueron también las cuestiones principales en los casos de mediación y en los presentados por personal que no es de plantilla.

19. Teniendo en cuenta la composición demográfica general de la Secretaría (véanse [A/76/570](#) y [A/76/570/Corr.1](#)), el número de funcionarias que recurrió a los servicios informales de solución de conflictos ofrecidos por la Oficina fue mayor que el de sus homólogos masculinos, tanto en los lugares de destino sobre el terreno como fuera de ellos. Por ejemplo, en las operaciones sobre el terreno, donde las mujeres representan el 24 % del total del personal, los casos planteados por mujeres son el 30 % de los recibidos por la Oficina.

B. Servicios de mediación

20. La mediación es una conversación o negociación con la ayuda de un tercero neutral formado para ello y constituye una parte integral de la labor de la Oficina y uno de los servicios clave que ofrece para promover la armonía en el lugar de trabajo. La mediación incluye la facilitación de conversaciones informales.

21. El uso de la mediación a cargo de la Oficina se ha integrado en los estatutos y procedimientos de los Tribunales y de la Dependencia de Evaluación Interna. La Oficina recibió regularmente remisiones de casos de oficinas ejecutivas, oficinas de recursos humanos, administradores y otras partes interesadas.

22. Las partes que litigan ante los Tribunales suelen mantener posiciones inamovibles y no han aprovechado las opciones informales. Aunque sigue existiendo la posibilidad de mediar en los asuntos que ya se encuentran en el sistema formal, estos representan una pequeña parte de la cartera de la Oficina.

23. Tanto si solicitan la mediación como si requieren otros servicios informales, los miembros del personal y los administradores suelen sentirse obligados a resolver los problemas por sí mismos y, por tanto, retrasan la búsqueda de ayuda. Esto puede llevar a una escalada del conflicto, un endurecimiento de las posiciones, una disminución de la confianza y una concepción de los problemas laborales en términos jurídicos. Normalizar el uso temprano de la mediación puede ayudar a mejorar las relaciones, aumentar la armonía y evitar la necesidad de litigios.

24. Los incentivos de la mediación incluyen la posibilidad de una solución rápida, la eficiencia en costos y tiempo, el control de las partes sobre el proceso y la oportunidad de mejorar las relaciones laborales. Para aumentar el uso de la mediación, la Oficina mantuvo varios debates con las partes interesadas y comenzó a realizar actividades de divulgación específicas para explorar la posibilidad de hacer remisiones rápidas con carácter experimental.

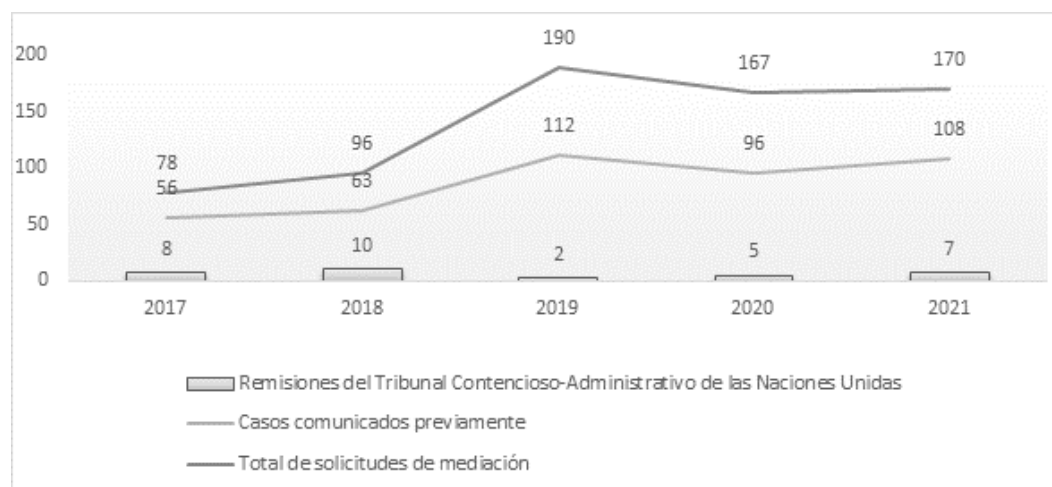
Volumen de casos y tendencias

25. La Oficina revisó su práctica de contabilización de los casos de mediación para que reflejara mejor el alcance de la labor realizada. Esto incluye las mediaciones formales e informales.

26. En 2021, la Oficina respondió a 170 solicitudes de mediación. La figura III muestra el número de casos de mediación en comparación con los períodos anteriores y el número total de mediaciones realizadas por la Oficina.

Figura III

Número de casos de mediación abiertos en la Secretaría, 2017-2021



27. La mayoría de los casos de mediación los plantearon directamente los funcionarios, normalmente después de discutir las opciones con un ómbudsman (véase el párr. 13). La Dependencia de Evaluación Interna remitió 13 casos a mediación, y el Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas remitió 7 casos.

C. Novedades sobre los servicios para el personal que no es de plantilla

28. En una recomendación contenida en el párrafo 40 del informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (A/76/499), que la Asamblea General hizo suya en el párrafo 2 de su resolución 76/242, se pidió al Secretario General que, en su informe, proporcionara más información sobre la ampliación del mandato de la Oficina para incorporar al personal que no es de plantilla, incluso sobre las consecuencias financieras que ello supondría.

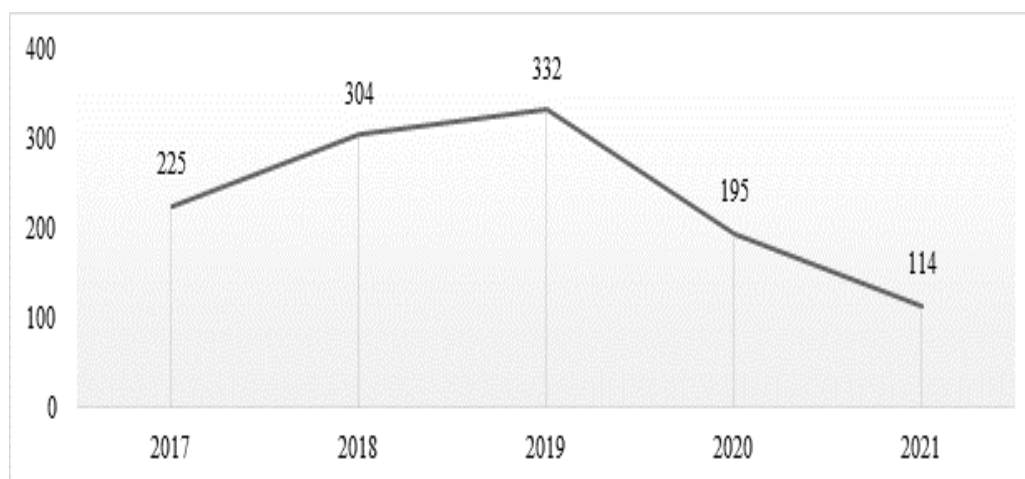
29. Durante el período sobre el que se informa, la Oficina tramitó 114 casos de personal que no es de plantilla, frente a los 195 de 2020. En la categoría de personal que no es de plantilla, el 54 % de los usuarios fueron hombres (61) y el 46 %, mujeres

(53). Del total del personal que no es de plantilla, el 34 % fueron Voluntarios de las Naciones Unidas (39) y el 29 %, contratistas (33).

