

INFORME ANUAL 2025

**Mantener la
confianza
durante las
transiciones**



“ Es asombroso cómo elementos que parecen
irresolubles, pasan a tener solución cuando
alguien escucha. ”

– CARL ROGERS, *EL CAMINO DEL SER*

ÍNDICE

CASO TÍPICO EN 2025	2
I. INTRODUCCIÓN	3
A. PRINCIPIOS Y NORMAS DE PRÁCTICA PROFESIONAL	4
B. SERVICIOS	4
1. Análisis de opciones	4
2. Coaching para la resolución de conflictos	5
3. Mediación	5
4. Diplomacia itinerante	5
5. Retroalimentación sobre problemas sistémicos	5
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TRABAJO DE LA OFICINA	6
A. RESUMEN DE CASOS	6
1. Carga de casos por año y organización	6
2. Distribución de casos por género	7
3. Distribución de casos por categoría de personal	7
4. Distribución de casos por región	8
5. Distribución de casos por categoría de problema	8
6. Casos y servicios	9
B. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DEL OMBUDSMAN	9
C. ACTIVIDADES DE DESARROLLO DE CAPACIDADES Y DIVULGACIÓN	10
D. MEDIACIÓN	10
E. FACILITADORES DE UN LUGAR DE TRABAJO RESPETUOSO	12
III. OBSERVACIONES SOBRE LOS CONFLICTOS EN 2025	13
A. PREVENCIÓN DE CONFLICTOS, APOYO Y VÍAS DE RESOLUCIÓN	13
1. Implicación temprana	13
2. Desarrollar las competencias de comunicación	14
3. Fortalecer las capacidades de gestión de conflictos	14
4. Abordar las preocupaciones sin identificar a las personas	14
5. Apoyar un funcionamiento más saludable del equipo	15
B. CONFLICTO Y CAMBIO	15
1. Confianza, tono y transparencia	15
2. Iniciativa ONU80	17
3. Desastres naturales y otras emergencias	18
4. Conflicto y modalidades o categorías de contratos	18
IV. RECOMENDACIONES	20
V. PERSPECTIVAS DE FUTURO	21
TESTIMONIOS	22
ANEXO I: TERMINOLOGÍA	24
ANEXO II: CATEGORÍAS DE PROBLEMAS PLANTEADOS EN LOS CASOS Y DEFINICIONES	25

CASO TÍPICO EN 2025

A continuación, se ilustra una situación real con temas comunes con los que la Oficina del Ombudsman del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) (la Oficina) se encontró durante el período que abarca el presente informe. El caso expuesto se ha anonimizado para proteger la confidencialidad.

El correo electrónico sobre la reunión de todo el personal no daba muchas explicaciones, y para cuando los asistentes se incorporaron, muchas personas ya sospechaban lo que se avecinaba. La jefa de la oficina en el país habló con franqueza: la oficina sufriría un recorte presupuestario del 30 %, varios proyectos finalizarían en breve y se informaría al personal afectado por carta próximamente. Hizo hincapié en que la decisión no la habían tomado ellos, y que no había mucho margen para el debate. La reunión estaba programada para el viernes a última hora; la alta dirección se fue inmediatamente después para acudir a un compromiso fuera de la oficina. El personal sabía que se avecinaban recortes, pero no tenía claro a quién afectarían, cuándo, ni qué consecuencias prácticas tendrían.

Durante el fin de semana, la ansiedad se propagó rápidamente. Algunos empleados estaban preocupados por las decisiones sobre la escolarización de sus hijas e hijos o por si debían comenzar a planificar su repatriación. Otros se enfrentaban a limitaciones que provocaban incertidumbre en caso de tener que marcharse: tratamientos médicos en curso, situación migratoria vinculada a un empleo en las Naciones

Unidas o situaciones de crisis en sus países de origen. Algunas personas creían que podrían verse afectadas injustamente por los recortes.

A principios de la semana siguiente, varios empleados se pusieron en contacto con la Oficina del Ombudsman, alentados por el equipo de bienestar de sus organizaciones y por la asociación del personal. En conversaciones confidenciales, describieron sentirse conmocionados y desinformados. Muchos también estaban profundamente preocupados por las comunidades a las que atendían con sus proyectos. El grupo incluía a responsables de sección que sentían la presión de tranquilizar a sus propios equipos, pero que no disponían de más información. La Oficina ayudó al personal a analizar las incertidumbres y a aclarar cuál es el funcionamiento general de los procesos de separación del servicio en función del tipo de contrato. Algunos empleados esperaban recibir una indemnización por despido, pero se enteraron de que las condiciones de sus contratos no incluían indemnización ni compensación alguna si se les separaba del servicio en la fecha de vencimiento de su contrato.

Si bien los resultados no variaban para buena parte del personal, la Oficina les ayudó a distinguir entre lo que se podía tratar de conseguir de manera realista y cómo tomar las riendas de la situación, en lugar de asumir una actitud pasiva ante los acontecimientos; incluyendo, en su caso, la posibilidad de plantear las circunstancias personales directamente a la dirección o al Departamento de Recursos Humanos mediante diplomacia itinerante. Tal y como reflexionó posteriormente un miembro del personal, el hecho de contar con información más clara y con un espacio neutral para procesar la situación, hizo que ésta resultara más manejable que la incertidumbre posterior al anuncio inicial.

I. INTRODUCCIÓN

En 2025, la labor de la Oficina del Ombudsman con el PNUD, UNFPA, UNICEF, UNOPS y ONU-Mujeres tuvo un denominador común: apoyar al personal ante cambios organizativos repentinos y de gran alcance. Los cambios en la financiación, las crisis geopolíticas y las iniciativas de reestructuración y reubicación afectaron al personal, que tuvo que asimilar y adaptarse rápidamente a nuevas realidades.

Los líderes y gerentes de las cinco organizaciones de las Naciones Unidas trabajaron arduamente para diseñar, comunicar y aplicar los cambios necesarios para cumplir con sus mandatos dentro de las limitaciones presupuestarias, tratando al mismo tiempo de mitigar las repercusiones en el personal. Estos esfuerzos se vieron complementados por las actividades de las asociaciones del personal y por los equipos encargados del bienestar del personal a escala mundial. La Oficina agradece la colaboración de todas las partes interesadas, que incluyó la remisión de casos de conflicto, menciones específicas a los servicios de la Oficina, así como presentaciones conjuntas en seminarios web durante este complejo año.

La Oficina brindó apoyo a equipos y miembros del personal de todos los niveles para afrontar las transiciones, ayudándoles a reflexionar sobre sus experiencias y perspectivas, así como a gestionar las emociones que acompañan al cambio. Para muchas personas, esto conllevó una profunda sensación de pérdida de trayectoria profesional construida a lo largo de años o décadas, de sus medios de vida, de lazos familiares y comunitarios, de colegas y amigos y, para algunas, de determinados aspectos de su identidad profesional como funcionarios públicos internacionales dedicados al servicio multilateral.

Este informe anual presenta una visión general del trabajo de la Oficina del Ombudsman en

“Una de las principales observaciones es que, durante la reestructuración organizativa, la naturaleza y la intensidad del conflicto dependen de la forma en que se gestionen las relaciones humanas.”

2025 y destaca las principales tendencias y observaciones realizadas a lo largo del año. Una de las principales observaciones es que, durante la reestructuración organizativa, la naturaleza y la intensidad del conflicto dependen de la forma en que se gestionen las relaciones humanas.

En 2025, la Oficina tramitó 830 casos, lo que supone un aumento del 17 % con respecto al año anterior. En general, un aumento del número de casos se considera un avance positivo, ya que indica un mayor apoyo y aliento por parte de las cinco organizaciones de las Naciones Unidas para explorar la resolución informal de conflictos, así como la confianza en la eficacia de los servicios que presta la Oficina.

Los casos tramitados en 2025 variaban de forma considerable en cuanto a su complejidad. Algunos de ellos estaban relacionados con la dinámica interpersonal de equipos enteros y requirieron intervenciones de varios miembros de la Oficina, mientras que otros precisaron tan solo de una o dos conversaciones para explorar perspectivas y opciones, o para brindar orientación para localizar información crucial. Asimismo, la Oficina observó una serie de casos en los que algunas personas buscaban validar la legalidad de decisiones o procesos específicos, o declarar que una parte tenía razón o estaba equivocada. Como recurso informal y neutral, la Oficina no determina la legalidad de las decisiones administrativas ni atribuye responsabilidades en los conflictos.

Sin embargo, tiene el mandato expreso de promover la equidad y la justicia, y puede orientar al personal sobre las normas y los procedimientos aplicables, así como servir de enlace con las autoridades encargadas de la toma de decisiones. El primer objetivo es siempre estudiar opciones que permitan solucionar los conflictos de manera informal o prevenir los conflictos perjudiciales.

En 2025, la Dependencia Común de Inspección (DCI) llevó a cabo una revisión de la función de ombudsman y mediación a nivel de todo el sistema y publicó su informe final¹. Dicho informe reafirmó la importancia de la independencia de la Oficina y formuló varias recomendaciones para consolidar su función.

La Oficina continúa invirtiendo en mejorar su capacidad y sus sistemas de análisis de datos demográficos, así como de seguimiento de datos de gestión de casos en tiempo real. Una encuesta recientemente introducida sobre los servicios del Ombudsman tras el cierre de los casos ha proporcionado datos adicionales a la Oficina, los cuales se incluyen en este informe.

La Oficina invirtió asimismo en su equipo y se aseguró de que sus miembros emprendieran iniciativas de desarrollo de capacidades para mejorar la capacidad de respuesta y la accesibilidad de la Oficina para personas con perfiles neurocognitivos diversos.

A. Principios y normas de práctica profesional

La Oficina opera bajo los términos de referencia para la Oficina del Ombudsman y los Servicios de Mediación de las Naciones Unidas que figuran en el boletín del Secretario General de 22 de junio de 2016 ([ST/SGB/2016/7](#)). Sus principios esenciales de funcionamiento son la independencia, el carácter informal, la confidencialidad y la imparcialidad, así como la participación voluntaria.

Además, la Oficina se adhiere al principio de

mínima intervención para la resolución de conflictos. Esto significa que se da prioridad al abordaje de los conflictos en su origen o en el nivel de dirección adecuado para gestionar la situación de manera eficaz.

Conforme a las Normas de Práctica Profesional para los Ombudsman y Mediadores del Sistema de las Naciones Unidas², *“El ombudsman es el único recurso neutral nombrado a los efectos de proporcionar servicios confidenciales, imparciales e independientes dentro de cada organización para abordar de manera informal problemas relacionados con el lugar de trabajo”*.

B. Servicios

Uno de los servicios principales de la Oficina es la provisión de un espacio confidencial para que los visitantes se sientan verdaderamente escuchados y comprendidos, compartan sus inquietudes abiertamente y conozcan sus opciones, tanto informales como formales, si procede. En los párrafos siguientes se describen las categorías de servicios que presta la Oficina. Estas descripciones de servicios han sido elaboradas conjuntamente y consensuadas en el seno de la Oficina Integrada del Ombudsman y Servicios de Mediación de las Naciones Unidas, de la cual forma parte esta Oficina.

1. Análisis de opciones

Tras analizar las preocupaciones planteadas, las diversas perspectivas y las necesidades e intereses subyacentes, el Ombudsman ayuda al visitante a examinar diversas opciones que podrían resolver su problema. El Ombudsman también proporciona a los visitantes información sobre las políticas, los procedimientos y los derechos existentes en el lugar de trabajo, ayudándoles a comprender sus opciones y las medidas que pueden adoptar. Las opciones se evalúan junto con el visitante, considerando las ventajas y desventajas de cada una de ellas, lo que permite al visitante

¹ Naciones Unidas (2025). [Examen de la función de ombudsman y mediación en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Informe de la Dependencia Común de Inspección](#).

