

Informe de actividades 2020



Oficina del
Mediador
de la OMPI





Informe de actividades 2020

Oficina del
Mediador
de la OMPI



Todo usuario puede reproducir, distribuir, adaptar, traducir y presentar en público la presente publicación, también con fines comerciales, sin necesidad de autorización expresa, a condición de que el contenido esté acompañado por la mención de la OMPI como fuente y, si procede, de que se indique claramente que se ha modificado el contenido original.

Sugerencia de cita: *Informe de actividades 2020*. Ginebra: Organización Mundial de la Propiedad Intelectual.

Las adaptaciones/traducciones/productos derivados no deben incluir ningún emblema ni logotipo oficial, salvo que hayan sido aprobados y validados por la OMPI. Para obtener autorización, pónganse en contacto con nosotros mediante el sitio web de la OMPI.

En relación con las obras derivadas, debe incluirse la siguiente advertencia: “La Secretaría de la OMPI no asume responsabilidad alguna por la modificación o traducción del contenido original.”

En los casos en los que el contenido publicado por la OMPI, como imágenes, gráficos, marcas o logotipos, sea propiedad de terceros, será responsabilidad exclusiva del usuario de dicho contenido obtener de los titulares las autorizaciones necesarias.

Para consultar la presente licencia, remítanse a:
<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/>

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no entrañan, de parte de la OMPI, juicio alguno sobre la condición jurídica de ninguno de los países, territorios o zonas citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

La presente publicación no refleja el punto de vista de los Estados miembros ni el de la Secretaría de la OMPI.

Cualquier mención de empresas o productos concretos no implica en ningún caso que la OMPI los apruebe o recomiende con respecto a otros de naturaleza similar que no se mencionen.

© OMPI, 2021

Organización Mundial de la
Propiedad Intelectual (OMPI)
34, chemin des Colombettes
P.O. Box 18
CH-1211 Ginebra 20 (Suiza)



Atribución 4.0 Organizaciones
intergubernamentales
(CC BY 4.0 IGO)

Foto: Getty Images / PeterPencil

Índice

Contexto y generalidades	7	Actividades y evaluación del impacto	18
Entorno de trabajo	7	Actividades	18
Método y normas para el ejercicio de la mediación	7	Normas del ejercicio profesional de mediador	18
Importancia del diálogo	7		
Recordatorio de las recomendaciones 2016-2019	8	Anexos	20
Recomendación 1	8	Anexo I: Normas de actuación del mediador	20
Recomendación 2	8	Anexo II : Código deontológico de la IOA	22
Recomendación 3	8	Anexo III: Categorías de casos conforme a la IOA	23
Recomendación 4	8		
Resumen	9		
¿Qué se puede mejorar en la OMPI?	11		
El agotamiento profesional: origen y consecuencia del conflicto	11		
Factores de riesgo	11		
El trabajo sobre la cultura de la Organización	12		
¿Quién puede contribuir y cómo?	12		
Clima y entorno laboral	14		
Breve síntesis de 2020	14		
Perspectiva de las tres categorías dominantes	14		
Otras categorías	16		
Distribución de los casos por sexo	16		

La confianza es nuestro nexo de unión con el mundo

Mark Hunyadi, Le Temps, diciembre de 2020.

El autor del presente informe, de sexo masculino, se refiere al cargo de mediador (en otras instancias denominado el “Ombudsman”) en forma masculina y con valor de masculino genérico, a saber, “el mediador”. Se entiende que esa denominación debe expresarse en femenino cuando el cargo sea ejercido por una mediadora¹.

A lo largo del texto figuran hipervínculos que remiten a contenido interno disponible únicamente en la Intranet de la OMPI; ese contenido solo es accesible al consultar el informe en la Intranet.

La versión original del presente informe está escrita en francés.

¹ Ese fue el caso en dos ocasiones en el pasado, con los mandatos de la Sra. E. Merz, de 2010 a 2015, y la Sra. M. Diagne, de 2015 a 2016.