30. A menudo, el personal que no es de plantilla tiene mucho menos acceso que el resto del personal a los medios tecnológicos y la información, incluidos los recursos de la intranet, o a las oficinas administrativas, como las de recursos humanos, que pueden remitir casos a la Oficina.

Figura IV

Número de casos abiertos relativos al personal que no es de plantilla en la Secretaría, 2017-2021



31. A medida que el entorno de trabajo se estabiliza tras las perturbaciones sufridas durante la pandemia, la Oficina prevé que habrá más miembros del personal que no es de plantilla que soliciten sus servicios. Sin embargo, en este momento es difícil predecir una tendencia fiable en el período posterior a la pandemia que permita a la Oficina realizar cualquier previsión definitiva sobre el uso futuro, junto con las posibles implicaciones financieras de incluir formalmente al personal que no es de plantilla en el mandato de la Oficina. Por lo tanto, se recomienda que se mantenga la modalidad actual.

D. Acceso a los servicios

32. En el párrafo 4 de su resolución [76/242](#), la Asamblea General destacó la importancia de que todos los funcionarios tuvieran acceso al sistema de administración de justicia, cualquiera que fuera su lugar de destino.

33. En 2021, la Oficina siguió esforzándose por ofrecer toda la gama de servicios de solución informal de conflictos a fin de permitir un mejor acceso a esos servicios para el personal de las oficinas situadas fuera de la Sede, en particular el personal de lugares remotos.

34. Utilizando el modelo de divulgación virtual que adoptó en 2020, la Oficina llevó a cabo diversas actividades de capacitación y sensibilización en línea, al tiempo que volvía gradualmente, siempre que fue posible, al modelo de intervención sobre el terreno anterior a la pandemia mediante visitas en persona.

35. Entre las distintas olas de COVID-19, la Oficina llevó a cabo un total de 11 misiones presenciales en Malí (Tombuctú, Kidal, Tesalit, Gao y Mopti), la República Democrática del Congo (Kalemi, Kinshasa y Goma), la República Unida de Tanzania

(Arusha) y el Senegal (Dakar). Además, la Oficina realizó cinco misiones totalmente virtuales a la Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur; la secretaría del Convenio sobre la Diversidad Biológica y el Fondo Multilateral, en Montreal; la Oficina de Lucha contra el Terrorismo, en Nueva York; y el Instituto Mundial para la Investigación de Economía del Desarrollo de la Universidad de las Naciones Unidas (UNU-WIDER), en Finlandia. Dos misiones presenciales previstas, una en el Afganistán (Kabul) en septiembre de 2021 y otra en el Sudán (Jartum y El Fasher) en noviembre de 2021, se cancelaron por motivos de seguridad en esos países.

36. Las visitas de esas misiones fueron un medio útil para hacer llegar los servicios de la Oficina al personal y a los directivos, en persona o virtualmente. Ofrecieron la oportunidad de abordar los problemas del lugar de trabajo en una fase temprana, sin necesidad de recurrir a los mecanismos formales de la administración de justicia. Las visitas también fueron decisivas para mantener una presencia pertinente durante este difícil período, especialmente en los lugares de destino con condiciones de vida difíciles, donde el personal sufría estrés y aislamiento debido a los confinamientos impuestos durante la pandemia.

Descentralización de los servicios para mejorar el acceso

37. La proximidad geográfica es un factor clave para incentivar el uso del sistema informal. La Oficina se ha adaptado continuamente a la naturaleza cambiante del entorno laboral de las Naciones Unidas. Por ejemplo, tras la aprobación de la Asamblea General, se redistribuyó un puesto de Oficial de Solución de Conflictos a Bamako para proporcionar un mejor acceso a los servicios al personal de la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en Malí. Hasta ahora, este enfoque ha dado buenos resultados. Antes de la creación de una delegación subregional en Bamako, muchos funcionarios recurrían a los cauces formales disponibles, como el Equipo de Conducta y Disciplina, o dejaban que los problemas se siguieran enconando.

38. El enfoque descentralizado e integrado de la Oficina permite a los miembros del personal acceder a un grupo de profesionales de la solución de conflictos con conocimientos de la Organización, implicación local, disponibilidad en distintos husos horarios y capacidad multilingüe.

III. Divulgación y capacitación

39. A lo largo de 2021, la Oficina centró sus esfuerzos de comunicación en soluciones en línea destinadas a promover los servicios de solución informal de conflictos como un primer paso seguro para abordar las preocupaciones en el entorno de trabajo. Entre los elementos básicos de esa labor de comunicación se encuentran los siguientes:

- a) Sensibilización sobre la solución informal de conflictos laborales que ofrece la Oficina. Para ello, la Oficina organizó reuniones generales con un alcance específico o global, participó en programas de orientación y distribuyó contenidos temáticos a través de emisiones, publicaciones y plataformas digitales globales;
- b) Fomento de la competencia para resolver conflictos y prevención de la escalada de los conflictos mediante el desarrollo y la realización de actividades de capacitación, como la campaña Dignidad a través del Civismo y los diálogos sobre el racismo en las Naciones Unidas como lugar de trabajo;
- c) Interacción periódica con los administradores individuales y los órganos de dirección de los niveles superiores de la Organización para promover el uso de los

mecanismos de solución de conflictos y asesorarlos al respecto, invitándolos a marcar la pauta desde las posiciones más altas.

A. Aspectos destacados

Nuevo sitio web y mayor presencia digital

40. A finales de 2021, la Oficina puso en marcha un nuevo sitio web multilingüe, www.un.org/ombudsman, que ofrece una gran variedad de contenidos y un nuevo aspecto. Los usuarios encuentran respuestas a las preguntas más frecuentes sobre qué son y qué hacen un ómbudsman y un mediador, así como explicaciones pertinentes sobre los servicios de solución informal de conflictos y las iniciativas especiales, como Dignidad a través del Civismo y los diálogos sobre el racismo en las Naciones Unidas como lugar de trabajo. El sitio web también contiene material de solución de conflictos y consejos para ayudar a los miembros del personal a resolver problemas relacionados con la comunicación.

