

Informe del Ómbudsman¹

1. El Ómbudsman² desempeña una función singular en el seno de la Organización en cuanto que interlocutor independiente y neutral cuya función primaria³ consiste en prestar asistencia confidencial e imparcial a los miembros del personal y otros miembros de la fuerza de trabajo que acuden voluntariamente a su Oficina.⁴ Las características distintivas de la función del Ómbudsman (independencia, imparcialidad, informalidad y confidencialidad) diferencian a esta figura de las muchas otras que prestan apoyo a los miembros del personal y otros miembros de la fuerza de trabajo. El Ómbudsman señala que, para que su labor sea eficaz, es necesaria una estrecha colaboración con todas las partes interesadas y oficinas, que se articula principalmente mediante intercambios continuos y transparentes.

2. Como parte de sus responsabilidades en materia de rendición de cuentas, el Ómbudsman de la OMS informa anualmente al Consejo Ejecutivo sobre la naturaleza y el alcance de sus actividades, respetando al mismo tiempo los requisitos de confidencialidad.⁵ Teniendo en cuenta las consecuencias de su participación en este foro a nivel internacional, el Ómbudsman considera que replicar esta labor de presentación de informes en el órgano regional adecuado también brindaría oportunidades para una implicación similar a nivel regional.

3. En el informe se describen los problemas sistémicos más relevantes detectados en 2023, y se lleva a cabo un seguimiento de la respuesta de la Administración a las cuestiones abordadas en informes

¹ El presente documento ha sido elaborado por la Oficina del Ómbudsman y Servicios de Mediación, en consulta con todos los ómbudsman regionales de la OMS. En el momento de preparar el presente informe, además de la Oficina del Ómbudsman y Servicios de Mediación en la Sede, también han nombrado ómbudsman a tiempo completo las oficinas regionales para África, Europa, el Mediterráneo Oriental y el Pacífico Occidental. El documento refleja las opiniones del conjunto de los ómbudsman de la OMS; en consecuencia, toda mención al Ómbudsman se refiere tanto a la labor de la Oficina del Ómbudsman y Servicios de Mediación como a la de los ómbudsman regionales.

² Actualmente, se utilizan distintos títulos o nombres para referirse a este cargo, en particular en inglés. En la 37.^a reunión del Comité de Programa, Presupuesto y Administración del Consejo Ejecutivo, la Secretaría se comprometió a utilizar, en inglés, una denominación neutra en términos de género (véase el documento EB152/4). Las versiones del presente informe en cada uno de los idiomas se hacen eco de esta decisión según proceda en el caso del idioma en cuestión.

³ Véase el anexo al documento EB152/INF./3 para la información general sobre la función del Ómbudsman y la estructura de sus servicios.

⁴ En adelante, «los visitantes».

⁵ El presente documento se somete a consideración de conformidad con las conclusiones extraídas por el Consejo en su 141.^a reunión, celebrada en junio de 2017, en relación con la recomendación de la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas, según la cual todos los órganos legislativos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas «deben facilitar que el [Ó]mbudsman les informe periódicamente sobre los problemas sistémicos que haya podido detectar» (véase el documento EB141/2, examinado por el Consejo en su 141.^a reunión, y el documento EB141/2017/REC/1, actas resumidas de la primera sesión, sección 6). Este informe se viene presentando al Consejo desde 2018.

anteriores.¹ La respuesta de la Administración a las recomendaciones del Ómbudsman se presenta en un documento separado.²

DESAFÍOS Y PERSPECTIVAS PARA EL FUTURO

4. El Ómbudsman observa la vida y el funcionamiento de la Organización desde una perspectiva singular. Su función gira en torno a un valor fundamental de la Organización, a saber, que las personas se preocupen por las personas. Esta función confidencial y neutral permite al Ómbudsman recibir información transparente de administradores, miembros del personal y otros agentes, lo que a su vez sirve de base para reflexionar sobre qué funciona, qué podría mejorarse y qué va bien en la Organización.