² Naciones Unidas (2023). [Normas de Práctica Profesional para los Ombudsman y Mediadores del Sistema de las Naciones Unidas](#).

tomar una decisión fundamentada. Las opciones pueden incluir la continuación del diálogo mediante otros procesos de solución de conflictos o la derivación del visitante a otra oficina con un mandato más apropiado para abordar los asuntos pertinentes.

2. Coaching para la resolución de conflictos

Los visitantes pueden optar por recibir coaching individualizado para la solución de conflictos con un profesional especializado en la materia. El objetivo del coaching es mejorar las relaciones profesionales actuales o futuras y empoderar al visitante para que sea capaz de gestionar y controlar los problemas relacionales en el lugar de trabajo. Mediante el coaching para la resolución de conflictos, el visitante puede prepararse para mantener conversaciones difíciles y explorar nuevas formas de comunicarse con los demás. Este proceso ayuda al visitante a elaborar mejores estrategias para abordar los problemas en el lugar de trabajo antes de que se agraven o se enquisten. Varios miembros del equipo de la Oficina son coaches certificados por la Federación Internacional de Coaching (ICF, por sus siglas en inglés); además, se dispone de coaches profesionales en resolución de conflictos a petición de las personas interesadas.

3. Mediación

La mediación es un proceso estructurado y colaborativo que se utiliza para abordar y resolver diferencias, preocupaciones o conflictos en el lugar de trabajo con la ayuda de una tercera parte imparcial y neutral: el mediador. Puede adoptar la forma de un diálogo moderado entre dos colegas o conllevar un proceso más complejo en el que estén implicadas varias personas u oficinas. La mediación puede llevarse a cabo mediante reuniones conjuntas, conversaciones separadas o ambas, según la modalidad que resulte más beneficiosa para las partes. Esto es especialmente útil cuando las partes buscan resolver un problema de manera constructiva y confidencial.

Las partes pueden solicitar la mediación por iniciativa propia, de forma individual o conjunta; el asunto también puede ser remitido por terceros (como supervisores, miembros del Departamento de Recursos Humanos, la asesoría jurídica o la función de ética, o el Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas), con el consentimiento de las partes. Cuando la mediación tiene éxito, puede dar como resultado un acuerdo. Las partes son responsables de documentar los términos de dicho acuerdo, ya sea por escrito o por correo electrónico. Un acuerdo alcanzado a través de la mediación entre un miembro del personal y una organización pertinente de las Naciones Unidas puede ser ejecutado por el Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas.

4. Diplomacia itinerante

Cuando las partes no pueden o no desean interactuar directamente, sea cual sea el motivo, un Ombudsman puede actuar como intermediario para transmitir las preocupaciones, posturas e intereses de cada parte. Con frecuencia, la diplomacia itinerante constituye un proceso de mediación o forma parte de él.

5. Retroalimentación sobre problemas sistémicos

La Oficina recopila y analiza los datos derivados de los casos que gestiona. Publica su informe anual y ofrece comentarios a la administración sobre problemas sistémicos y puede sugerir recomendaciones acerca de cómo abordar algunas de las causas fundamentales de los conflictos existentes en el seno de la organización.

II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TRABAJO DE LA OFICINA

A. Resumen de los casos³

1. Carga de casos por año y organización

En 2025, la Oficina registró 830 casos⁴, lo que supone un aumento del 17 % con respecto al año anterior (figura 1). Este crecimiento puede

deberse a un mayor conocimiento de los servicios de la Oficina y de los mecanismos informales de resolución de conflictos para abordar las preocupaciones en el lugar de trabajo, en un contexto de incertidumbre y de profundos cambios organizativos.

FIGURA 1. Número de casos por año, 2016-2025

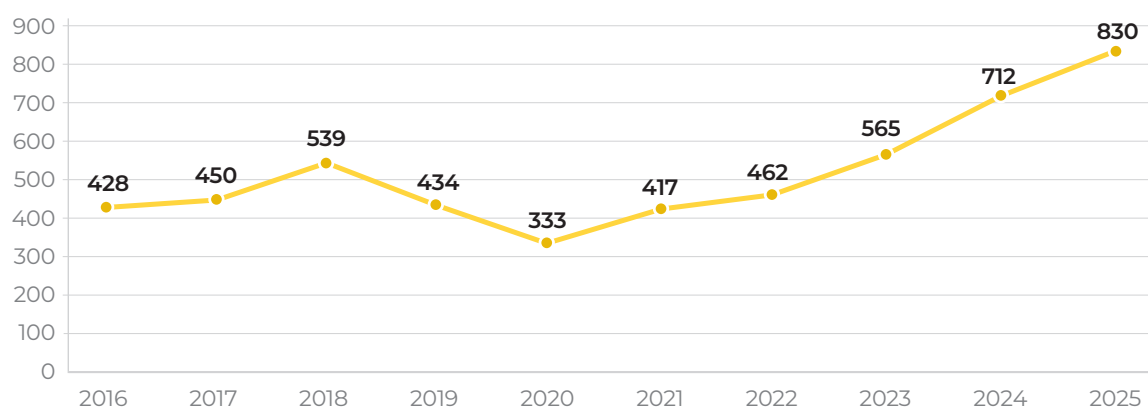
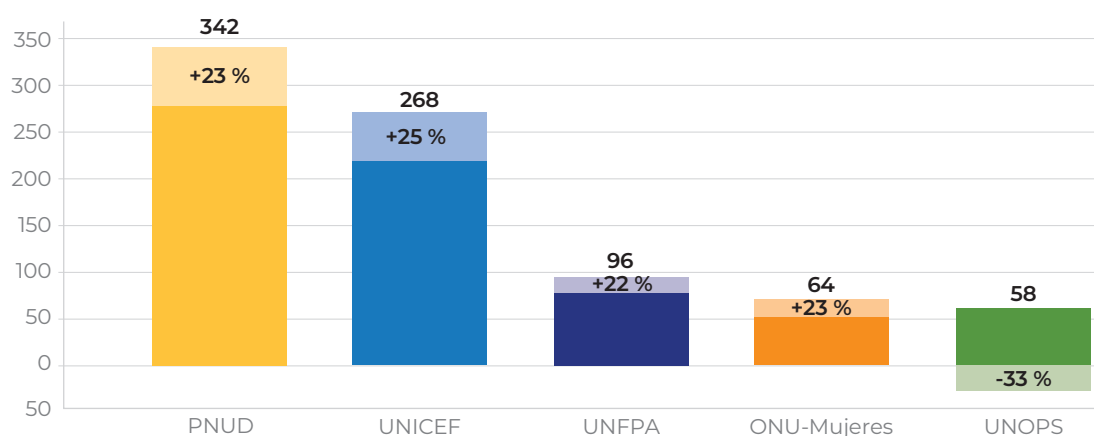


FIGURA 2. Número de casos por organización (2025) y variación porcentual respecto a 2024



³ Un caso se define como un problema en el lugar de trabajo o como una pregunta planteada a la Oficina por un visitante que desea obtener información, opciones de resolución o asistencia. Cada caso es único y puede conllevar varios problemas, implicar a diversas partes y estar relacionado con cualquiera de los servicios descritos en la sección anterior. El tiempo necesario para resolverlo puede variar desde aproximadamente una hora hasta varias sesiones a lo largo de unas semanas, dependiendo de la cantidad y complejidad de los problemas involucrados. Véase el anexo I: Terminología.

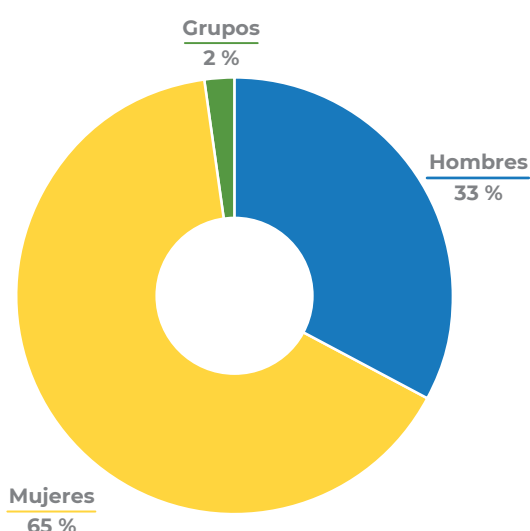
⁴ Un total de 828 corresponde a las cinco organizaciones y 2 a otras entidades, es decir, casos en los que está implicado personal de múltiples organizaciones de las Naciones Unidas en conflicto y que tienen un centro de trabajo común.

Según la organización, el PNUD representó la mayor proporción de casos (41 %), seguido de UNICEF (32 %), UNFPA (12 %), ONU-Mujeres (8 %) y UNOPS (7 %) (figura 2). Durante el período que abarca este informe, la Oficina prestó servicios a una plantilla combinada de aproximadamente 58.000 personas en las cinco organizaciones. Si bien la plantilla es un 6 % menor que en 2024, el número de casos aumentó.

2. Distribución de casos por género

El personal femenino representó el 65 % de los casos, en comparación con el 33 % del

FIGURA 3. Distribución de casos por género

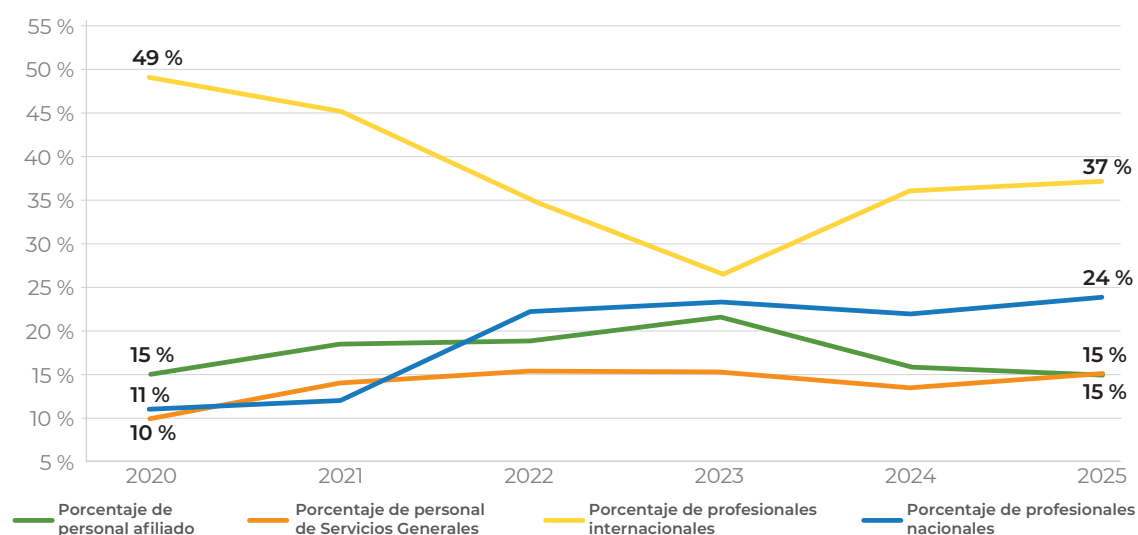


personal masculino y el 2 % de casos colectivos (figura 3). En el último decenio, las mujeres han representado sistemáticamente la mayor parte de los casos tramitados por el Ombudsman, generalmente entre el 50 % y el 60 % del total, con un aumento especialmente marcado hasta alcanzar el 64 % en 2024 y el 65 % en 2025. Dos de cada tres personas que acuden a la Oficina son mujeres. La composición de la plantilla según el género sugiere que las mujeres representaron una mayor proporción de los casos atendidos por el Ombudsman, y este patrón fue visible en las cinco organizaciones. Durante el período que abarca este informe, los tipos de problemas variaron ligeramente según el género: las preocupaciones relacionadas con las relaciones con supervisores fueron más frecuentes entre los casos presentados por mujeres, mientras que las relacionadas con el trabajo y la carrera profesional fueron relativamente más frecuentes entre los casos presentados por hombres.