41. La Oficina también renovó su presencia bilingüe activa en la intranet de las Naciones Unidas (iSeek) y en el portal Knowledge Gateway. Las actualizaciones periódicas permiten a los usuarios mantenerse al corriente de los nuevos materiales publicados y los eventos organizados para los funcionarios de la Secretaría. La Oficina fue autora o coautora o participó en la elaboración de un total de 70 piezas nuevas de contenido digital, como artículos y anuncios para iSeek.

42. En colaboración con la Oficina de Recursos Humanos, la Oficina elaboró un nuevo video informativo disponible para el personal de nueva contratación como parte de sus actividades de orientación. El video, disponible en inglés y francés, proporciona información clave sobre los servicios que ofrece la Oficina, así como ejemplos de situaciones en las que puede resultar beneficioso que el personal utilice el sistema informal.

Mensaje global, impacto local

43. Para llegar a todo el personal, con independencia de su lugar de destino, la Oficina utilizó diversas publicaciones locales y regionales. Por ejemplo, la oficina regional de Entebbe publicó artículos en el boletín del Centro Regional de Servicios de Entebbe que tuvieron una gran acogida, sobre temas como la construcción, conversación a conversación, de un entorno laboral armonioso en las Naciones Unidas, y la lucha contra el racismo en el lugar de trabajo.

44. La Oficina organizó reuniones generales, sesiones informativas y talleres de gestión de conflictos, y participó en sesiones de orientación del personal para ofrecer información sobre la Oficina y sus servicios. Las actividades de concienciación y capacitación también incluyeron información sobre otros aspectos del sistema de administración de justicia con el fin de informar al personal sobre los recursos y medios a su disposición para hacer frente a los conflictos en el lugar de trabajo. Por ejemplo, en una reunión general organizada para el personal del sistema de coordinadores residentes en todo el mundo, el equipo regional de Nairobi ofreció información sobre la disponibilidad y las ventajas de los enfoques informales para la solución de los conflictos laborales.

45. Además de las sesiones informativas, la Oficina ofreció varios talleres de capacitación sobre competencias para resolver conflictos a participantes de las oficinas de la Secretaría. Estos talleres dotaron a los participantes de nuevas habilidades para ayudar a prevenir o afrontar constructivamente los conflictos. Por ejemplo, los participantes aprendieron a hacer y recibir comentarios; y también se trataron temas como el fomento de un entorno de trabajo armonioso, el establecimiento de límites y el modo de ofrecer disculpas.

46. La Oficina también colaboró con la Oficina de Recursos Humanos e hizo aportaciones a los diálogos de Unidos por el Respeto, un módulo de capacitación desarrollado para difundir y explicar la publicación administrativa sobre el tratamiento de la discriminación, el acoso, incluido el acoso sexual, y el abuso de autoridad (ST/SGB/2019/8). En el módulo de capacitación, la Oficina ocupa un lugar destacado como recurso informal para el personal de las Naciones Unidas que experimenta u observa las conductas prohibidas a las que se refiere la política. Una sección entera del módulo se dedica a la Oficina y a su trabajo de capacitación. A través de un intenso programa mundial de formación de formadores que se puso en marcha en 2020, la Oficina de Recursos Humanos permitió que casi 200 formadores certificados impartieran formación al personal de las Naciones Unidas en todos los lugares de destino de la Secretaría.

Interacción con los jefes de entidad y los altos cargos

47. Reconociendo que los dirigentes marcan la pauta en sus oficinas y equipos, la Oficina mantuvo más de 100 conversaciones con jefes de entidad y otros altos cargos para ofrecerles apoyo y contribuir a fomentar un entorno de trabajo más armonioso ante las difíciles circunstancias creadas por la pandemia. Estas conversaciones proporcionaron a los directivos un foro para compartir los retos específicos a los que se enfrentaban y debatir los mejores enfoques prácticos para gestionarlos. Al mismo tiempo, ofrecieron la oportunidad de que la Oficina comprendiera mejor las perspectivas de los directivos y promoviera el uso temprano de los servicios informales de solución de conflictos.

B. Promoción de la dignidad para todas las personas

48. Desde 2019, la Oficina participa activamente en la promoción de la dignidad en el lugar de trabajo. La dignidad es un principio fundamental de las Naciones Unidas, tal como se recoge en el Preámbulo de la Carta, que reafirma “la fe en ... la dignidad y el valor de la persona humana”. Si el personal adopta sistemáticamente actitudes de dignidad y respeto hacia los demás, la Organización puede aprovechar eficazmente su diversidad interna, que es fundamental para su éxito. Cuando la dignidad se implanta en el lugar de trabajo, este puede convertirse en un lugar dinámico, saludable y gratificante.

Dignidad a través del civismo

49. La campaña Dignidad a través del Civismo tiene por objeto aumentar la sensibilización, hacer participar al personal en el diálogo y promover medidas para mejorar el comportamiento en el lugar de trabajo y crear un entorno armonioso en el que todos puedan prosperar con dignidad y respeto mutuo. La iniciativa consta de dos componentes: talleres sobre civismo, comunicación y comunidad; y cafés de civismo.

50. Abiertos a todo el personal, independientemente del tipo de contrato, los talleres sobre civismo, comunicación y comunidad tienen como objetivo reforzar una dinámica positiva en las interacciones laborales mediante la concienciación y un conjunto concreto de herramientas para hacer operativos los conceptos de dignidad y civismo en el lugar de trabajo. Como complemento a los talleres, la Oficina siguió organizando cafés de civismo para diversos equipos y oficinas. Los cafés permitieron a los participantes intercambiar opiniones sobre el civismo y generar ideas reales sobre acciones para hacerlo efectivo en sus respectivos lugares de trabajo.

51. En opinión de los participantes, estas sesiones únicas contribuyeron a crear conciencia y sirvieron de inspiración y estímulo, y se destacó su valor como “oportunidad para crear equipo”. Asimismo, se reconoció la importancia del respeto,

el civismo y la dignidad en el lugar de trabajo a todos los niveles, con independencia de la antigüedad, como factor esencial para crear un entorno laboral saludable.