Contexto y generalidades

Entorno de trabajo

La OMPI es una organización pequeña y la cantidad anual de datos estadísticos recopilados por el mediador está en consonancia con su tamaño. No todos los problemas llegan a oídos de la Oficina del Mediador, por lo que es razonable suponer que el volumen de casos reales supera las cifras reflejadas en los datos reunidos por el mediador. La repetición de datos comparativos año tras año permite determinar qué tendencias pueden considerarse estables, así como las posibles causas sistémicas que las originan. El informe anterior, que recopila los datos reunidos entre 2016 y 2019, puso de manifiesto algunas de estas tendencias, cuyas causas, no siempre evidentes, deben suscitar interrogantes en la Organización.

Es bien sabido que 2020 fue un año inusual, y no solo por la crisis ocasionada por la COVID-19. Para la OMPI también fue un año electoral y, en ese contexto, las recomendaciones del informe previo, relativo al período de 2016-2019, recibieron poca atención, por lo que se recapitulan en el presente documento.

Las estadísticas anuales muestran las repercusiones del contexto de la pandemia y de las medidas de distanciamiento (como el trabajo a domicilio) en las consultas presentadas al mediador, tanto en términos cuantitativos como cualitativos².

Método y normas para el ejercicio de la mediación

En el presente informe, se entiende por “caso” un problema surgido en el lugar de trabajo que puede convertirse en un conflicto o que ya ha llegado a ese punto. Los casos se registran según un sistema de clasificación que comprende *nueve categorías* desarrollado por la *International Ombudsman Association (IOA)*³. El uso generalizado de las categorías de la IOA por parte de las personas que fungen de mediadoras en la mayoría de las organizaciones internacionales⁴

permite emplear un lenguaje común que facilita las comparaciones y ayuda a situar a la Organización en su ecosistema.

Los casos se clasifican en función de si responden a consultas destinadas a *evitar* que surja un conflicto o si se trata de *solventar* un conflicto ya declarado. La proporción entre estos dos tipos de consultas constituye una referencia importante para la Organización, ya que un porcentaje elevado de consultas preventivas suele ser un indicio favorable.

Las actividades de la Oficina del Mediador se rigen por los principios deontológicos y la normativa profesional establecida por la IOA. Los principios operacionales básicos son la *confidencialidad*, la *independencia*, la *neutralidad e imparcialidad* y la *informalidad*⁵. El mediador debe ceñirse a esos principios sin excepción.

Importancia del diálogo

En cada uno de sus informes anuales, el mediador invoca el *diálogo*. El término debe entenderse en su sentido más amplio; no se refiere a una “término técnico” de un manual especializado, sino a una función esencial. Todas las personas que trabajan para la OMPI asumen el compromiso de mantener un entorno de trabajo basado en la interacción humana, el respeto, el diálogo y la amabilidad, independientemente de su posición, función e importancia jerárquica en la Organización. A veces, ese compromiso requiere valor y tenacidad, pero también sencillez y humildad.

² ¿Se ha visto notablemente afectada la naturaleza de las consultas por la situación de crisis relacionada con la pandemia?

³ En los anexos se exponen en detalle las nueve categorías que conforman la clasificación elaborada por la IOA.

⁴ Cabe citar, entre otros, los siguientes: CICR, OIM, CERN, ACNUR, UIT, Banco Mundial, PMS, FMI, FAO; la red que integran se conoce con la sigla UNARIO, que corresponde a su nombre en inglés, a saber, *UN and Related Organizations*.

⁵ Los principios deontológicos y la normativa profesional de la IOA figuran en los anexos del presente documento.

Recordatorio de las recomendaciones 2016-2019

Como ya se ha referido, en el presente informe se resumen las recomendaciones formuladas en el informe del año pasado. Dado que, en cierto modo, puede considerarse que 2020 fue un “año en blanco”+, por desgracia, las recomendaciones recibieron poca atención.

Recomendación 1

Desde 2008, casi todos los informes de la Oficina del Mediador han señalado un desequilibrio entre los casos presentados por mujeres y los presentados por hombres. En vista de la repetición sistemática de ese fenómeno, el mediador invitó a la Organización a realizar un estudio para comprender su origen y adoptar las medidas correctivas adecuadas según proceda.