3. Distribución de casos por categoría de personal

En lo que se refiere a las categorías de personal, el 76 % de las personas que acudieron a la Oficina pertenecía al personal funcionario (staff). El personal afiliado, como consultores y Voluntarios de las Naciones Unidas (UNV), representó el 15 %. El 9 % restante incluía otras categorías, como antiguos empleados, jubilados, personas a cargo, casos no categorizados y casos colectivos. Si bien los

FIGURA 4. Distribución de casos por categoría de personal, 2020-2025 (excluidos los casos colectivos y otros)



funcionarios internacionales han representado históricamente la mayor parte de los visitantes, la participación de otras categorías de personal ha aumentado, especialmente la de funcionarios nacionales, cuya proporción se ha duplicado en los últimos cinco años, pasando del 11 % al 24 % de los casos (figura 4).

4. Distribución de casos por región

A nivel regional, la mayor parte de los casos se originó en Asia y el Pacífico (27 %), seguidos de Europa (20 %) y América del Norte (14 %) (figura 5). Europa registró el mayor aumento interanual del número de casos, con un incremento del 43 %, mientras que la región de América Latina y el Caribe experimentó un descenso del 23 %. En total, se registraron casos en 130 países, lo que refleja el alcance mundial de los servicios de la Oficina.

5. Distribución de casos por categoría de problema

La distribución de los asuntos planteados ante la Oficina fue, en general, similar a la de años anteriores. Las relaciones con supervisores y las preocupaciones relacionadas con el trabajo y la carrera profesional siguieron siendo las

categorías más importantes, con un 24 % y un 23 %, respectivamente (figura 6). Sin embargo, la proporción de preocupaciones relacionadas con las relaciones con supervisores disminuyó del 31 % en 2024 al 24 % en 2025, mientras que las preocupaciones sobre conductas prohibidas y cumplimiento de la normativa aumentaron del 8 % al 12 % de los casos, con lo que se convirtieron en el tercer tema más planteado. Las preocupaciones relacionadas con el trabajo y la carrera profesional se mantuvieron relativamente estables y continuaron ocupando un lugar destacado como el segundo tema planteado con mayor frecuencia.

Los casos pueden corresponder a diversas categorías, y la Oficina ha registrado un mayor número de casos de preocupaciones relacionadas con el trabajo y la carrera profesional que también incluían inquietudes sobre un posible abuso de autoridad, por ejemplo, en la supresión de un puesto de destino o en decisiones contractuales.

6. Casos y servicios

El 85 % de los casos se resolvió a través de los servicios del Ombudsman y el 15 % de ellos requirió mediación. Los servicios más comunes del Ombudsman fueron el análisis de opciones,

FIGURA 5. Distribución de casos por región

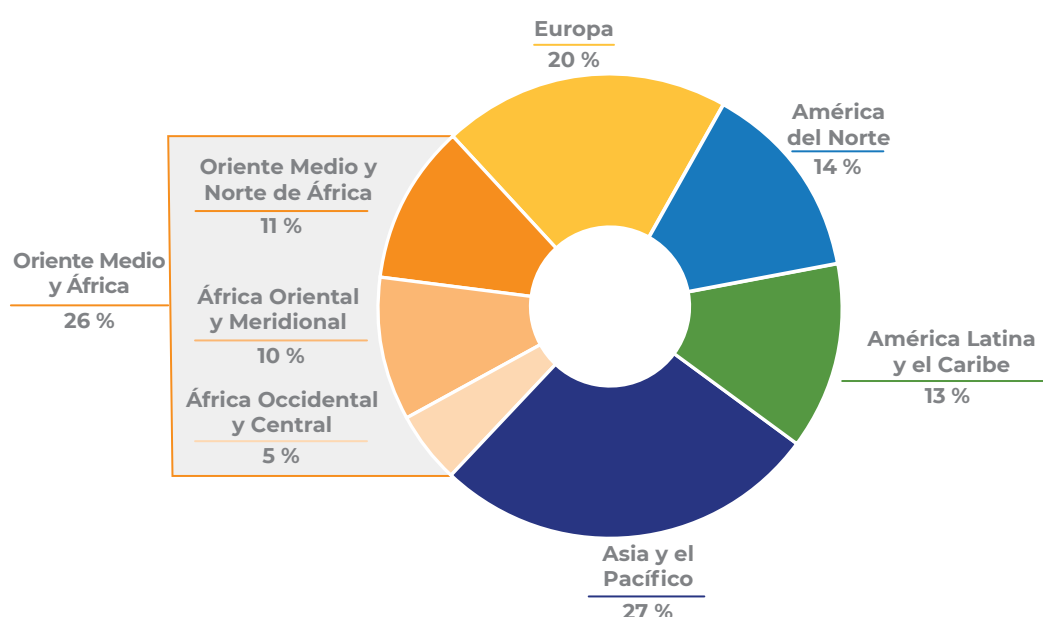
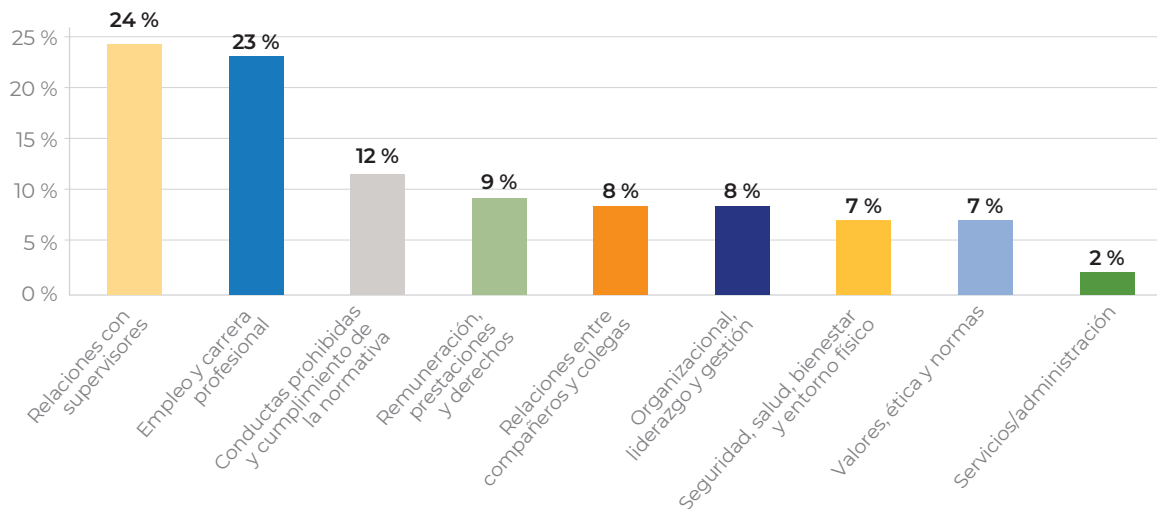
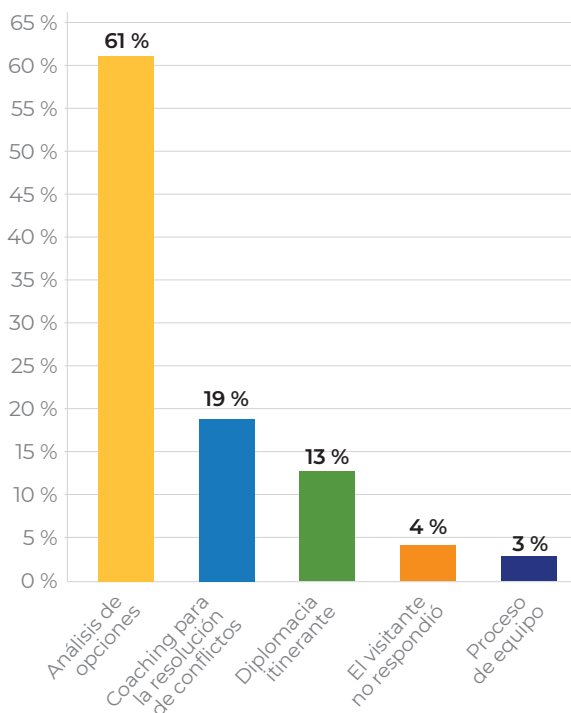


FIGURA 6. Distribución de casos por categoría de problema⁵, 2025

el coaching para la resolución de conflictos y la diplomacia itinerante (figura 7). Esta distribución subraya el papel de la Oficina como recurso temprano, informal y confidencial a través del cual el personal puede aclarar sus inquietudes, explorar posibles enfoques y buscar opciones de resolución.

FIGURA 7. Distribución de los servicios de ombudsman prestados en 2025

B. Resultados de la encuesta del Ombudsman

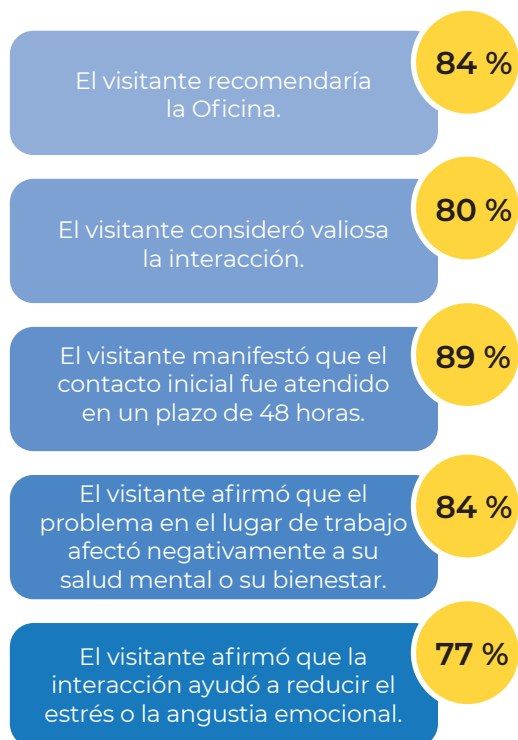
En 2025, la Oficina introdujo una nueva encuesta para los visitantes una vez cerrados sus respectivos casos, además de las encuestas posteriores a la mediación que ya viene realizando habitualmente. En general, las opiniones recibidas fueron positivas, lo que indica una gran confianza en los servicios de la Oficina. Como se puede observar en la figura 8, el 84 % de las personas encuestadas afirmó que recomendaría la Oficina y el 80 % consideró valiosa su intervención. Las respuestas también mostraron que las preocupaciones laborales que llevaban a las personas a buscar apoyo, a menudo afectaban a su salud mental o su bienestar, y el 84 % comunicó efectos negativos en su salud. Entre quienes respondieron a las preguntas de seguimiento, el 77 % afirmó que la interacción con la Oficina les ayudó a reducir el estrés o la angustia emocional. En respuesta a una pregunta sobre la capacidad de respuesta de la Oficina, el 89 % señaló que su contacto inicial fue confirmado y atendido en un plazo de 48 horas.

C. Actividades de desarrollo de capacidades y divulgación

En 2025, la Oficina organizó 179 sesiones de desarrollo de capacidades y divulgación, en las que participaron al menos 11.373 personas en las

⁵ Véase el anexo II.