Diálogo sobre el racismo en las Naciones Unidas como lugar de trabajo

52. En el párrafo 14 de su resolución [76/242](#), la Asamblea General observó los esfuerzos del Secretario General por promover el conocimiento, la concienciación y la acción sobre el racismo dentro de la Organización, y solicitó de nuevo al Secretario General que incluyera información sobre el racismo y los casos de discriminación racial en el contexto de su próximo informe acerca de las actividades de la Oficina.

53. El personal de las Naciones Unidas que desee discutir todo tipo de cuestiones de discriminación real o percibida puede dirigirse a la Oficina con arreglo a las disposiciones establecidas en el boletín del Secretario General [ST/SGB/2019/8](#), que aborda los casos de posible discriminación, incluida la discriminación racial. El papel de la Oficina es ayudar a quienes acuden a ella a explorar las posibles opciones, en particular en lo que respecta a cómo denunciar y acceder a vías de recurso formales. La Oficina no sustituye los cauces formales de denuncia, ya que no está concebida para ser una oficina de registro.

54. Los conflictos laborales suelen conllevar múltiples cuestiones y dimensiones. La discriminación racial puede manifestarse de diferentes formas, a menudo sutiles, que abarcan desde microagresiones hasta racismo manifiesto. Puede que no sea necesariamente la principal preocupación que se plantee a la Oficina o que el personal no la reconozca como tal. A menudo interactúan varios elementos, por ejemplo, la discriminación de género y racial, la discriminación percibida por edad y el capacitismo, así como otras formas de discriminación. Todos ellos pueden surgir en relación con otras cuestiones, como la contratación, el desempeño y las relaciones interpersonales, que la Oficina ayuda a abordar a los usuarios. Dados estos matices, la interseccionalidad y el mandato informal de la Oficina (es decir, no “demuestra” la existencia de casos específicos de discriminación como se haría en un proceso de investigación formal), todos los casos que contienen elementos de discriminación percibida son agrupados por la Oficina bajo la categoría más amplia de discriminación. Por lo tanto, aunque la Oficina puede hacer observaciones generales sobre la discriminación racial experimentada por sus usuarios, no dispone de datos específicos sobre casos de racismo.

55. En el marco de la campaña del Secretario General Unidos contra el Racismo, la Oficina organizó dos conversaciones mundiales con expertos que contaron con una gran asistencia. La conversación sobre el tema “¿Qué es el racismo?” fue vista en directo por más de 2.000 funcionarios que enviaron más de 190 preguntas y comentarios, y unos 7.000 miembros del personal de las Naciones Unidas de todo el mundo siguieron la conversación sobre prejuicios implícitos y microagresiones. En cada una de estas conversaciones se presentó información valiosa sobre las manifestaciones de racismo en las organizaciones mundiales en general y las Naciones Unidas en particular. Al compartir sus puntos de vista y experiencias, los ponentes animaron a otros a iniciar conversaciones, dejando muy claro que la discriminación no puede erradicarse hasta que todo el mundo se sienta cómodo hablando de lo incómodo.

56. Además de estos actos de alcance mundial, la Oficina convocó 38 diálogos sobre el racismo en las Naciones Unidas como lugar de trabajo para las oficinas de todos los lugares de destino. Más de 1.500 participantes intervinieron en estos diálogos, que les ofrecieron un espacio para compartir sus perspectivas sobre el racismo en el entorno laboral de las Naciones Unidas y para escucharse mutuamente. A través de preguntas orientativas y actividades de facilitación, se invitó a los participantes a que reconocieran las distintas formas de racismo, profundizaran en su comprensión de los

problemas e identificaran las distintas formas en que todos se ven afectados por el racismo. Las opiniones recogidas en los diálogos sirvieron de base para el plan de acción estratégico redactado por el Equipo de Tareas del Secretario General para Abordar el Racismo y Promover la Dignidad de Todas las Personas en la Secretaría de las Naciones Unidas.

57. El personal que participó en los diálogos sobre el racismo expresó una diversidad de perspectivas. Algunos perciben prejuicios raciales en las prácticas de contratación y disparidades en la forma de valorar las regiones, los idiomas y las culturas; otros han experimentado cómo se presta menos atención a sus ideas y se atribuyen los errores al origen cultural. También hubo miembros del personal que indicaron que no habían observado o experimentado racismo en el entorno de trabajo de las Naciones Unidas y que no eran conscientes de sus efectos.

C. Multilingüismo

58. En el párrafo 9 de su resolución [76/242](#), la Asamblea General encomió al Secretario General por asegurar la disponibilidad en los seis idiomas oficiales de los documentos para actividades de extensión y le solicitó que siguiera adoptando medidas para implementar el multilingüismo dentro del sistema de administración de justicia y que informara sobre sus esfuerzos por seguir promoviendo el multilingüismo en el sistema de administración de justicia en el contexto de sus próximos informes.

59. La Oficina presta servicios de solución informal de conflictos en los seis idiomas oficiales. Quienes acuden a ella siempre pueden solicitar hablar con un profesional de la solución de conflictos en el idioma oficial de su elección.

60. En 2021, la Oficina hizo gran hincapié en proporcionar información sobre la solución informal de conflictos en los seis idiomas oficiales mediante el lanzamiento de su nuevo sitio web y otras publicaciones, siempre que fue posible.

D. Enseñanzas extraídas

61. En el segundo año de la pandemia, la agilidad se convirtió en una exigencia para atender con éxito al personal de las Naciones Unidas. Las visitas, la información o las sesiones de capacitación tuvieron que adaptarse de modo que estuvieran disponibles tanto presencial como virtualmente, con el mismo nivel de calidad y la suficiente agilidad para pasar de una modalidad a otra, dado el constante cambio del entorno de trabajo.

62. Otra observación realizada durante el período sobre el que se informa fue la importancia de la implicación de los directivos para asegurar que el personal participara en actividades que, pese a ser importantes, no eran obligatorias. Cuando el personal directivo mostró mayor interés en las actividades de capacitación “blandas” y les dio más apoyo, hubo mayores niveles de participación.

63. Aunque, gracias a las plataformas y actividades virtuales, la Oficina pudo seguir prestando sus servicios, las interacciones en persona son insustituibles. Las dificultades técnicas, como los problemas de ancho de banda, red y conectividad, impidieron que muchos funcionarios accedieran a los servicios. Además, la mayor parte del personal prefiere la participación presencial, ya que ayuda a establecer una relación y a fomentar la confianza y la credibilidad de una manera que la participación virtual no permite.