Recomendación 2

Elaborar una formación obligatoria para los responsables de equipos; valorar la posibilidad de implantar una formación continua en materia de liderazgo para los altos cargos y el equipo de dirección de la Organización.

Recomendación 3

Establecer un canal estructurado de comunicación entre la Oficina del Mediador y el equipo de dirección para asegurar un seguimiento más eficaz de las medidas tomadas para abordar los problemas sistémicos revelados por los datos de la Oficina.

Recomendación 4

Pocos casos se resuelven gracias a la mediación, aunque muchos se prestan a ella. El personal de la OMPI ve en ello un riesgo de estigmatización e incluso de represalias posteriores. Conviene contar con una política de fomento de la solución de casos a través de la mediación.

Resumen

Entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2020 se registraron 68 casos. El cuadro 1 (pág. 8) muestra la distribución de los casos en función de los criterios expuestos anteriormente (véanse la *metodología y la normativa profesional*). El número de casos registrados está disminuyendo, y se sitúa en un promedio de unos 100 al año.

Al principio de la pandemia de coronavirus, el teletrabajo se convirtió en una necesidad y aumentaron las solicitudes de consulta de la Oficina del Mediador. El entorno laboral trastocado y el replanteamiento de la organización del trabajo han dado lugar a lógicos malentendidos, incertidumbre y, en ocasiones, ansiedad. No obstante, ese aumento en las solicitudes de consulta fue transitorio, y solo se prolongó hasta que la dependencia encargada de la gestión de crisis y las personas responsables de la salud, el sistema informático y la seguridad pudieron sentar las condiciones adecuadas para que la Organización ejerciera sus funciones “a distancia”.

Tras un período de agitación y adaptación, la Oficina del Mediador ha “tomado la medida” a la situación, que incluso resulta cómoda para algunas personas, aunque para otras sea más difícil de soportar. La situación se ha ido estabilizando poco a poco, y las relaciones personales parecen haber adoptado un tono más “calmado” gracias a la distancia impuesta por las circunstancias. Al menos, eso es lo que sugieren las estadísticas de la Oficina del Mediador. Todo este contexto también conlleva el riesgo de desvinculación de la Organización, y cabe preguntarse cómo evolucionará la vuelta a la normalidad; *el tiempo lo dirá*, como sostiene el refrán. Así pues, ¿cabe llegar a la conclusión de que las relaciones mejoran cuando se evitan los encuentros presenciales? En realidad, esa afirmación sería bastante desafortunada, y es probable que se trate de una perspectiva simplista y errónea: siguen produciéndose conflictos, aunque la violencia que se desprende de un incidente entre dos personas y las emociones que se derivan de ello pueden mitigarse con la distancia⁶ y, posiblemente, con una mejor conciliación de la vida laboral y familiar. Pero sería un error pensar que un mundo en el que controlamos todo desde nuestra cabina

de mando y nuestra pantalla personal⁷ puede garantizar mejores relaciones y confianza.

En cuanto a la función del mediador en ese contexto, hay que agradecer a la tecnología que nos haya sacado de la crisis de la COVID-19 con las garantías necesarias, pero la comunicación virtual nunca podrá sustituir por completo a una reunión presencial. En consecuencia, la situación no facilita el proceso de conciliación o mediación.

No obstante, se ha incrementado el número de interacciones que tienen lugar en cada caso. En condiciones normales, el promedio oscila entre tres y cuatro interacciones o comunicaciones con las partes interesadas, pero en 2020 la media se ha incrementado hasta un total de entre cinco y seis interacciones por caso, debido a que cuando las relaciones tienen lugar por medios virtuales el trato es menos directo que cuando el personal se encuentra presencialmente en la OMPI.

Por otro lado, 2020 también es año electoral. Las reuniones con la dirección han pasado de ser habituales a esporádicas a causa de la campaña electoral, y también porque, a menudo, se considera prudente esperar a la llegada del siguiente equipo directivo antes de embarcarse en nuevas medidas y proyectos.