FIGURA 8. Resumen de los resultados de la encuesta a usuarios de la Oficina del Ombudsman



cinco organizaciones a las que presta servicio. Las sesiones se ofrecieron de forma presencial, en línea y en formatos híbridos, y se impartieron en español, francés e inglés, con el objetivo de fortalecer la competencia de resolución de conflictos, promover lugares de trabajo respetuosos y aumentar el conocimiento de los servicios que presta la Oficina. La oferta principal siguió incluyendo la mediación, la gestión de conflictos, la seguridad psicológica en los equipos, la comunicación eficaz, y la dignidad y el respeto.

La Oficina impartió asimismo sesiones personalizadas para atender necesidades y públicos específicos; incluyendo la gestión de conflictos para supervisores, equipos y mandos intermedios, así como la “gestión ascendente” para supervisados. En otras sesiones se abordaron los desafíos emergentes en el lugar de trabajo y temas relacionados con el liderazgo, como por ejemplo, Liderando Equipos ante la Incertidumbre, Negociación Transformadora, Comunicando Noticias con Compasión y Comportamiento Respetuoso en el Lugar de Trabajo: Prevención del Acoso, la Discriminación y el Abuso de Autoridad.

Además, la Oficina contribuyó a varias iniciativas lideradas por los diversos organismos, adaptando las sesiones de aprendizaje a programas y públicos específicos. Estos incluyeron el programa de capacitación para gestores de personas, el programa de líderes emergentes, el ciclo de seminarios sobre liderazgo institucional y diversas iniciativas conjuntas con asociados internos, como los equipos de bienestar del personal, el equipo para la Protección contra la explotación, abuso y acoso sexual (PSEAH) ⁶, las oficinas de ética, los servicios de asistencia jurídica para el personal y las oficinas de investigación.

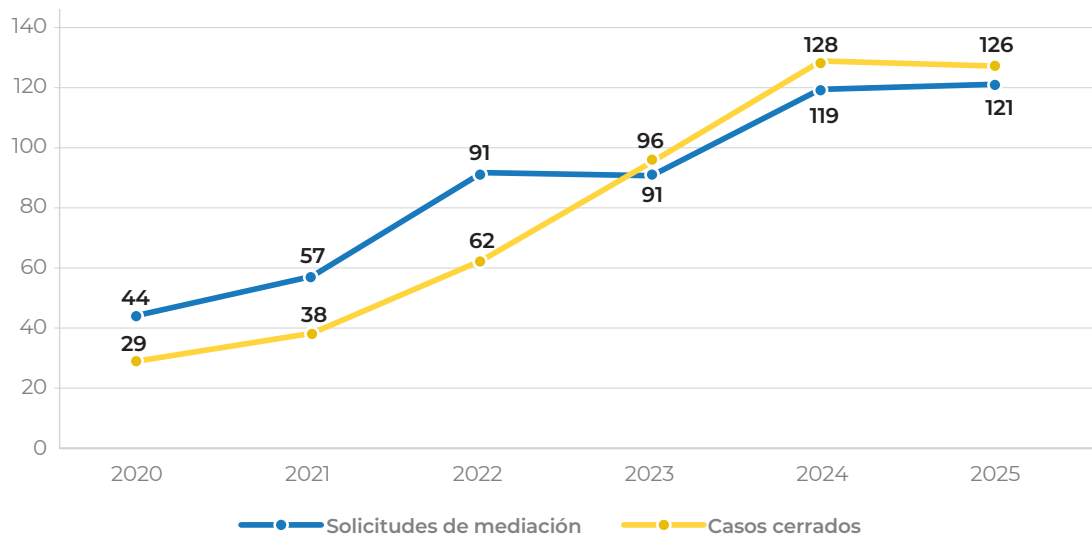
La Oficina también fue invitada a participar en programas seleccionados de iniciación y orientación para el personal de nueva incorporación. Dada la importancia de garantizar que el personal nuevo de todos los niveles conozca y se familiarice con los servicios de la Oficina desde el inicio de su carrera profesional, la Oficina agradecería contar con más oportunidades para participar en programas de orientación o iniciación en las cinco organizaciones.

Las opiniones de los participantes siguieron siendo muy positivas. Las encuestas posteriores a las sesiones mostraron altos índices de satisfacción y pertinencia (4.8/5), y la confianza en la aplicación del aprendizaje adquirido se calificó con 4.5/5. Los participantes destacaron las sesiones como “bien estructuradas y atractivas”, elogiaron la “excelente labor de los facilitadores, que posibilitó la conversación y una comprensión más profunda” y señalaron que el contenido era pertinente y estaba adecuadamente documentado.

D. Mediación

En 2025, la Oficina continuó reforzando sus servicios de mediación, en respuesta a la creciente demanda procedente de todos los lugares de destino y manteniendo los altos estándares establecidos en años anteriores. En 2025 se recibió un total de 121 solicitudes de mediación, lo que supone un incremento del 2% con respecto al año anterior. El grado

6. Protección contra la explotación, el abuso y el acoso sexual (PSEAH)

FIGURA 9. Solicitudes de mediación recibidas y casos cerrados (2020-2025)

de resolución de los casos concluidos en 2025 ascendió al 81 %, lo que subraya la continua eficacia y pertinencia de la mediación como herramienta constructiva e informal para abordar los conflictos en el lugar de trabajo y prevenir litigios innecesarios. Los casos de mediación involucraron a personal de 58 oficinas en distintos países; la mayor proporción se registró en las sedes de Nueva York (14 %) y Ginebra (8 %).

En consonancia con las tendencias observadas en los informes anuales recientes, la mayoría de las controversias giraron en torno a cuestiones relacionadas con el trabajo y la carrera profesional (31 %) y las relaciones con supervisores (27 %), que representaron en conjunto más de la mitad de los problemas planteados en los casos de mediación. Cabe destacar que 2025 fue el primer año desde la puesta en marcha del programa de mediación en 2020 en el que los asuntos relacionados con el trabajo y la carrera profesional superaron los conflictos de los empleados con sus superiores jerárquicos, un cambio que concuerda con las transformaciones organizativas que se están produciendo actualmente en las cinco organizaciones de las Naciones Unidas.

Los resultados de la encuesta demostraron una confianza constante en la mediación como mecanismo fiable. Los participantes calificaron su satisfacción general con un 4.38 sobre 5, y el 96 % indicó que recomendaría la mediación a sus colegas con independencia del resultado.

La mayoría de las mediaciones concluyeron de manera eficiente, y el 65 % se completó en un plazo de cinco horas.

El programa “Una conversación con el mediador”, que brindó la oportunidad de explicar y desmitificar el proceso de mediación, concluyó su último año tras alcanzar una cifra de participantes excepcional de casi 8.000 personas. En 2025 participaron en este programa 3.337 personas en más de 35 oficinas en diferentes países. Esto representa un aumento del 36.9 % frente a los 2.437 participantes de 2024, lo que refleja la mayor visibilidad y relevancia organizativa del programa.

Además, la Oficina amplió el uso de la mediación para apoyar a los equipos mediante enfoques grupales y restaurativos, en consonancia con su mandato general de fomentar lugares de trabajo colaborativos, saludables y respetuosos. A través de prácticas grupales restaurativas, el

FIGURA 10. Tiempo necesario para finalizar la mediación (porcentaje del total de casos)

	Como porcentaje del total de casos
Hasta 5 horas	65.4 %
De 5 a 10 horas	15.4 %
De 10 a 20 horas	7.7 %
Más de 20 horas	11.5 %

proceso proporciona un espacio confidencial y estructurado para el diálogo abierto, la comprensión mutua y la solución colectiva de problemas para grupos y equipos. Resulta especialmente valioso en situaciones que implican una ruptura de la confianza o de la comunicación, la recuperación tras una investigación, cambios organizativos o incidentes que afectan a la moral del equipo. Mediante la moderación de sesiones grupales, los equipos identifican compromisos compartidos y pasos prácticos para restablecer la confianza y mantener una colaboración eficaz. Aprovechando este impulso, el equipo de mediación dará prioridad a las intervenciones grupales durante el próximo año, incluida la puesta en marcha del programa de Mediación Grupal para Equipos.

La Oficina agradece el apoyo continuo de UNICEF al programa de mediación, ya que dicho organismo ha proporcionado apoyo más allá de su arreglo de participación en la financiación desde 2020. El programa ha contribuido a lograr centenares de fructíferos acuerdos con índices de satisfacción siempre elevados.

E. Facilitadores de un Lugar de Trabajo Respetuoso

El programa de Facilitadores de un Lugar de Trabajo Respetuoso (RWF por sus siglas en inglés) tiene como objetivo fortalecer la capacidad de gestión y resolución de conflictos en las oficinas del PNUD, UNFPA y ONU-Mujeres en todo el mundo, a través de colegas voluntarios adecuadamente formados y gestionados por la Oficina que constituyen un recurso confidencial y disponible a nivel local para el personal que pueda estar experimentando conflictos en el lugar de trabajo. En la actualidad, existen 77 RWF en 70 oficinas de distintos países.

En 2025, la Oficina continuó fortaleciendo el programa de RWF mediante una mayor colaboración con las oficinas participantes, actividades de aprendizaje para los facilitadores y trabajos preparatorios para ampliar el programa. Una encuesta de evaluación del programa realizada en 43 oficinas generó

más de 1.300 respuestas, lo que proporcionó información importante sobre el conocimiento y el uso del programa. Los resultados indicaron que alrededor del 70 % de las personas encuestadas utilizaría los servicios de los RWF si fuera necesario. Los participantes destacaron el valor de estos facilitadores, señalando que son “fantásticos y accesibles” y que proporcionan un espacio seguro para que los colegas evalúen su situación y las opciones de que disponen.

La Oficina organizó asimismo una serie de clases magistrales para la red de RWFs. Estas clases incluyeron los temas siguientes: Ayudando al personal en tiempos de incertidumbre, Aprender a respirar para lograr el éxito, sesiones con la Oficina de Ética de las Naciones Unidas, presentaciones de casos a cargo de los propios RWFs⁷ y una sesión conjunta con personal del equipo encargado de la Protección contra la explotación, abuso y acoso sexual (PSEAH) y del equipo de investigaciones. Para mantener la red, la Oficina ofreció extensiones de contrato a más de 60 facilitadores cuyos mandatos estaban por concluir, y el 75 % de ellos optó por continuar en el cargo.

La Oficina también se coordinó con las oficinas regionales y los equipos directivos nacionales para identificar oficinas para la futura expansión del programa y apoyar los procesos de nominación de nuevos RWF. El proceso concluirá en 2026 con la implantación del programa de RWF en 59 nuevas oficinas regionales y del país en todo el mundo. La Oficina agradece profundamente el compromiso de los Facilitadores de un Lugar de Trabajo Respetuoso que generosamente dedican su tiempo y su energía, además de seguir realizando sus funciones habituales, para apoyar a sus colegas y fomentar lugares de trabajo respetuosos. La Oficina valora igualmente el constante apoyo adicional del PNUD, UNFPA y ONU-Mujeres, incluidas sus oficinas regionales y del país, cuya participación es esencial para el éxito del programa.

⁷ Las presentaciones de estudios de caso utilizan escenarios reales con fines de aprendizaje, pero nunca indican la ubicación de la oficina ni ninguna información que pueda atribuirse a personas, equipos u organizaciones específicas.