5. Sobre la base de las interacciones confidenciales con los visitantes y las conversaciones con las partes interesadas, el Ómbudsman ha señalado tres problemas sistémicos para su ulterior examen y la correspondiente adopción de medidas, según lo considere oportuno la Secretaría:

- a) la prestación de un mayor apoyo a las personas, comprendidos los administradores;
- b) la promoción de la mejora continua en las conversaciones sobre el desempeño, y
- c) la necesidad de procesos restaurativos.

PRESTACIÓN DE UN MAYOR APOYO A LAS PERSONAS, COMPRENDIDOS LOS ADMINISTRADORES

6. Los visitantes han señalado que los puestos que se dejan vacantes durante muchos meses han provocado un estrés considerable en equipos y personas, así como una ausencia de liderazgo. Estos visitantes han indicado que las vacantes de larga duración han creado un ciclo de moral baja, disminución de la capacidad y aumento de la carga de trabajo. En aquellos casos en los que los puestos se dejan sin cubrir durante largos periodos de tiempo, muchos miembros del personal señalan que, además de tener que desempeñar las funciones que les corresponden, se les obliga a asumir las tareas que normalmente realizarían los colegas ausentes. Entre los elementos positivos, se reconoce que esta medida, en algunos casos, brinda una oportunidad de crecimiento profesional, ya que la persona está expuesta a distintas responsabilidades, lo que puede haber propiciado un aumento de los puestos que se cubren internamente en la Sede. No obstante, asumir las tareas de colegas ausentes debe gestionarse adecuadamente a fin de que estas situaciones no se prolonguen en exceso. De lo contrario, puede resentirse el bienestar mental, físico y emocional de los miembros del personal en estas situaciones, y derivar en síndrome de desgaste profesional y otros problemas de salud.³

7. Los periodos de descanso y recuperación son un elemento esencial de un estilo de vida saludable. En la Sede y en varias regiones, se siguen realizando esfuerzos para velar por que todo el personal tome al menos una parte de sus vacaciones anuales. No obstante, pese a las políticas en sentido contrario, las personas en situación precaria, en particular, los miembros de la fuerza de trabajo con contratos que no son de plantilla, comunicaron que se habían abstenido de tomar vacaciones o periodos de descanso por temor a que ello pudiera afectar negativamente sus perspectivas profesionales.

¹ Véanse los documentos EB152/INF./3 y EB152/INF./4.

² Documento EB154/INF./4.

³ Review of mental health and well-being policies and practices in United Nations system organizations. Ginebra, Naciones Unidas, 2023 (documento JIU/REP/2023/4; https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu_rep_2023_4_english.pdf), consultado el 3 de noviembre de 2023.

8. Debería adoptarse un enfoque multifacético para abordar esta cuestión, incluida la adopción de medidas para acelerar los procesos de contratación cuando sea posible, promoviendo al mismo tiempo una comunicación transparente entre los administradores y sus equipos en cuanto a la necesidad de gestionar la carga de trabajo y de tomarse tiempo libre para descansar y recuperarse. Poner en práctica este enfoque puede hacer que sea necesario mantener conversaciones difíciles acerca de las prioridades del equipo y qué entiende por carga de trabajo razonable cada miembro de un equipo. El Ómbudsman está en una posición idónea para facilitar estas conversaciones, y recalca la importancia de velar por que el personal pueda proteger su salud y su bienestar sin, por ello, dejar de ser productivo.¹

9. Aquellos visitantes que también eran nuevos administradores expresaron preocupación, pues percibían que no habían recibido apoyo suficiente en muchas esferas durante y después del proceso de incorporación al servicio; otros habían sentido lo mismo en el momento de ser ascendidos a administradores. Señalan que, a menudo, están atrapados en medio de dos situaciones: por un lado, son responsables del desempeño de los miembros del personal; por el otro, experimentan la presión que supone gestionar las expectativas de los supervisores. Los desafíos señalados por los administradores también incluyen la responsabilidad de ocuparse de las denuncias de conducta indebida que puedan llegar a sus oídos e informar acerca de ellas.