Como ya se ha dicho en la página anterior, todo ello ha tenido incidencia en el seguimiento de las recomendaciones del informe de actividades de 2016-2019. Las tres primeras fueron bien recibidas y contaron con el apoyo de los niveles superiores de la Organización cuando se publicó el informe. A partir de entonces, apenas fue posible proseguir con las deliberaciones. No obstante, en octubre de 2020, el director general recién elegido confirmó enseguida que la cultura de gestión de la OMPI⁸ estaba entre sus prioridades.

Por lo demás, junto con la singularidad de 2020, el escaso número de casos ofrece pocos indicios acerca de la emisión de nuevas recomendaciones. Sin embargo,

6 Asimismo, ¿no se suele hablar de “tomar distancia” cuando se trata de reaccionar de manera proporcionada y adecuada en un momento de dificultad relacional o emocional?

7 Esa visión del mundo desde la perspectiva de la cabina de mando propia es una referencia intertextual a la obra de Mark Hunyadi, autor también de la cita con la que comienza el informe.

8 Más abierta al intercambio y la colaboración entre los sectores y los distintos niveles de la OMPI, con una estructura de dirección más horizontal (en particular, por lo que se refiere a la Oficina del director general).

cabe señalar que las estadísticas de 2021 se ajustan en líneas generales a las tendencias y confirman las publicadas a partir de la compilación de datos recogidos entre 2016 y 2019.

Desde la creación de la Oficina del Mediador en 2009, el número de visitas de mujeres ha superado sistemáticamente al de hombres. El año 2020 no difiere de esta tendencia históricamente estable (un 53 % de mujeres por un 40 % de hombres, mientras que el resto procede de peticiones colectivas, equipos y grupos diversos). Ninguno de los casos fue presentado por una persona que solicitara comparecer bajo una identidad encubierta.

La proporción entre las consultas presentadas con carácter preventivo y las dedicadas a solventar un conflicto es favorable a las segundas. Las primeras representan casi el 42 % del total, muy por encima del umbral del 30 % que se fijó en 2016.

Las categorías predominantes en 2020 (véase el cuadro 1, en la pág. 8) son las mismas que en el pasado, aunque los valores recopilados durante este último ejercicio arrojen algunos resultados atípicos, sobre todo en lo que se refiere a las consultas relativas a la *compensación y los beneficios*, una categoría generalmente poco solicitada, o a *la seguridad, la salud, el bienestar y la ergonomía*, categoría que muchas veces figura en la parte inferior del cuadro. No obstante, cabe señalar que, en el caso de esta última categoría, el resultado es menos sorprendente dado el contexto de la pandemia. Pese a todo, los valores recopilados (seis y siete casos, respectivamente) son insuficientes para extraer conclusiones bien fundamentadas.

En 2020, las actividades de contacto con las redes profesionales externas (UNARIO, IOA)⁹ se llevaron a cabo a través de Zoom, Skype u otros medios virtuales. La Oficina del Mediador participó en el comité de planificación de la conferencia anual de UNARIO, que se desarrolló en seis sesiones virtuales de media jornada. El proyecto para que la OMPI acogiera el *curso básico de la IOA* en Europa tuvo que ser abandonado cuando los preparativos estaban muy avanzados.

Finalmente, se tomaron las siguientes decisiones: 1) que, a partir de 2020, los informes de la Oficina del Mediador se publicarían en el sitio web de la OMPI y 2) que la Oficina del Mediador llevaría a cabo una revisión entre pares, ejercicio que no se había llevado a cabo desde la creación de la oficina en 2009.

9 Véase el preámbulo.

¿Qué se puede mejorar en la OMPI?

El agotamiento profesional: origen y consecuencia del conflicto

En 2019, la undécima revisión de la Clasificación Internacional de Enfermedades de la OMS (CIE-11) examinó la cuestión del agotamiento profesional y estableció una distinción oficial entre el exceso de trabajo ocupacional (*síndrome de desgaste ocupacional*) y el agotamiento en otros ámbitos de la vida. El agotamiento profesional se define como un estado de desgaste causado por el estrés en el entorno laboral. No se trata de una enfermedad como tal, sino de un epifenómeno perteneciente al mundo del trabajo, que conduce a un estado de estrés crónico debido a su no reconocimiento y a la ausencia de medidas preventivas y paliativas.