III. OBSERVACIONES SOBRE LOS CONFLICTOS EN 2025

La Oficina continuó observando el modo en que los períodos de transición pueden aumentar el estrés, tensar las relaciones profesionales y crear unas condiciones en las que las tensiones no resueltas pueden agudizarse hasta convertirse en conflictos perjudiciales. El bienestar, la comunicación saludable y el apoyo temprano no son preocupaciones secundarias en tiempos de cambio, sino factores fundamentales para la resiliencia de una organización.

A. Prevención de conflictos, apoyo y vías de resolución

Prevenir los conflictos perjudiciales sigue siendo una de las formas más eficaces de mantener unas relaciones de trabajo productivas y el bienestar del personal. Durante el período que abarca este informe, la Oficina observó situaciones que comenzaron como malentendidos o pequeñas tensiones y se intensificaron porque no se abordaron. La Oficina también observó conflictos que podrían haberse evitado por completo si la comunicación se hubiera basado en la cortesía y el respeto. Los riesgos de conflictos perjudiciales se acentúan especialmente cuando las oficinas se someten a reestructuraciones o cambios que afectan a las responsabilidades, lo que puede generar incertidumbre en los equipos respecto a sus funciones y expectativas, así como en lo que se refiere a los procesos de toma de decisiones.

1. Participación temprana

Las personas que consultan con la Oficina en fases tempranas pueden explorar formas de abordar sus inquietudes antes de que las posturas se endurezcan y las relaciones de trabajo se deterioren. Un obstáculo recurrente para la pronta participación de la Oficina sigue siendo la falta de comprensión de su función y sus procedimientos. Algunos miembros del

“Prevenir los conflictos perjudiciales sigue siendo una de las formas más eficaces de mantener unas relaciones de trabajo productivas y el bienestar del personal.”

personal creen que acudir a la Oficina supone una escalada del conflicto. Otros dan por sentado que la Oficina sólo se ocupa de casos complejos, que solamente presta asistencia a los titulares de determinados contratos o que solo se debe contactar con ella después de haber agotado todas las opciones disponibles en la oficina. Algunos visitantes indicaron que creían que necesitaban pedir permiso a su supervisor o al Departamento de Recursos Humanos para ponerse en contacto con el Ombudsman. La Oficina observó que, en algunos equipos, los líderes desaconsejaban expresamente ponerse en contacto con la Oficina sin antes plantearles sus inquietudes y presentaban los servicios de la Oficina únicamente como un recurso para el personal de menor jerarquía. Aunque su intención sea buena, este tipo de mensajes es inexacto y puede retrasar la participación o disuadir al personal de ponerse en contacto con la Oficina y plantear sus inquietudes laborales.

Para mayor claridad, la Oficina fomenta plenamente las vías de comunicación directas. Sin embargo, ningún miembro del personal necesita permiso para ponerse en contacto con la Oficina ni seguir procedimientos específicos antes de hacerlo. De hecho, muchos visitantes consideran que una conversación verdaderamente confidencial con la Oficina es un primer paso útil para aclarar sus inquietudes, obtener una perspectiva más amplia e identificar posibles soluciones. Esto incluye aquellos casos en los que el personal explora cómo plantear inquietudes en el lugar de trabajo y debatir sobre temas como el temor a

sufrir represalias antes de hablar con su gerente, así como a la alta dirección que acude a la Oficina para prepararse para conversaciones delicadas o difíciles con sus supervisados.

2. Desarrollar las competencias de comunicación

El personal puede acudir a la Oficina para reflexionar sobre cómo gestionar las tensiones, incluida la forma de plantear las preocupaciones de manera constructiva y de mantener conversaciones difíciles evitando que las relaciones de trabajo se deterioren. Esto puede mejorar la comunicación y ayudar a prevenir o reducir la intensidad de los conflictos.

En un ejemplo, una supervisora se puso en contacto con la Oficina porque un miembro de su equipo cuestionaba sus decisiones durante las reuniones de forma regular. A través del coaching, la supervisora exploró cómo reconocer los desacuerdos sin socavar las decisiones una vez adoptadas. Tras este intercambio, introdujo nuevos canales para recibir comentarios y ajustó la estructura de los debates en las reuniones de equipo, lo que ayudó a reducir las tensiones.

En otro caso, un miembro de un equipo solicitó orientación acerca de cómo plantear a un superior sus inquietudes respecto de expectativas y plazos poco realistas. La Oficina ayudó a la persona a prepararse para la conversación identificando un momento y un lugar apropiados, perfeccionando la forma en que podría expresar eficazmente su preocupación y practicando la conversación mediante un ejercicio de dramatización para ayudar a la persona a sentirse más segura y preparada para plantear los problemas.

Más allá de resolver problemas inmediatos, este tipo de intervenciones de coaching ayudan al personal a desarrollar aptitudes prácticas para manejar conversaciones difíciles y abordar las tensiones con anticipación.

3. Fortalecer las capacidades de gestión de conflictos

La Oficina también apoya la prevención de conflictos perjudiciales mediante sesiones destinadas a fortalecer las aptitudes de comunicación cotidiana y de gestión de conflictos (véase el apartado “Actividades de desarrollo de capacidades y divulgación” en la pág. 10). En estas sesiones, los participantes practican con escenarios que les permiten aplicar las técnicas aprendidas en situaciones reales. En los talleres de gestión de conflictos, los participantes practican nuevas aptitudes en sesiones facilitadas. Por ejemplo, en las sesiones sobre seguridad psicológica, los participantes analizan un entorno de equipo hipotético, evalúan los niveles de confianza dentro del grupo y desarrollan estrategias para fortalecer la confianza y la apertura en el seno de los equipos.

Los talleres se impartieron como parte de retiros de equipo o en forma de sesiones independientes, y a menudo se adaptaron para abordar las preocupaciones que afectaban a equipos específicos. Durante los preparativos, la Oficina realiza periódicamente encuestas previas o analiza las encuestas de participación disponibles. En 2025, como resultado de ello, la Oficina añadió nuevos elementos de aprendizaje y reflexión sobre cómo gestionar la incertidumbre o cómo abordar las preocupaciones sobre la transparencia en la reestructuración organizativa.

4. Abordar las preocupaciones sin identificar a las personas

En algunas situaciones, los visitantes dudan en expresar sus inquietudes directamente porque temen dañar sus relaciones laborales, ser identificados como la fuente de una queja y como personas “problemáticas” y sufrir un trato adverso por alzar la voz. En estos casos, y en consonancia con su neutralidad, la Oficina puede ayudar a abordar las inquietudes sin revelar la identidad de quienes las plantearon, permitiendo al mismo tiempo que se trate el asunto.

En un ejemplo registrado durante el período que abarca este informe, varios miembros del personal expresaron su preocupación por las diferencias percibidas en el trato

que recibían los funcionarios nacionales e internacionales, pero se mostraban reacios a plantear el problema. Con su consentimiento, la Oficina planteó la preocupación a la dirección, señalando que varios empleados habían expresado inquietudes similares sin identificar a nadie por su nombre. La dirección y la Oficina exploraron entonces formas de abordar el problema. Se acordó que la dirección incluiría un recordatorio sobre la comunicación respetuosa durante las reuniones rutinarias del personal. Posteriormente, la oficina organizó una sesión de "Café de Cortesía" con el equipo para explorar cómo se manifiesta un comportamiento respetuoso en el lugar de trabajo y cómo promover formas más consideradas de comunicarse y trabajar juntos.

5. Apoyar un funcionamiento más saludable del equipo

La prevención también implica brindar apoyo a los equipos para abordar las tensiones. A lo largo de 2025, varios miembros del personal se pusieron en contacto con la Oficina para informar sobre disfunciones dentro de los equipos y relaciones de trabajo tensas que estaban afectando la colaboración. La Oficina utiliza diversos procesos para diagnosticar las causas de las dificultades en los equipos y ayudar a los equipos a abordarlas de manera constructiva.

En un caso, la dirección se puso en contacto con la Oficina porque un equipo se había dividido en dos grupos, lo que estaba perjudicando al ambiente de trabajo y afectando a la productividad. La Oficina organizó reuniones confidenciales con cada miembro del equipo para comprender sus puntos de vista y garantizar que todas las voces fueran escuchadas. Estas conversaciones revelaron que el problema subyacente era un conflicto entre dos personas. La Oficina facilitó la mediación entre los compañeros, lo que resolvió el conflicto inmediato. Una conversación posterior con el equipo ayudó a los miembros a compartir sus inquietudes e identificar medidas prácticas para mejorar el entorno de trabajo.

B. Conflicto y cambio

En 2025, el PNUD, UNFPA, UNICEF, UNOPS y ONU-Mujeres experimentaron importantes cambios estructurales y operacionales. Los flujos de financiación se redujeron, se reevaluaron los modelos de prestación de servicios, se fusionaron o disolvieron equipos y oficinas, se reorganizaron las líneas jerárquicas y varias dependencias se enfrentaron a una reubicación internacional o la anticiparon. Estas perturbaciones crearon un riesgo considerable de conflicto. Si bien la mayor parte del conflicto era previsible y constructivo, derivado del necesario debate sobre la mejor manera de desenvolverse en un entorno en rápida evolución, parte de él derivó en conflictos perjudiciales.

Las cinco organizaciones hicieron esfuerzos significativos para compartir periódicamente información y actualizaciones de alto nivel. También adoptaron medidas de mitigación y ofrecieron otros servicios para apoyar al personal afectado durante este período, como plazos de preaviso más amplios para la separación del servicio o reubicaciones en los casos en que fuera posible, apoyo al bienestar del personal, coaching y apoyo a la carrera profesional, procesos de selección reservados en exclusiva al personal afectado, traslados laterales para cubrir vacantes, sesiones informativas sobre planes y opciones de seguros, y dependencias de apoyo dedicadas para las personas afectadas durante todo el período de ajuste. Las observaciones siguientes se comparten en el marco del mandato de la Oficina de mejorar los procesos de gestión del cambio, sobre la base de los casos de conflicto que llegaron a la Oficina en 2025.

1. Confianza, tono y transparencia

Siempre que los cambios organizativos afectaban o podían afectar al personal, pero la justificación, las estructuras finales o los procesos no estaban claros, las personas y los equipos llenaban esos vacíos con suposiciones, lo que daba lugar a "cotilleos" en los pasillos y provocaba ansiedad. Esta falta de transparencia, real o percibida, provocaba una pérdida de confianza en los procesos de toma de decisiones y en su aplicación.

La confianza y la percepción de imparcialidad de las decisiones mejoran significativamente cuando los criterios utilizados para tomar decisiones son claros y se comunican a todo el personal con antelación, y cuando se comparte de forma transparente la forma en que se aplicaron dichos criterios. Los casos presentados ante la Oficina en 2025 relacionados con cambios organizativos revelaron con frecuencia una brecha entre la información que el personal deseaba y esperaba recibir y el nivel de detalle que se ponía a su disposición. La Oficina observó casos en los que aparentemente no se proporcionó ninguna razón específica para los cambios que afectaban al personal. En algunos casos, la razón aducida fue “Es decisión de la dirección” o que el informe de evaluación de un proceso de reorganización era confidencial. Estas respuestas erosionaron aún más la confianza en los procesos, lo que dio lugar a especulaciones y suposiciones en el seno de los equipos.

En otros casos, parece que los superiores jerárquicos o los equipos directivos superiores explicaron las repercusiones de los recortes de financiación o las decisiones de reubicación de maneras poco empáticas, por ejemplo: “Los tiempos difíciles requieren medidas drásticas” o “Todos deberíamos estar contentos; al menos tenemos trabajo”. Si bien estos comentarios podían tener la intención de brindar perspectiva o tranquilidad, podrían tener el efecto contrario e interpretarse como que minimizan la experiencia de la persona en lugar de reconocerla. La empatía no consiste en ofrecer soluciones ni en señalar el lado positivo de los problemas. Se trata, más bien, de demostrar que se ha escuchado y se comprende la perspectiva de la persona, y de darle tiempo para expresar abiertamente sus inquietudes y las consecuencias de las decisiones.