10. El Ómbudsman considera que los administradores necesitan apoyo en vista de sus múltiples responsabilidades. Ese apoyo requiere un entorno de confianza en el que estos puedan expresar sus vulnerabilidades sin temor a las repercusiones. El Ómbudsman ha ayudado a varios administradores a resolver estos motivos de preocupación, por ejemplo, proporcionándoles servicios confidenciales de acompañamiento experto. Además de ampliar estos servicios confidenciales, el Ómbudsman propone que se considere la posibilidad de fortalecer los programas de mentoría y de «camaradas de apoyo» para que estén centrados en los administradores, de manera que se les brinde un respaldo eficaz y continuo. Estos programas podrían ofrecer acceso a apoyo por parte de diferentes mentores, en función del tipo de asesoramiento y apoyo que busque la persona, desde el momento de la incorporación al servicio y a lo largo de la carrera de un administrador.

PROMOCIÓN DE LA MEJORA CONTINUA EN LAS CONVERSACIONES SOBRE EL DESEMPEÑO

11. En lo que respecta al tipo de cuestiones planteadas por los miembros del personal, la mayoría de las señaladas a la atención del Ómbudsman en la Sede en 2022 estaban relacionadas con los asuntos siguientes:² *a)* relaciones de evaluación;³ *b)* cuestiones relacionadas con los puestos y la carrera profesional;⁴ *c)* relaciones entre compañeros y colegas,⁵ y *d)* cuestiones jurídicas, reglamentarias, financieras y de cumplimiento.⁶ El alcance y la frecuencia de los problemas detectados siguen estando muy en consonancia con

¹ La Oficina Regional para Europa ha adoptado un enfoque estratégico para evaluar el entorno de trabajo psicosocial y los riesgos para la salud y el bienestar de la fuerza de trabajo.

² En 2022, la Oficina del Ómbudsman y Servicios de Mediación de la Sede se ocupó de 283 casos en los que estaban implicados miembros del personal de la OMS, una cifra que se enmarcaba dentro del rango esperado. En 2021, el número de casos relacionados con miembros del personal de la OMS fue de 296. Examen de los servicios del Ómbudsman institucional a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas. Ginebra, Naciones Unidas, 2015, párrafo 86 (documento JIU/REP/2015/6; https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu_document_files/products/es/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2015_6_Spanish.pdf), consultado el 3 de noviembre de 2023.

³ Problemas entre supervisores y supervisados, debidos en gran medida a comunicaciones disfuncionales, que suelen repercutir negativamente en la evaluación anual del desempeño profesional.

⁴ Problemas relativos a contratación, clasificación de puestos y, sobre todo, promoción profesional.

⁵ Problemas de comunicación entre funcionarios entre los que no existe una relación de supervisión.

⁶ Casos que implican, entre otras cosas, presuntas situaciones de acoso y discriminación.

los documentados en informes anteriores. Aunque el Ómbudsman no pretende ser el único responsable de la resolución de los casos, sus intervenciones activas con las principales partes interesadas contribuyen a solucionar los problemas antes de que vayan a más. Un mecanismo clave que se utiliza cada vez más con resultados positivos es la mediación, que los funcionarios solicitan con mayor frecuencia. Estas complejas interacciones, que se gestionan de manera discreta, permiten resolver los casos.

12. Centrándonos en una categoría de problemas en concreto, cabe señalar que, en los últimos 10 años, los motivos de preocupación acerca de las relaciones de evaluación/desempeño han seguido constituyendo la mayoría de las cuestiones señaladas a la atención del Ómbudsman.¹ Esta tendencia está en consonancia con lo observado en otras organizaciones internacionales y demuestra que los problemas derivados de la gestión del desempeño siguen siendo generalizados.

13. Pueden producirse, y de hecho se producen, conflictos interpersonales en las relaciones entre supervisor y supervisado, en particular, en las conversaciones sobre el desempeño acerca de posibles lagunas del supervisado y la necesidad de mejorar. Una comunicación inadecuada sobre el desempeño puede derivar rápidamente en tensiones entre el supervisado y el supervisor. Estas tensiones se ven exacerbadas por una serie de factores externos ajenos a cualquiera de las dos personas que afectan al desempeño del supervisado y a la capacidad del supervisor para manejarse en un entorno de trabajo complejo. Estas tensiones también pueden incidir negativamente en la sensación de cohesión, bienestar y productividad de un equipo.