IV. Observaciones sistémicas

A. Antecedentes

64. Aunque los conflictos en el lugar de trabajo son normales e incluso pueden ser una oportunidad si se manejan bien, los conflictos no resueltos y prolongados obstaculizan la eficiencia y la eficacia de la Organización. Las manifestaciones de una conflictividad laboral improductiva son el estrés, la desmotivación o la falta de compromiso, la ansiedad, la pérdida de confianza en sí mismo, la depresión y las relaciones laborales improductivas. Los conflictos también pueden dar lugar a procesos y quejas formales, incluidos procesos de investigación y disciplinarios. Por lo tanto, es fundamental comprender los factores que contribuyen al conflicto para poder abordarlos y conseguir mejoras organizativas a largo plazo.

65. A este respecto, la visión única de la Oficina (observaciones sistémicas) proporciona una valiosa información sobre las tendencias y pautas en el lugar de trabajo. La Oficina encauza estos conocimientos hacia las partes interesadas a todos los niveles para contribuir al aprendizaje y el desarrollo institucionales, centrándose en la prevención y mitigación de conflictos. Esta relación de retroalimentación tiene lugar de forma continua y ha dado sus frutos en muchos ámbitos. Ejemplos de ello son la colaboración en el contexto de la Estrategia del Sistema de las Naciones Unidas sobre Salud Mental y Bienestar, las directrices para crear un entorno propicio en el sistema de las Naciones Unidas, el Marco de Valores y Comportamientos de las Naciones Unidas y, más recientemente, el plan de acción estratégico del Secretario General para abordar el racismo y promover la dignidad para todas las personas. Otro ejemplo de acción sistémica preventiva es la colaboración de la Oficina con la Oficina del Enviado del Secretario General para la Juventud con el fin de concienciar a los jóvenes que se relacionan con las Naciones Unidas sobre los comportamientos esperados y las vías para la solución informal de las controversias.

66. La colaboración sistemática con los equipos de desarrollo institucional y los proveedores de actividades de aprendizaje en el ámbito de los recursos humanos es un punto de atención especial para la Oficina, ya que ofrece oportunidades continuas de destacar áreas de capacitación para los directivos y el personal. Los conflictos son a menudo el resultado de unas aptitudes de comunicación ineficaces, y la Oficina siguió haciendo hincapié en las habilidades necesarias para mantener conversaciones constantes y constructivas, especialmente en el contexto de la gestión del desempeño. Los problemas sistémicos también fueron señalados desde el principio a los nuevos directivos, que a menudo no están familiarizados con la cultura laboral de las Naciones Unidas. En colaboración con la Oficina de Recursos Humanos, la Ómbudsman ofrece una sesión informativa personal a los jefes de oficina entrantes como parte de su programa de orientación. También ha sido una práctica útil que la Ómbudsman y otros representantes de la Oficina participen de oficio en los órganos de alta dirección, grupos de trabajo y otros grupos de la Organización, lo que permite a la Oficina estar al corriente de las cuestiones de gestión y de personal y compartir observaciones sistémicas de manera oportuna.

67. La Oficina reconoce la colaboración positiva mantenida con las partes interesadas a todos los niveles sobre cuestiones sistémicas y se propone reforzar este ámbito de trabajo.

B. Observaciones

68. Las observaciones realizadas en 2021 indican que la Organización siguió enfrentándose a retos y oportunidades en tres categorías principales: el puesto y la

carrera; las relaciones de evaluación; y la remuneración y las prestaciones. Si bien algunos de estos problemas eran antiguos y persistentes, otros se agravaron, y algunos se manifestaron de forma diferente debido a las repercusiones continuadas de la pandemia.

69. Muchos de los problemas no son exclusivos de las Naciones Unidas como lugar de trabajo y pueden contemplarse en el contexto más amplio de los retos frecuentes a los que se enfrentan las administraciones públicas, como los desafíos en el ámbito de la gestión del desempeño, la contratación, los incentivos y los sistemas de gratificación, y la diversidad y la inclusión. Desde la perspectiva de la solución de conflictos, hay un nivel adicional de paradojas que contribuye a las tensiones laborales. Pueden ser polaridades como competencia/cooperación, optimismo/realismo, emociones/lógica y comunidad/autonomía. Por ejemplo, a menudo hay un deseo de simplicidad y uniformidad, que puede coexistir con la flexibilidad y agilidad que requiere la naturaleza del trabajo, así como con soluciones a medida que tal vez sean distintas según el caso. Un ejemplo es el carácter finito de las operaciones sobre el terreno y la necesidad de seguridad laboral del personal; es deseable que las modalidades de trabajo flexible se apliquen de manera uniforme, mientras que el personal puede encontrarse en situaciones diferentes que requieran enfoques personalizados por parte de la administración. Cuando el personal y los directivos se enfrentan a estos dilemas de efectos paradójicos, suelen recurrir a la Oficina, que les ayuda a abordar las situaciones concretas de manera eficaz y a encontrar formas productivas de afrontar las ambigüedades y polaridades buscando soluciones flexibles y creativas.

El entorno laboral durante el segundo año de la pandemia de COVID-19

Salud mental y bienestar

70. El continuo impacto negativo que la persistencia de la pandemia tuvo en la salud mental y el bienestar del personal de las Naciones Unidas en todo el mundo se hizo notar en muchas situaciones de conflicto que se señalaron a la atención de la Oficina. El segundo año de la pandemia ilustró los efectos destructivos de la exposición prolongada a los riesgos sanitarios, la preocupación por la seguridad, las pérdidas y el dolor, combinados con la incertidumbre general sobre el futuro. La Oficina observó que esta exposición constante a factores de estrés había debilitado la resiliencia del personal y repercutido de forma significativa en su salud mental y su bienestar, lo que provocó períodos más largos de licencia de enfermedad, conversaciones difíciles con el personal directivo y los compañeros, y niveles de productividad más bajos en algunos ámbitos.

71. Da la impresión de que la menor resiliencia hizo que el personal fuera más vulnerable a posibles situaciones conflictivas en el trabajo. Esto se observó tanto en las personas como en los equipos, y se comprobó que afectaba negativamente a la cohesión de los equipos y a las relaciones con los supervisores, los compañeros y los supervisados. Parece que, agravados por malas prácticas de comunicación y gestión en línea, los conflictos se intensificaron más rápidamente.