Un patrón recurrente en los casos gestionados por la Oficina en 2025 con las cinco organizaciones fue que los visitantes manifestaron sentir una falta de empatía en la comunicación de las decisiones. El hecho de dedicar más tiempo a conversaciones directas y empáticas podría haber reducido algunos de los sentimientos de pérdida y ansiedad, y evitado que los vacíos de información se llenaran con interpretaciones y suposiciones falsas.

Todas las organizaciones proporcionaron actualizaciones periódicas al personal sobre los cambios organizativos generales y la situación actual a través de asambleas y de la difusión de mensajes, incluso por parte de la dirección ejecutiva. La Oficina entiende que tal vez se esperaba que los superiores jerárquicos dedicaran un tiempo a hablar con los miembros afectados de sus equipos. Al acudir a la Oficina, con frecuencia los visitantes indicaban que dichas conversaciones no se producían o eran muy breves (por ejemplo, de cinco minutos) y que se sentían perdidos, desinformados, ignorados o invisibles.

“La empatía no consiste en ofrecer soluciones ni en señalar el lado positivo de los problemas. Se trata, más bien, de demostrar que se ha escuchado y se comprende la perspectiva de la persona, y de darle tiempo para expresar abiertamente sus inquietudes y las consecuencias de las decisiones.”

A nivel individual, los visitantes se vieron profundamente afectados por las incertidumbres y los cambios, desde el estrés mental hasta el miedo a perder sus medios de vida, a sufrir trastornos familiares o a perder su identidad. En algunos casos, cuando la Oficina se ponía en contacto con la dirección con el consentimiento del visitante, parecía que el superior jerárquico asumía que el Departamento de Recursos Humanos o la alta dirección se encargarían de abordar las conversaciones difíciles, y viceversa. Esto provocaba que nadie tomara las riendas de la conversación y que se perdiera la confianza. Es posible que unas conversaciones más directas y empáticas, junto con explicaciones detalladas, hubieran generado mayor confianza y transparencia, y evitado algunos de estos sentimientos.

Al mismo tiempo, el personal directivo que se puso en contacto con la Oficina comunicó que tenía importantes dificultades para cumplir las expectativas de explicar, justificar y aplicar cambios organizativos en plazos muy ajustados. Estas expectativas se imponían al personal directivo en un momento en el que,

al mismo tiempo, tenía que gestionar recortes de plantilla, mantener los objetivos inalterados y hacer frente a la incertidumbre sobre sus propias funciones. En este contexto, el personal directivo manifestó con frecuencia sentirse insuficientemente apoyado o reconocido. Algunos también indicaron haber sido objeto de acusaciones o comportamientos verbalmente agresivos por parte de miembros del equipo afectados por los cambios, lo que a su vez repercutió en su propio bienestar mental.

También hubo empleados que manifestaron frustración y desmotivación debido a un lenguaje que consideraban engañoso o eufemístico. Por ejemplo, se refirieron a términos como “optimización de contratos” y “reajuste de contratos”, que las organizaciones utilizaban para describir un ejercicio de examen de funciones que probablemente conduciría a la separación de miembros del personal y a recurrir aún más a otro tipo de contratos no pertenecientes al personal de plantilla. Los empleados comentaron que el uso de este tipo de “jerga” restaba importancia al impacto de los cambios en la vida privada y profesional de las personas afectadas. La utilización de un lenguaje claro y coherente puede transmitir mejor las repercusiones de las medidas y generar confianza durante los períodos de cambio organizativo.

2. Iniciativa ONU80

El objetivo de la Iniciativa ONU80 es transformar las Naciones Unidas en una organización más adecuada a su propósito, que esté integrada y sea eficaz⁸.

Tras el informe del Secretario General sobre la línea de trabajo 3 de la Iniciativa ONU80⁹, publicado en septiembre de 2025, el personal del PNUD, UNFPA, UNOPS y ONU-Mujeres tuvo conocimiento de posibles fusiones entre organizaciones. El informe afirma lo siguiente:

“36. Las propuestas que se exponen a continuación constituyen la primera fase de una serie de posibles fusiones, consolidaciones y reorganizaciones que podrían despejar el camino hacia un mayor impacto conjunto de gran escala.

“ La utilización de un lenguaje claro y coherente puede transmitir mejor las repercusiones de las medidas y generar confianza durante los períodos de cambio organizativo. ”

i) Fusionar el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos. 37. Llevaremos a cabo una evaluación exhaustiva de los beneficios que conllevaría una fusión del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos, que podría crear un motor más potente para el desarrollo sostenible en los equipos de las Naciones Unidas en los países, con mayor escala. En febrero de 2026 se presentará un análisis inicial a la Junta Ejecutiva de esas entidades.

ii) Fusionar el Fondo de Población de las Naciones Unidas y ONU-Mujeres 38. Llevaremos a cabo una evaluación exhaustiva de los beneficios que conllevaría una fusión del Fondo de Población de las Naciones Unidas y ONU-Mujeres y sus mandatos respectivos con el fin de crear una voz y una plataforma unificadas sobre la igualdad de género y los derechos de las mujeres. El paso subsiguiente consistiría en estudiar las opciones para optimizar las funciones normativas relacionadas con las estadísticas de población y las actividades conexas, incluidas las que desempeña ahora el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. El análisis inicial se presentará a los Estados Miembros a principios de 2026.”

El informe dejaba claro que se trataba de propuestas y que aún no se habían realizado evaluaciones de los beneficios ni análisis. Sin embargo, en casi todas las misiones de divulgación y apoyo en conflictos posteriores a la publicación de este informe, la Oficina escuchó inquietudes, especulaciones y suposiciones del personal de las organizaciones mencionadas en el informe. Dichas preocupaciones estaban

⁸ Sitio web de la [Iniciativa ONU80](#).

⁹ Asamblea General de las Naciones Unidas (22 de septiembre de 2025). [Iniciativa ONU 80. Línea de trabajo 3: Reformas estructurales y reajustes programáticos](#). Informe del Secretario General.

relacionadas principalmente con la seguridad en el empleo y generaban una distracción, sobre todo en las oficinas regionales y de país. Parecía existir entre el personal la firme convicción de que quizá hubiera más información disponible, pero que la sede no la estaba compartiendo con el personal de las oficinas regionales o de país. Una vez más, las lagunas de información se llenaban con suposiciones en lugar de con hechos. El personal comunicó a la Oficina que creía que los esfuerzos de reestructuración y reubicación en curso ya formaban parte de una ejecución “secreta” de las posibles fusiones mencionadas en el informe.

Si bien los líderes locales se esforzaron por ayudar al personal a centrarse en sus funciones laborales habituales, en ese momento no pudieron proporcionar la información deseada. La Oficina, por su parte, ofreció sesiones de debate más personalizadas sobre cómo afrontar la incertidumbre, que brindaron un espacio para compartir el impacto del informe y analizar cómo actúan las suposiciones en la gestión de conflictos. Estas sesiones también brindaron oportunidades para compartir los datos disponibles en grupo (incluida la lectura del texto original del informe en lugar de basarse en las paráfrasis de otros miembros del personal), aquello que está bajo su control y cómo reconocerlo cuando se encuentran en una situación de ambigüedad.

3. Desastres naturales y otras emergencias

El año 2025 estuvo marcado por desastres naturales y otras emergencias que tuvieron repercusiones directas en el personal y en los resultados de su trabajo, cuando ya se encontraban lidiando con los problemas financieros que afrontaba su organización. Las personas que acudieron a la Oficina manifestaron su percepción de que, debido a la disminución de recursos y a la reducción de plantilla, se esperaba que hicieran más con menos. Describían agotamiento por los repentinos aumentos de la carga de trabajo, a lo que se sumaba la angustia emocional que conllevan las catástrofes. Al analizar las opciones, los visitantes manifestaron

que no se sentían cómodos al expresar sus preocupaciones a la dirección, dado el riesgo percibido de ser los próximos en ser despedidos si no se les consideraba lo suficientemente resilientes. En todos los casos que implican un posible impacto en la salud mental, la Oficina remite al personal a los servicios confidenciales de los equipos de bienestar de su organización.

Durante las emergencias, el cambio organizativo puede percibirse como un desafío mayor. Los plazos de toma de decisiones ajustados, la comunicación poco clara, los cambios en las responsabilidades, las preocupaciones sobre la seguridad y las consultas limitadas pueden influir en la percepción de las personas afectadas acerca de la equidad y las relaciones organizativas.

Por ejemplo, la Oficina recibió inquietudes de una oficina de país que operaba en un contexto de emergencia y que, al mismo tiempo, afrontaba importantes recortes presupuestarios. Los visitantes expresaron su frustración por el hecho de que sus superiores modificaran de forma unilateral las entregas del proyecto y los planes de trabajo con escasa consulta. La comunicación en torno al proyecto se había deteriorado hasta convertirse en largos intercambios de correos electrónicos varias veces al día, lo que reflejaba una creciente desconfianza y una tensión cada vez mayor.

En estas situaciones, la Oficina ayuda a crear un espacio para el diálogo constructivo, la aclaración de las expectativas y una comunicación más eficaz. La forma en la que se comunican las decisiones, incluso las difíciles, puede influir de forma significativa en que un conflicto siga siendo constructivo o se vuelva perjudicial.

4. Conflicto y modalidades o categorías de contratos

Las cinco organizaciones recurren en diferente medida al personal afiliado (con contratos para personal que no es de plantilla) como un marco contractual flexible y eficaz en función de los costos para desempeñar determinadas funciones o abordar necesidades organizativas

específicas. Algunas de las condiciones de servicio para el personal afiliado se mejoraron en 2025, a fin de armonizarlas mejor con la remuneración o las prestaciones del personal. Sin embargo, la mayoría del personal afiliado que se puso en contacto con la Oficina expresó una clara preferencia por la condición de funcionario, con los contratos y los beneficios correspondientes. Los visitantes manifestaron sentirse especialmente vulnerables a medida que los equipos experimentaban cambios profundos y recortes de personal, dado que creían que su contrato otorgaba una mayor discrecionalidad a la dirección para modificar la duración o los términos de referencia de su contrato, o para rescindirlo.

Los visitantes a menudo buscaban información más clara sobre sus derechos y los canales disponibles para la solución de conflictos cuando se veían afectados por cambios organizativos. Algunos de ellos solicitaron expresamente a la Oficina que examinara su “apelación” de una decisión contractual, por lo general tras descubrir que el personal afiliado no tiene acceso al [Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas](#) ni a los servicios jurídicos gratuitos que ofrece

“ La forma en la que se comunican las decisiones, incluso las difíciles, puede influir de forma significativa en que un conflicto siga siendo constructivo o se vuelva perjudicial. ”

la [Oficina de Asistencia Letrada al Personal \(OSLA\)](#). La Oficina del Ombudsman no presta asesoramiento jurídico, sino que aclara las opciones disponibles, media en conflictos o remite a las personas a los mecanismos aplicables a las condiciones específicas de su contrato. En 2025, esto también incluyó hablar sobre el arbitraje mencionado en sus contratos o, en el caso de una organización, sobre un nuevo proceso interno de evaluación de la gestión para el personal afiliado. La mediación siguió siendo una alternativa que la Oficina ofrece a todos los miembros del personal para encontrar soluciones consensuadas.