14. Una manera de evitar que las tensiones se transformen en conflictos es proporcionando retroalimentación, a través de conversaciones periódicas entre supervisor y supervisado, sobre el desempeño y la eficacia de la gestión. Se anima a los supervisores a que dediquen tiempo a reunirse con frecuencia con cada supervisado para hablar abiertamente sobre cómo avanza el trabajo; la introducción de una evaluación de 360 grados para los administradores como parte de un proceso de desarrollo también permite a los supervisados formular observaciones acerca de sus supervisores. Plantear los problemas de manera constructiva, en un clima de respeto mutuo en el que cada persona se sienta lo suficientemente segura como para reconocer lagunas en el desempeño o en la gestión, permite realizar los ajustes que procedan. Este enfoque puede ayudar a preservar y, a menudo, mejorar la relación entre supervisor y supervisado, ya que permitirá que las partes comprendan mejor la dinámica de la relación y les ayudará a establecer unas expectativas y unos objetivos claros. En caso de que haya malentendidos, pueden aclararse de manera oficiosa, por ejemplo, manteniendo una conversación en presencia de un mediador, según sea necesario. El Ómbudsman seguirá ofreciendo apoyo a los supervisores y los supervisados que tengan dificultades para resolver problemas relacionados con el desempeño.

15. El Ómbudsman reconoce que la Organización se centra en el fortalecimiento y la mejora de las medidas que la fuerza de trabajo tiene a su disposición para prevenir o reducir conflictos, incluido en el contexto de las conversaciones sobre el desempeño. Además, el Ómbudsman es consciente de que la Organización está preparando medidas adicionales con respecto al sistema de gestión del desempeño.

16. Observando que los conflictos suelen afectar al conjunto del equipo, el Ómbudsman plantea la posibilidad de considerar medidas adicionales, centradas específicamente en mejorar la dinámica del equipo. Estas medidas podrían abordar los factores estructurales y organizativos que afectan a equipos enteros y que inciden en el desempeño y el bienestar del equipo. Estas medidas, incluida la capacitación específica y los materiales conexos, podrían ayudar a fomentar un entorno de trabajo de respeto mutuo y dignidad en todas las interacciones en el lugar de trabajo. Se propone que esos cursos y materiales de

¹ Además, los datos disponibles apuntan al inicio de una tendencia, a saber, que el número de mujeres que recurre sistemáticamente a los servicios de la Oficina del Ómbudsman y Servicios de Mediación es muy superior al de hombres. Esta tendencia debe estudiarse más a fondo para determinar las causas de semejante disparidad, si podrían ser necesarias medidas para abordarla y, en caso afirmativo, cuáles.

capacitación se preparen y se impartan en consulta y colaboración con los interesados pertinentes, como el Departamento de Recursos Humanos y Gestión del Talento, la Oficina de Conformidad, Gestión de Riesgos y Ética y la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, así como el Ómbudsman, y que se pongan a disposición de toda la fuerza de trabajo.

LA NECESIDAD DE PROCESOS RESTAURATIVOS

17. El Ómbudsman forma parte de un grupo muy reducido de personas a las que las personas que participan en el proceso de una investigación oficial pueden acudir para confiarles sus motivos de preocupación en relación con el proceso, los posibles resultados y las opciones de que disponen conforme este avanza.¹ En este contexto, el Ómbudsman ha observado que las denuncias por abuso de autoridad, acoso, discriminación, conducta sexual indebida o represalias, así como los procesos de investigación y disciplinarios que puedan derivarse, pueden tener un enorme costo psicológico y emocional tanto para el acusador como para el acusado.² Además, las medidas adoptadas antes de que se llegue a una conclusión definitiva pueden tener importantes consecuencias para el bienestar de los afectados, su reputación profesional y sus perspectivas de carrera.³ El Ómbudsman recomienda que se establezcan unos criterios, unos procedimientos y unos plazos claros para garantizar que estas medidas se apliquen con cuidado.