Acceso a servicios de asesoramiento al personal

72. La Oficina remitió a los usuarios a los servicios de asesoramiento al personal para que recibieran apoyo psicosocial con más frecuencia que antes de la pandemia. Varios usuarios señalaron que no había suficientes recursos para servicios de asesoramiento inmediato, especialmente fuera de los lugares de destino con sede. A menudo, el personal expresó su temor a exponerse al virus en el lugar de trabajo, lo que hizo que fuera más reacio a volver al entorno de trabajo físico, especialmente cuando no tenía acceso a oficinas individuales. Algunas de estas situaciones fueron

especialmente complicadas para el personal que prestaba servicio en lugares de destino difíciles y de alto riesgo. La planificación y el presupuesto de los servicios de asesoramiento al personal parecían ser diferentes según la entidad, lo que creó disparidad en los niveles de acceso y apoyo.

Comunicación sobre cuestiones administrativas y de salud ocupacional

73. El personal y los administradores que se pusieron en contacto con la Oficina parecían tener distintos niveles de conocimiento y comprensión de las orientaciones e instrucciones relacionadas con la COVID-19, incluidos los requisitos de vacunación, pese a los importantes esfuerzos realizados por la administración para seguir respondiendo al personal y comunicándose con él en una situación en constante evolución. La comunicación no siempre fue de fácil acceso o comprensión, o a veces resultó abrumadora. Da la impresión de que la comunicación a menudo fue excesivamente transaccional, lo que provocó frustración cuando lo que más se necesitaba era empatía y atención.

Vuelta al trabajo y modalidades de trabajo flexibles

74. Un motivo de conflicto recurrente fue la necesidad de encontrar soluciones laborales flexibles y modalidades de trabajo en función de cada caso. Muchos usuarios mantuvieron conversaciones infructuosas con sus supervisores para discutir opciones que se ajustaran a la singularidad de sus necesidades durante este período. Según muchos de los funcionarios que se dirigieron a la Oficina en busca de ayuda, parecía que los administradores no estaban dispuestos a utilizar su autoridad discrecional para aceptar modalidades de trabajo flexibles, ya fuera con fines de autoasistencia o para atender obligaciones familiares o de otra índole. Los administradores remitían al personal al servicio médico para que aprobara las adaptaciones laborales pertinentes, cuando era una cuestión que quedaba fuera del ámbito médico y podía haberse abordado mediante otros instrumentos, como la política de trabajo flexible. El personal también denunció lo que, en su opinión, era una aplicación incoherente e injusta de las directrices administrativas.

75. El personal directivo, a su vez, se encontró con que tenía que manejar cuestiones administrativas y de personal complejas al mismo tiempo que gestionaba una situación que de por sí era difícil y problemática desde el punto de vista emocional. A menudo fueron incapaces de encontrar soluciones prácticas, y a veces se mostraron reacios a adoptarlas, lo que provocó frustración entre el personal. Mientras tanto, la Oficina observó que los propios directivos que se pusieron en contacto con ella se estaban viendo afectados negativamente por la pandemia y sufrieron desgaste profesional al tener que soportar la carga emocional de las relaciones con su personal.

76. En muchos de esos casos, la Oficina prestó servicios de asesoramiento para la solución de conflictos al personal y los administradores, o pudo encontrar soluciones mutuamente aceptables mediante la diplomacia itinerante y la mediación informal entre las partes.

Resumen

77. Sería importante que la Organización siguiera aplicando la Estrategia de Salud Mental y Bienestar y que facilitara el acceso a los servicios de asesoramiento al personal. Hay que alentar al personal directivo a que utilice la formación y los recursos disponibles en línea. Esto puede incluir el reconocimiento temprano de los síntomas de desgaste profesional para evitar períodos más largos de licencia de enfermedad y para mantener conversaciones informadas con el personal que pueda estar experimentando problemas de salud mental que requieran adaptaciones en el lugar de trabajo. En períodos de incertidumbre, aumento de los niveles de estrés y

exposición a riesgos para la salud, factores como el ejercicio razonable de las facultades discrecionales, siempre que sea posible, la flexibilidad y la empatía de los directivos y una comunicación eficaz pueden marcar una diferencia significativa en la salud y la productividad en el lugar de trabajo.

Liderazgo y gestión responsables y centrados en las personas

Capacidad y habilidades de gestión

78. La pandemia creó una oportunidad para que destacaran los directivos con una mentalidad ágil, buenas aptitudes para la gestión de personas y un buen conocimiento de los reglamentos, las normas y los recursos de la Organización.

79. La Oficina observó que los equipos que trabajaban con administradores atentos, ágiles y flexibles siguieron rindiendo muy bien durante la pandemia, aprovechando incluso nuevas oportunidades en beneficio de la Organización. Estas mentalidades y conjuntos de habilidades, incluida la inteligencia emocional y en las relaciones, son requisitos previos para un liderazgo fructífero, especialmente en tiempos de crisis, lo que facilita la productividad y el rendimiento.

80. La pandemia de COVID-19 agravó los problemas de quienes carecían de esas habilidades. El personal de supervisión con estilos de gestión rígidos y habilidades de gestión menos centradas en las personas contribuyó a menudo a crear un entorno disfuncional en los equipos, que afectó a la productividad de estos últimos y provocó períodos prolongados de licencia de enfermedad, absentismo y actitudes negativas del personal hacia el trabajo. El comportamiento rígido, poco atento y escasamente transparente de los directivos ha dado lugar a quejas frecuentes.

Rendición de cuentas para todas las personas

81. El personal informó con frecuencia de que los casos de “mala” gestión a menudo no se abordaban y que los equipos sufrían las consecuencias durante períodos prolongados al tener que recurrir a procesos formales, como las investigaciones. Los procesos formales solían durar más tiempo, durante el cual el personal afectado seguía expuesto a lo que, según su experiencia, era un entorno tóxico. Esta exposición a un entorno de trabajo poco saludable repercutía en la productividad de los equipos y provocaba ausencias prolongadas y pérdida de confianza en el sistema. Sería importante considerar qué medidas podrían adoptarse inmediatamente para proporcionar al personal afectado el alivio necesario, respetando al mismo tiempo los derechos del presunto sujeto.

82. Al mismo tiempo, los directivos que interactuaron con la Oficina informaron de su frustración por la falta de herramientas y de apoyo institucional en los casos en que pretendían gestionar el desempeño o los comportamientos problemáticos. La rendición de cuentas opera en ambos sentidos, pero los directivos a menudo encuentran más fácil y menos engorroso evitar el tratamiento de los problemas de desempeño o de los comportamientos inadecuados del personal, en lugar de tener que emprender procedimientos largos y formales.

83. Las mujeres, especialmente las que ocupan puestos de responsabilidad, señalaron que parecía que se las medía con un rasero diferente al de sus homólogos masculinos. Varias mujeres dirigentes se pusieron en contacto con la Oficina tras haber experimentado situaciones de acoso, desde microagresiones hasta agresiones manifiestas (véase también [A/75/160](#), párrs. 67 a 71).