IV. RECOMENDACIONES

La Oficina recomienda que las cinco organizaciones:

1. Consideren la posibilidad de promover un contacto temprano con la Oficina del Ombudsman y recalquen que el hecho de contactar con la Oficina no supone la escalada de un conflicto, no requiere permiso y está disponible para todo el personal en cualquier nivel. La intervención temprana previene sistemáticamente la escalada hacia un conflicto perjudicial.
2. Consideren la posibilidad de fortalecer las capacidades de gestión de personas durante los períodos de cambio y de proseguir con cualquier iniciativa de aprendizaje en este sentido para todo el personal con responsabilidades de supervisión. Una comunicación empática genera confianza y aumenta la participación.
3. Consideren la inclusión sistemática de la Oficina del Ombudsman en los programas de orientación e iniciación para el personal de nueva incorporación, a fin de garantizar un conocimiento temprano de los mecanismos informales de resolución de conflictos.
4. Consideren la posibilidad de aumentar la transparencia en la toma de decisiones mediante una comunicación clara de los criterios de toma de decisiones y la explicación de la forma en que se aplican. La percepción de falta de transparencia socava la confianza y alimenta la especulación.
5. Consideren la posibilidad de utilizar el servicio de mediación restaurativa y grupal de la Oficina del Ombudsman como un recurso confidencial y neutral para restaurar la confianza y el funcionamiento del equipo.
6. Consideren la posibilidad de aclarar las funciones y responsabilidades para mantener conversaciones difíciles con el personal afectado, en especial en tiempos de cambio. Las conversaciones directas generan confianza, sobre todo, antes de que se envíen notificaciones por escrito. La aclaración de las funciones y responsabilidades evita dar por sentado que otra persona hablará con el personal afectado.

V. PERSPECTIVAS DE FUTURO

Es probable que en 2026 sigan surgiendo preocupaciones sobre conflictos laborales relacionados con cambios organizativos. Las intervenciones de prevención y solución informal de conflictos seguirán siendo necesarias para gestionar los conflictos perjudiciales. A pesar de los grandes esfuerzos realizados, muchos miembros del personal, incluido el directivo, desconocen o, en ocasiones, malinterpretan el mandato de la Oficina. Por lo tanto, la Oficina pretende poner en marcha una campaña de comunicación más amplia basada en el énfasis de la Asamblea General en la resolución de conflictos "informalidad en primer lugar" y en los

planteamientos que ofrece la Red de Servicios de Ombudsman y Mediadores del Sistema de las Naciones Unidas. La campaña incluirá un conjunto de herramientas para que los líderes informen y fomenten el uso de mecanismos informales de resolución de conflictos siempre que sea posible y razonable.

En cuanto a la estructura, algunos de los puestos de la Oficina se trasladarán a Roma (Italia) para atender la necesidad de una mayor presencia en las zonas horarias donde las organizaciones han trasladado personal de Nueva York a nuevas ubicaciones.

TESTIMONIOS



“Me alegra que la organización ponga este recurso a disposición del personal. Me ayudaron con esta gran distracción y ahora puedo volver a concentrarme en mi trabajo”.

“Me sentí verdaderamente escuchado y comprendido al hablar con ustedes. Mis jefes simplemente restaron importancia a mis problemas cuando hablé con ellos”.

“Muchas gracias por el amable apoyo y la orientación que me han brindado durante los dos últimos años. Estoy particularmente agradecido por la forma en que abordaron la situación, con paciencia, imparcialidad, justicia y preocupación genuina”.

“Quisiera expresarles mi más sincero agradecimiento por todo el tiempo y el esfuerzo dedicados a la mediación en este caso. Agradezco enormemente su orientación y apoyo para ayudarme a superar esta fase tan difícil y desagradable de mi vida profesional. Me alivia que haya terminado y que, finalmente, hoy todos hayamos alcanzado una solución pacífica y un compromiso para mejorar las condiciones de trabajo”.

“Muchas gracias por haber encontrado un momento para hablar sobre mi caso ahora mismo. Llegué con un montón de ideas bastante desorganizadas y salí con un camino mucho más claro; se lo agradezco”.

“Gracias por dedicar un tiempo a explicarme las cosas y por reconocer mis preocupaciones. Gracias también por su implicación y apoyo durante este proceso”.

“Muchas gracias por tomarse el tiempo de responder y por compartir conmigo estas valiosas ideas. Aprecio sinceramente su enfoque reflexivo y las estrategias prácticas que mencionaron”.

“Gracias de nuevo por dedicarme su tiempo y por ayudarme a comprender mejor mis opciones. También les agradezco que hayan dedicado un tiempo a escucharme y las sugerencias que me han ofrecido sobre posibles maneras de seguir adelante”.

“También valoro sus conversaciones con el equipo y sus esfuerzos por identificar maneras de mejorar el ambiente de trabajo”.

“Muchas gracias por su atenta respuesta. Los puntos que han planteado son extremadamente pertinentes. Quisiera reiterar que todos nosotros deseamos seguir trabajando con su apoyo”.

“Su generosidad al compartir ideas, junto con su continua colaboración, marca una gran diferencia para nuestro equipo y la valoramos enormemente”.

“Gracias por su enfoque amable, neutral y comprensivo. Sus orientaciones han sido fundamentales para ayudarme a reflexionar sobre mis opciones y prioridades, a fin de seguir adelante”.

“Muchísimas gracias por su apoyo constante a lo largo de las sesiones que hemos mantenido. Agradezco sinceramente el tiempo, la energía y la experiencia que siguen invirtiendo en nuestro equipo. Estos recursos serán de gran ayuda a medida que reforcemos los aprendizajes clave y prosigamos con nuestro diálogo sobre la gestión de conflictos y la seguridad psicológica”.

“Solo quería decir que la reunión de hoy sobre seguridad psicológica fue una de las sesiones más interesantes a las que he asistido en mi organización. Fue inspirador ver a tantos colegas alzar la voz y compartir sus ideas abiertamente. Creo sinceramente que si tuviéramos más sesiones como esta, donde practiquemos la comunicación abierta en lugar del lenguaje corporativo y demos espacio a voces que rara vez se escuchan, nos convertiríamos en una organización más fuerte y eficaz”.

“Gracias por la conversación que hemos mantenido hoy. Nuestras charlas son, sinceramente, una de las pocas cosas que me mantienen con los pies en la tierra en esta nebulosa realidad de la oficina. A veces me siento como un personaje de una película de Hitchcock, viviendo en una versión oscura y distorsionada de la realidad”.

“Gracias, es muy alentador saber que esto se está analizando adecuadamente en este momento; esperemos que conduzca a una reflexión sobre las prácticas laborales para evitar que otras personas se vean afectadas en el futuro”.

“Esta fue la primera vez que hablamos de estos temas juntos como equipo. Nos ayudó a todos a iniciar la conversación”.



ANEXO I. TERMINOLOGÍA

La Oficina aplica la definición de caso acordada por la Red de Servicios de Ombudsman y Mediadores del Sistema de las Naciones Unidas, tal como se muestra a continuación.

Caso presentado ante el Ombudsman

Un caso presentado ante el Ombudsman se define como uno o varios problemas o preguntas relacionados con el lugar de trabajo que un visitante presenta ante la Oficina solicitando información, opciones de solución o asistencia, lo que requiere de las capacidades o conocimientos específicos de un ombudsman. Un visitante que regrese a la Oficina con el mismo problema o problemas será considerado un visitante recurrente y no requerirá que se registre un nuevo caso. Un caso puede estar relacionado con uno o varios problemas.

[Ejemplo: 1 visitante = 1 caso]

Caso colectivo presentado ante el Ombudsman

Un caso colectivo presentado ante el Ombudsman se define como uno o varios problemas planteados por un grupo de visitantes que solicita información y opciones de resolución o asistencia para dicho(s) problema(s). Un grupo se considera compuesto por más de un visitante.

[Ejemplo: dos o más visitantes solicitan una reunión para tratar el mismo tema. Dos o más visitantes = 1 caso]

Caso de mediación

Un caso de mediación se define como un conflicto laboral presentado ante la Oficina por uno o más visitantes que solicitan, aceptan o son remitidos para participar en una mediación.

[Ejemplo: 1 solicitud de mediación = 1 caso; 1 remisión a los servicios de mediación = 1 caso; dos o más visitantes que aceptan someterse a la mediación = 1 caso]

Visitante

Se considera visitante a cualquier persona física o entidad que se ponga en contacto con la Oficina para pedir asistencia.

ANEXO II. CATEGORÍAS DE PROBLEMAS PLANTEADOS EN LOS CASOS Y DEFINICIONES

Problemas y definiciones

1. Remuneración, prestaciones y derechos	Problemas derivados de la administración de diversas prestaciones y derechos del personal.
2. Relaciones con superiores jerárquicos (preocupaciones de los superiores en relación con sus subordinados y viceversa)	Problemas derivados de las relaciones de supervisión (excluyendo el acoso, el abuso de autoridad, la discriminación y las represalias, contemplados en la categoría 5). Inquietudes de los empleados en relación con sus superiores y viceversa.
3. Relaciones entre compañeros y colegas	Problemas entre compañeros de trabajo SIN relaciones jerárquicas (excluyendo el acoso, la discriminación, el abuso de autoridad y las represalias, contemplados en la categoría 5).
4. Empleo y carrera profesional	Problemas que afectan a las condiciones de trabajo o a la progresión profesional del personal: contratación, contrato, descripción o clasificación del puesto, capacitación, promoción, traslado y rotación, satisfacción con el trabajo, separación del servicio y procesos de jubilación.
5. Conductas prohibidas y cumplimiento de la normativa	Problemas relacionados con conductas prohibidas: acoso, discriminación, represalias, abuso de autoridad, procesos de investigación, conducta inapropiada, desperdicio y malversación de fondos. Problemas relacionados con la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) y el deber de cuidado.
6. Seguridad, salud, bienestar y entorno físico	Condiciones de trabajo; salud mental, bienestar general y estrés; adaptaciones para personas con discapacidad o problemas de salud; y problemas relacionados con la seguridad.
7. Servicios/administración	Capacidad de respuesta, puntualidad y naturaleza de la respuesta/servicios de las secciones que prestan servicios al personal (fondo de pensiones de RR. HH., dependencia tributaria, etc.).
8. Organización, liderazgo y gestión	Problemas relacionados con el clima, la moral, la cultura, la comunicación y la gestión del cambio, así como problemas de liderazgo a nivel organizacional.
9. Valores, ética y normas	Cuestiones relativas al cumplimiento del personal de los Valores Fundamentales, la ética y las normas de las Naciones Unidas o su adhesión a estos, tal como se definen en las Normas de Conducta de la Administración Pública de las Naciones Unidas y demás directrices y normas aplicables.

Subtemas y definiciones (continuación)

1. Remuneración, prestaciones y derechos

1a.	Administración de remuneraciones y nóminas: tarifa salarial, cuantía del salario, categoría salarial del puesto, horas extraordinarias, tiempo libre compensatorio, subsidio por funciones especiales, ajuste por lugar de destino, incentivo de movilidad, administración de pagos.
1b.	Prestaciones por jubilación, pensión o supervivencia: consultas sobre pensiones y otros derechos derivados de prestaciones por jubilación o supervivencia.
1c.	Licencias: licencias anuales y parentales (excluidos los permisos especiales, los años sabáticos y la suspensión por motivos disciplinarios).
1d.	Seguro médico, licencia de enfermedad y prestaciones médicas: seguro médico y prestaciones médicas; licencia de enfermedad, indemnización por lesiones sufridas en acto de servicio (apéndice D) y evacuación médica.
1e.	Prestaciones por personas a cargo: beca educativa, subsidio para cónyuges, subsidio para progenitores solteros, etc.
1f.	Impuestos: cálculo del importe, devolución, retrasos.
1g.	Derechos asociados a la contratación: subvención por reubicación, transporte, etc.
1h.	Derechos asociados a la separación del servicio: subvención de repatriación, transporte en caso de separación del servicio, excluyendo los viajes por razones médicas.
1i.	Derechos de viaje: billetes, dietas, hotel (excluidos los gastos médicos).
1j.	Prestaciones y derechos por operaciones especiales/riesgo: pago por condiciones difíciles/peligrosas, descanso y recuperación, etc.
1k.	Otros.