18. El Ómbudsman reconoce la gran cantidad de tiempo y recursos que la Organización ha invertido para garantizar la rápida investigación y conclusión de las denuncias por falta de conducta. No obstante, persisten los retrasos, que pueden tener consecuencias negativas para las partes. A fin de mejorar esta situación, el Ómbudsman propone que, cuando proceda, se invite a las partes a reunirse con un representante de una o más partes interesadas clave, como el Departamento de Recursos Humanos y Gestión del Talento, a fin de examinar opciones para abordar y resolver las cuestiones planteadas. Esta medida tendría como objetivo alentar una resolución más rápida de las denuncias y evitar daños adicionales, tanto a las partes como a los equipos afectados.

19. El Ómbudsman expresa su reconocimiento por las medidas adoptadas por la Organización para garantizar que las personas que denuncien de buena fe una conducta indebida estén protegidas frente a las represalias. La publicación de una nueva política en julio de 2023 fue un paso importante en este sentido.⁴ No obstante, el Ómbudsman considera que siguen existiendo lagunas en la protección de los denunciantes de irregularidades y recomienda que las principales partes interesadas sigan manteniendo conversaciones a fin de resolverlas, con la consiguiente adopción de medidas por parte de la Organización.

20. Se han implementado distintas políticas y procedimientos para prevenir y responder a las conductas sexuales indebidas, así como para prevenir y luchar contra las conductas abusivas. La Organización tendrá que velar por que los procesos existentes para abordar la aplicación de las normas y otras esferas

¹ Prevención y lucha contra las conductas abusivas: Política y procedimientos relativos al acoso, la discriminación y el abuso de autoridad. Ginebra, Organización Mundial de la Salud, 2023: párrafo 7.9 (https://cdn.who.int/media/docs/default-source/ethics/policy-on-preventing-and-addressing-abusive-conduct-es.pdf?sfvrsn=e861d8f3_26&download=true), consultado el 3 de noviembre de 2023.

² Esto es así, en particular, cuando los implicados tienen la impresión de que no se está respetando el principio de presunción de inocencia.

³ Prevención y lucha contra las conductas abusivas: Política y procedimientos relativos al acoso, la discriminación y el abuso de autoridad. Ginebra, Organización Mundial de la Salud, 2023: párrafo 11 (https://cdn.who.int/media/docs/default-source/ethics/policy-on-preventing-and-addressing-abusive-conduct-es.pdf?sfvrsn=e861d8f3_26&download=true), consultado el 3 de noviembre de 2023.

⁴ Prevención y lucha contra las represalias. Ginebra, Organización Mundial de la Salud, 2023 (https://cdn.who.int/media/docs/default-source/ethics/policy_on_preventing_and_addressing_retaliation_s.pdf?sfvrsn=eb4bf547_16&download=true), consultado el 3 de noviembre de 2023.

de interés sean igualmente transparentes, equitativos y eficaces. Esto redundará positivamente en la credibilidad de estos procesos.

21. Al término de los procesos disciplinarios, o una vez concluidos los recursos por los cauces oficiales, a menudo se necesita un proceso de recuperación para ayudar a las personas y a los equipos a superar el trastorno causado y restaurar las relaciones productivas y de colaboración. Estos procesos restaurativos requieren un enfoque multidisciplinario, que podría incluir los aspectos administrativos de la reintegración en un equipo, un diálogo interpersonal constructivo y la formación de equipos, así como la prestación de apoyo emocional y práctico a los más afectados. El Ómbudsman propone que las principales partes interesadas estudien y formulen políticas y procedimientos con este fin, y está preparado para participar activamente en estas iniciativas.

22. En conclusión, toda vez que la Organización sigue abordando cuestiones sistémicas, el Ómbudsman toma conocimiento de las numerosas medidas adoptadas para promover el bienestar del personal y poner en práctica los valores fundamentales de la OMS, además de las políticas y los procesos resultantes, así como de la contribución de esas medidas a garantizar un lugar de trabajo seguro y respetuoso.¹ El Ómbudsman seguirá colaborando activamente con todas las partes interesadas, las oficinas y los miembros del personal en los diferentes foros a fin de dar respuesta a sus motivos de preocupación y promover medidas que ayuden a crear un entorno de trabajo propicio para el crecimiento, unas relaciones de colaboración, el bienestar y la productividad en beneficio de toda la fuerza de trabajo.

= = =

¹ Véase el documento EB150/INF./4.