Resumen

84. La pandemia ha demostrado una vez más que disponer de habilidades eficaces de gestión de personas es esencial para que la Organización funcione correctamente,

sobre todo en tiempos de cambios inesperados. Hay que contratar a las personas “adecuadas” y ascenderlas a puestos de supervisión, gestión y liderazgo. También deben recibir apoyo mediante la orientación, el perfeccionamiento profesional continuo, el *coaching* y herramientas de gestión que permitan una administración eficaz, incluso en situaciones de desempeño insuficiente. En períodos de incertidumbre y cambio institucional, los directivos con una mentalidad abierta y ágil y un enfoque centrado en las personas ofrecen los mejores resultados para la Organización, los empleados y los particulares, sin agravar la responsabilidad de la Organización. Iniciativas institucionales recientes, como el Marco de Valores y Comportamientos de las Naciones Unidas, fomentan estas capacidades de gestión. La Organización tiene la oportunidad de avanzar en la construcción de una cultura directiva que valore la inteligencia emocional y en materia de relaciones y utilice un enfoque de *coaching* para el desarrollo y el desempeño profesionales.

Promoción y adopción de nuevas iniciativas, políticas y marcos organizativos

85. Muchas cuestiones que se plantean en el lugar de trabajo pueden derivar de problemas sistémicos, como las deficiencias, las contradicciones o la falta de alineación en las políticas, procedimientos, procesos, prácticas, sistemas o estructuras de la Organización. Estas pueden estar arraigadas en la cultura institucional o ser el resultado de las prácticas de liderazgo y gestión.

86. A lo largo de los últimos años, la Organización ha puesto en marcha varias iniciativas de cambio, entre ellas las relativas a la paridad de género, la salud mental, las modalidades de trabajo flexible, la gestión del desempeño, los valores y comportamientos y, más recientemente, la lucha contra el racismo y el fomento de la dignidad para todas las personas. Se trata de un esfuerzo encomiable de la Organización, que la sitúa en una buena posición de cara al futuro. Al mismo tiempo, el personal a menudo informó de que no estaba al tanto de tales iniciativas o que no veía a sus directivos y colegas reproducir los comportamientos esperados. Otro problema que señalaron los directivos y el personal fue la percepción de que las iniciativas no eran complementarias, así como la carga que conllevaba la aplicación de múltiples iniciativas de cambio al mismo tiempo.

87. Por ejemplo, el personal de las operaciones sobre el terreno informó de que no se habían puesto a su disposición modalidades de trabajo flexible en la misma medida que en otras entidades. Se planteó la preocupación de que los supervisores aplicaban normas de asistencia rígidas y un enfoque único, prestando poca o ninguna atención a circunstancias personales específicas durante períodos de tiempo determinados. Estar presente parecía importar más que lo que se hacía y los resultados que se obtenían. Los directivos, por su parte, señalaron las dificultades que entrañaba la gestión de equipos en distintas zonas horarias y con horarios diferentes, y cuyas exigencias individuales eran distintas.

88. Aunque las directrices para crear un entorno propicio se pusieron en marcha en el marco de la estrategia de paridad de género, el personal femenino, en particular, consideró que su implementación estaba retrasada o eran las mujeres quienes generalmente tenían que aplicarlas. Por ejemplo, las usuarias señalaron que las operaciones sobre el terreno carecían de un entorno propicio y de una cultura de gestión que les permitiera atraer y retener a las mujeres. Incluso cuando el marco normativo daba pie a la flexibilidad, a menudo los directivos no la aplicaban y se mantenía una cultura laboral patriarcal.

89. Otro ámbito que tradicionalmente provoca tensiones es la gestión del desempeño. Hubo que trabajar mucho para implantar la nueva política que se estaba implementando e informar al personal sobre su aplicación.

Resumen

90. Las políticas no son eficaces si no tienen aplicación práctica; de lo contrario, corren el riesgo de ser percibidas como una forma de hipocresía, lo que provoca una pérdida de confianza en el liderazgo y en la Organización. En una institución grande y compleja como la Secretaría, la aplicación de las políticas no es ni lineal ni rápida, y puede ser especialmente difícil cuando hay muchos cambios institucionales que se producen al mismo tiempo. El personal, los administradores y las entidades pueden tener una capacidad limitada y restricciones de tiempo y recursos, y también pueden experimentar fatiga por la acumulación de cambios. Además, puede haber resistencia a nuevas iniciativas cuya pertinencia o beneficios no son inmediatamente evidentes. Por lo tanto, sería importante tener en cuenta el proceso de aplicación de las políticas desde el principio para garantizar que se destinen recursos suficientes y un esfuerzo sostenido a la difusión de las iniciativas a fin de que lleguen a todos los miembros de la Organización. Para que los directivos y el personal hagan suyas las políticas y adopten los comportamientos esperados es necesario un apoyo adecuado, junto con estrategias de implantación, seguimiento e implicación del personal.

Diálogo eficaz

91. Muchas de las observaciones indicadas anteriormente conllevan un elemento de “conversaciones desaprovechadas” o “conversaciones malogradas”. La comunicación ineficaz está en el centro de muchos conflictos, que pueden ir desde una diferencia de opinión de bajo nivel hasta incidentes graves de acoso. Hay una serie de factores que contribuyen a dificultar aún más la comunicación: el ya reducido nivel de resiliencia del personal y los directivos debido a la pandemia, el entorno de cambio constante, la sensación de incertidumbre y la inseguridad. Todo ello se traduce en malos comportamientos, la disminución de los niveles de civismo y la polarización de las comunicaciones. Conflictos que en otras circunstancias serían manejables se desbordan fácilmente.

92. Otro factor que ha contribuido a las comunicaciones “fallidas” ha sido la falta de interacción social en el entorno laboral virtual. A lo largo de la pandemia y ante la reducción de las oportunidades de interactuar socialmente en persona, los métodos de comunicación digital se convirtieron fácilmente en caldo de cultivo no solo para la falta de civismo sino también para comportamientos de acoso. Los mensajes inapropiados, ofensivos y denigrantes aumentaron en las comunicaciones por correo electrónico, y la brevedad de los mensajes de texto se prestó a malentendidos y comunicaciones irreflexivas. En general, el personal informó de una disminución del respeto en el trato y la cortesía al trabajar de forma virtual.