2. Relaciones con superiores jerárquicos

2a.	Diferencias interpersonales: conflictos interpersonales que implican diferencias en objetivos, valores, actitudes, puntos de vista, estilos de trabajo, sospechas de motivos ocultos, desconfianza.
2b.	Dignidad y respeto: descortesía, muestras de desprecio hacia los demás, falta de escucha, comportamiento despectivo o grosero.
2c.	Reputación: impacto potencial de rumores o cotilleos sobre asuntos profesionales o personales.
2d.	Ambiente y moral del equipo: normas predominantes que influyen en la dinámica, los comportamientos o las actitudes del equipo en la dependencia de trabajo como resultado del enfoque de supervisión y el estilo de dirección.
2e.	Eficacia de la supervisión: gestión del desempeño y retroalimentación, calidad y cantidad de la comunicación, coaching en materia de desempeño, asignación de trabajo y apoyo, puntualidad de la retroalimentación (o falta de ella) proporcionada al margen de la evaluación periódica del desempeño.
2f.	Evaluación y calificación del desempeño: desacuerdos o preocupaciones respecto del proceso de evaluación, calificación o valoración del desempeño.
2g.	Seguridad psicológica: preocupaciones sobre la pertenencia, la inclusión y la posibilidad de expresar opiniones, plantear preguntas o solicitar aclaraciones debido a la dinámica de las relaciones con los superiores jerárquicos.
2h.	Reconocimiento: falta constante de reconocimiento o atribución de logros y cumplimiento o de superación de las expectativas respecto de los términos de referencia habituales. Sentimiento o percepción de falta de valoración de las contribuciones realizadas en el trabajo.
2i.	Otros.

3. Relaciones entre compañeros y colegas

3a.	Diferencias interpersonales: conflictos interpersonales que implican diferencias en objetivos, valores, actitudes, puntos de vista, estilos de trabajo, sospechas de motivos ocultos, desconfianza.
3b.	Dignidad y respeto: Descortesía, muestras de desprecio hacia los demás, falta de escucha, comportamiento despectivo o grosero.
3c.	Reputación: impacto potencial de rumores o cotilleos sobre asuntos profesionales o personales.
3d.	Ambiente y moral del equipo: normas predominantes que influyen en la dinámica de equipo, los comportamientos o las actitudes en la unidad de trabajo.
3e.	Seguridad psicológica: preocupaciones sobre la pertenencia, la inclusión y la posibilidad de expresar opiniones, plantear preguntas o solicitar aclaraciones debido a la dinámica del equipo.
3f.	Otros.

4. Empleo y carrera profesional

4a.	Procesos de solicitud, selección y contratación de personal: procesos de selección y contratación, listas de candidatos, facilitación de solicitudes de empleo, preselección y criterios de selección, decisiones controvertidas relacionadas con la selección y la contratación, y problemas con los procesos de incorporación.
4b.	Descripción y clasificación del puesto.
4c.	Traslado/cambio de asignación involuntario: cese de funciones anteriores, cambio no solicitado de tareas o ubicación laboral.
4d.	Términos y condiciones del contrato: seguridad del puesto, ambigüedad, limitaciones contractuales.
4e.	Progresión profesional: falta de oportunidades de ascenso profesional; retraso o denegación de ascensos.
4f.	Movilidad: duración de la asignación en un puesto o ubicación; problemas con el proceso de reasignación.
4g.	Renuncia.
4h.	Separación del servicio.
4i.	No renovación del contrato.
4j.	Supresión del puesto.
4k.	Abandono del puesto.
4l.	Desarrollo de capacidades: falta de oportunidades de desarrollo de aptitudes, aprendizaje, coaching, tutoría y capacitación.
4m.	Proceso de jubilación: problemas u obstáculos administrativos durante el proceso de jubilación; consultas y reflexiones sobre las opciones de jubilación.
4n.	Licencia especial: aprobación de la licencia; regreso tras licencia especial sin sueldo o con el sueldo íntegro (excluida la suspensión por razones disciplinarias).
4o.	Préstamos de personal, comisiones de servicios, traslados: movilidad interinstitucional; condiciones y retorno del préstamo.
4p.	Satisfacción en el trabajo: preocupaciones relacionadas con la satisfacción laboral general, la naturaleza o el volumen del trabajo, la baja moral y la falta de motivación.
4q.	Período de prueba/confirmación: cuestiones relativas al período de prueba.
4r.	Modalidades de trabajo flexibles: problemas para obtener o mantener ajustes en el lugar o el horario de trabajo.
4s.	Otros.

Subtemas y definiciones (continuación)

5. Conductas prohibidas y cumplimiento de la normativa

5a.	Acoso: conductas que resulten ofensivas o creen un ambiente de trabajo hostil o intimidatorio; acoso laboral, conductas abusivas, amenazantes o coercitivas (excluido el acoso sexual).
5b.	Acoso sexual: cualquier conducta indeseada de naturaleza sexual que haya causado o que razonablemente pueda percibirse que ha causado una ofensa o humillación (excluida la agresión).
5c.	Agresión sexual: acto de violencia sexual que se intenta cometer, se amenaza con cometer o se comete.
5d.	Explotación y abuso sexuales (EAS): uso de la posición de poder por parte del personal de las Naciones Unidas y personal conexo con fines sexuales contra una persona beneficiaria o un miembro vulnerable de la comunidad, con o sin consentimiento, incluidos, entre otros, los menores de edad.
5e.	Abuso de autoridad: uso indebido de una posición de influencia, poder o autoridad.
5f.	Discriminación (excluida la de género): prejuicio que conduce a decisiones injustas, trato injusto o distinción arbitraria basados en la raza o la identidad racial, la religión, las creencias, la nacionalidad, el origen étnico, la orientación sexual, la discapacidad, la edad, el idioma, el origen social u otra condición de una persona.
5g.	Discriminación de género: trato diferente del dispensado a otras personas o exclusión de algún beneficio por motivos de género, identidad de género, expresiones de género, sexo y género.
5h.	Represalias: comportamientos punitivos por acciones, comentarios o denuncias anónimas anteriores.
5i.	Diversidad y paridad: preocupaciones sobre la aplicación de las políticas vigentes para garantizar la DEI/paridad con respecto al género, la distribución geográfica u otros criterios.
5j.	Procesos de investigación/disciplinarios: imparcialidad/duración/cumplimiento de las normas y reglamentos durante las investigaciones, medidas disciplinarias o licencias administrativas.
5k.	Deber de cuidado de la organización: responsabilidad de la organización de mantener la salud, la seguridad y la protección del personal; deber de prevenir daños previsibles; adquisición o renuncia a permisos de viaje, visados o permisos de residencia para el personal internacional o las personas a su cargo; acceso a privilegios e inmunidades.
5l.	Desperdicio y malversación de fondos: acciones inapropiadas que impliquen un desperdicio o malversación de los recursos financieros, las instalaciones o el equipo de la organización; daños a la propiedad (excluyendo el fraude y la corrupción).
5m.	Fraude y corrupción: actividades fraudulentas y corruptas planificadas y observadas.
5n.	Otros.

6. Seguridad, salud, bienestar y entorno físico

6a.	Condiciones físicas de trabajo y de vida: temperatura, olores, ruido, espacio disponible, iluminación, limpieza, etc.
6b.	Seguridad y protección: preocupación por riesgos y condiciones de trabajo peligrosas.
6c.	Conciliación de la vida laboral y personal: duración de la jornada laboral y carga de trabajo.
6d.	Salud mental: problemas de salud mental derivados de cuestiones laborales (estrés, trastorno de estrés postraumático, etc.).
6e.	Discapacidad (afecciones físicas o mentales) y accesibilidad: condiciones temporales/permanentes, adaptaciones razonables, tecnología de apoyo.
6f.	Otros.

7. Servicios/administración

- 7a. **Calidad de los servicios:** calidad de los servicios prestados, exactitud o exhaustividad de la información, competencia, etc.
- 7b. **Capacidad de respuesta/puntualidad:** tiempo de respuesta o plazo de resolución.
- 7c. **Interpretación o aplicación de las reglas:** efectos de las medidas administrativas basadas en la interpretación de políticas, directrices o normas (excluidas las decisiones disciplinarias o las decisiones formales de evaluación administrativa o de gestión).
- 7d. **Comportamiento del proveedor o proveedores de servicios:** el tono de un administrador o proveedor de servicios al hablar o tratar con el personal (grosería, falta de atención, desdén o impaciencia).
- 7e. **Otros.**

8. Organización, liderazgo y gestión

- 8a. **Clima y moral de la organización:** a nivel del conjunto de la organización, distinto de los puntos 2e y 3e.
- 8b. **Cultura de la organización:** conjuntos de valores, creencias y actitudes compartidas a nivel de la organización que afectan a las interacciones diarias.
- 8c. **Comunicación organizacional:** contenido, estilo, momento, efectos y cantidad; calidad de la comunicación sobre cuestiones estratégicas a nivel de la organización.
- 8d. **Gestión del cambio:** introducción de cambios organizacionales, así como la respuesta o adaptación a estos; calidad del liderazgo para facilitar el cambio organizacional a gran escala.
- 8e. **Reestructuración y reubicación:** efectos de la reestructuración, la reducción de plantilla o del tamaño de dependencias organizacionales, la reorganización o la reubicación.
- 8f. **Liderazgo y gestión:** calidad y capacidad de la dirección, de los líderes y del proceso de toma de decisiones; rendición de cuentas y transparencia a nivel organizacional (distinto del punto 2).
- 8g. **Gestión de recursos:** problemas relacionados con los recursos o la financiación; establecimiento de prioridades y/o asignación de fondos.
- 8h. **Otros.**

9. Valores, ética y normas

- 9a. **Valores fundamentales:** incumplimiento de los valores fundamentales declarados de la organización (por ejemplo, integridad, inclusión, humanidad, humildad).
- 9b. **Responsabilidad individual y transparencia:** problemas relacionados con la asunción de la responsabilidad personal de desempeñar las propias funciones de conformidad con la normativa de la organización.
- 9c. **Conducta personal:** problemas relacionados con el cumplimiento de obligaciones privadas fuera del lugar de trabajo (infracción de las leyes locales, ignorar obligaciones legales o financieras privadas, abuso de los privilegios e inmunidades de la organización, etc.), que comprometen la imagen y los intereses de la organización.
- 9d. **Conflicto de intereses:** apariencia de obtener un beneficio indebido o permitir que un tercero se beneficie indebidamente de determinadas asociaciones, relaciones o intereses financieros (incluidos reconocimientos, obsequios o remuneraciones, favoritismo hacia familiares o amigos, actividades ajenas al empleo).
- 9e. **Otras infracciones de los valores, la ética y las normas de la organización.**

INDEPENDENCIA

NEUTRALIDAD

CONFIDENCIALIDAD

CARÁCTER INFORMAL



Office of the
Ombudsman

+1 646 781 4083

ombudsmediation@fpombudsman.org

www.fpombudsman.org

Two UN Plaza

7th Floor

Nueva York, NY10017