93. Los directivos rara vez parecieron intervenir inmediatamente para pedir cuentas a su personal, y los testigos a menudo permanecieron pasivos y silenciosos. Esta falta de respuesta y actitud de silencio suelen dar por buenos comportamientos que son inadecuados. Además, la Oficina observó una falta de habilidades para hacerse oír eficazmente, lo que hizo que intervenciones bien intencionadas acabaran empeorando la situación.

Resumen

94. La voluntad y la capacidad de mantener conversaciones constructivas y resolver conflictos informalmente es un factor clave para un lugar de trabajo armonioso. La Oficina apoya al personal y a los directivos en el desarrollo de estas habilidades en sesiones de *coaching* individual y a través de sus dos iniciativas, la de Dignidad a través del Civismo y los diálogos sobre el racismo en el lugar de trabajo.

V. Perspectivas para el futuro

95. Coincidiendo con la celebración de su 20º aniversario en 2022, la Oficina echa la vista atrás para aprovechar la experiencia adquirida en los dos últimos decenios y diseñar y planificar el camino a seguir.

96. Del mismo modo que las Naciones Unidas siguen evolucionando y adaptándose a los nuevos retos, el campo de la solución de conflictos en el lugar de trabajo también se ha ido transformando, lo que ha obligado a los profesionales a adaptarse. La Oficina ha seguido la evolución de la práctica y ha encontrado la manera de adaptar sus servicios para hacer frente a los nuevos problemas en el entorno laboral moderno. Hay una mayor demanda de facilitación de conversaciones difíciles, asesoramiento para la solución de conflictos y otros servicios centrados en la prevención y el desarrollo de habilidades para mantener conversaciones y lograr acuerdos sólidos en el lugar de trabajo. En el primer plano de las conversaciones sobre el entorno laboral están las cuestiones relativas a la cultura del trabajo, la diversidad y la inclusión, y la salud mental y el bienestar, así como las nuevas formas de trabajar y el futuro del trabajo. Hoy en día, la Oficina está bien equipada para responder a estas exigencias del entorno laboral.

97. De cara al futuro, la Oficina tiene previsto hacer hincapié en los próximos años en los ámbitos que se indican a continuación.

Acceso a los servicios

98. A medida que el personal regrese gradualmente a las oficinas y la situación se normalice tras la pandemia, la Oficina reanudará plenamente su programa de divulgación y misiones para garantizar su mayor presencia en persona y el acceso del personal al sistema informal, con independencia de su lugar de destino, como subrayó la Asamblea General en el párrafo 4 de su resolución [76/242](#). La Oficina también pretende prestar servicios al personal que no es de plantilla bajo la modalidad actual y con los recursos disponibles.

Prioridad de lo informal, haciendo hincapié en la prevención

99. La Oficina tiene la intención de redoblar sus propios esfuerzos para promover un enfoque que prioriza lo informal, y valora positivamente la colaboración activa de todas las partes interesadas para remitir los casos a los cauces informales de solución en las primeras etapas del conflicto. A este respecto, la Oficina intensificará sus esfuerzos de divulgación sobre los servicios de mediación que ofrece y las ventajas que supone, tanto para el personal como para los directivos, recurrir a la mediación para abordar los problemas del lugar de trabajo. Al mismo tiempo, la Oficina tratará de ampliar el conjunto de competencias de sus profesionales de la solución de conflictos para integrar más firmemente en su práctica las habilidades de asesoramiento para la solución de conflictos.

Fomento de una cultura de diálogo y conexión

100. Sobre la base de sus observaciones sistémicas, la Oficina seguirá desempeñando su papel de organizadora neutral de diálogos para miembros individuales del personal y grupos de funcionarios, con el fin de aumentar su comprensión de las diferentes perspectivas, mejorar la comunicación y crear un sentido de inclusión. Además, la Oficina utilizará su papel de organizadora neutral para reunir a los principales interesados en el diálogo sobre cuestiones interseccionales dentro de la Organización.

Promoción de la red de ómbudsman y mediadores

101. En 2019, como se menciona en el párrafo 6, la Ómbudsman de las Naciones Unidas estableció la red de ómbudsman y mediadores que prestan servicios a las organizaciones que forman parte de la JJE como comunidad de profesionales que se reúnen para intercambiar experiencias sobre las tendencias de todo el sistema y coordinar las mejores prácticas en el ámbito de la solución de conflictos en el lugar de trabajo. Desde entonces, la red ha impulsado con éxito conversaciones en torno a temas de interés común para sus miembros. La red ha sido especialmente útil para los ómbudsman y los mediadores de las organizaciones de las Naciones Unidas que acaban de establecer esta función, están desarrollando sus atribuciones o tratan de armonizarlas. Como presidenta de la red, la Ómbudsman tiene previsto reforzar la colaboración entre sus miembros para mejorar la labor de detección y análisis de los problemas sistémicos en el entorno laboral de las Naciones Unidas en general y para potenciar y ampliar la voz de la comunidad de solución de conflictos en todo el sistema de las Naciones Unidas.

Anexo

Principios básicos de la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas

Como pilar informal del sistema de administración de justicia de las Naciones Unidas, la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación recurre a estrategias informales y participativas para solucionar los conflictos que surgen en el lugar de trabajo. Su labor está orientada por los principios básicos de independencia, neutralidad, confidencialidad e informalidad, que se resumen a continuación.

Independencia

La Oficina mantiene su independencia de otras entidades, órganos y funcionarios o funcionarias institucionales y tiene acceso directo, de ser necesario, al Secretario General, las jefaturas ejecutivas de los fondos y programas, el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y el personal directivo superior de toda la Organización. Además, puede consultar la información pertinente para los casos, con excepción de los historiales médicos, y ponerse en contacto con las personas de la Organización que solicitan asesoramiento, información o una opinión sobre cualquier cuestión.

Neutralidad

La Oficina actúa como defensora de procesos imparciales y administrados con equidad y no en nombre de persona alguna de la Organización, teniendo en cuenta los derechos y las obligaciones de la Organización y del funcionario o funcionaria de que se trate y la equidad de la situación.

Confidencialidad

La Oficina mantiene una confidencialidad estricta y no divulga ninguna información sobre ningún caso ni sobre las consultas del personal. Ningún órgano ni funcionario o funcionaria de las Naciones Unidas puede obligar al personal de la Oficina a declarar o revelar información sobre los casos.

Informalidad

En cuanto a su carácter informal, la Oficina no lleva registros para las Naciones Unidas ni para ninguna otra parte. No realiza investigaciones oficiales ni acepta notificaciones legales en nombre de la Organización. Tampoco tiene facultades de adopción de decisiones, emite conclusiones determinantes ni dicta fallos.