Diversos estudios aportan pistas en torno a esta redefinición del concepto por parte de la OMS que permiten entender mejor cómo se desarrolla un estado de estrés que termina por convertirse en crónico si no se atiende a tiempo. En un artículo publicado en línea por *Endeavourgeneva* se ofrece una síntesis excelente de esta reciente investigación.

Para dar una idea de la magnitud del problema, un estudio (Leka y Jain, 2017) encargado por la Unión Europea cifra las repercusiones negativas de este tipo de situaciones en 240.000 millones de euros al año, de los cuales 136.000 millones proceden de la pérdida de productividad, la reducción del rendimiento y el absentismo; el resto (104.000 millones de euros) se remite a los costos directos, principalmente los gastos médicos.

En los estudios que abordan la cuestión se destaca que la prevención y mitigación del agotamiento profesional pasan necesariamente por trabajar en la cultura de la empresa u organización (Wigert y Agrawal, 2018a). También se insiste en que el personal directivo es tan propenso o más al agotamiento profesional que el resto de categorías de personal (Wigert y Agrawal, 2018b). El aumento de los casos en el sistema de las Naciones Unidas afecta a las categorías profesional y de dirección (es decir, los grados P y D), y ello se debe, sobre todo, a que no se benefician de compensaciones por exceso de trabajo. La falta de los mecanismos de regulación necesarios conlleva el riesgo de un desequilibrio en la conciliación de la vida laboral y vida la privada que, a la larga, conduce al agotamiento profesional.

El riesgo se incrementa aún más cuando se trata de una organización cuya vocación requiere un compromiso intenso y constante; en ese sentido, las organizaciones sin ánimo de lucro están más expuestas a esta situación que las demás, con las de carácter humanitario en la cúspide de la pirámide del riesgo (Seppälä y Moeller, 2018; Moss, 2019). En muchas de estas organizaciones, la cultura hace caso omiso a la necesidad de “desconectar”; se trata también de organizaciones en las que se pone más énfasis en la resiliencia de la persona, mientras que el entorno de trabajo y su cultura pueden pasar a un segundo plano frente a la importancia que reviste su cometido. De acuerdo con un estudio anterior de los autores referidos (Leka y Jain, 2017), aunque el trabajo centrado en la resiliencia¹⁰ resulte provechoso no basta como respuesta, y es indispensable tomar medidas para prevenir y mitigar los factores de riesgo específicos¹¹ del mundo del trabajo.

Factores de riesgo

En el artículo disponible en Internet citado anteriormente se enumeran los factores de riesgo más comunes:

- Mala comunicación en el seno de la organización o de un determinado equipo.
- Gestión intervencionista con poca o ninguna participación en la toma de decisiones.
- Escaso o ningún control sobre los elementos que influyen en las funciones de la persona.
- Escaso o ningún apoyo del personal directivo.
- Excesiva carga de trabajo o presión desmedida en relación con los plazos.
- Falta de respeto por la justicia procesal y la equidad de procedimiento, al menos de forma coherente.
- Falta de respeto por las funciones y responsabilidades de la persona.
- Poca flexibilidad en la gestión del horario de trabajo.
- Insuficiencia o inadecuación de las medidas de salud, seguridad y ergonomía.

Además del agotamiento profesional, o del riesgo inminente de padecerlo, existe una dificultad adicional en este caso: la obligación de acreditar que los factores de riesgo característicos de ese agotamiento están presentes en su situación se impone a la persona afectada. Sometida a acreditar la carga de la prueba

¹⁰ Diversas técnicas de relajación y enfoques psicoterapéuticos.

¹¹ Tal y como los enumera la OMS en su undécima revisión de esa clasificación.

y en situación delicada, la persona que experimenta el agotamiento profesional puede verse inmersa en un conflicto con el personal directivo que pueda sentirse atacado, lo que la hundiría todavía más. Es esencial que la carga de la prueba no recaiga sobre un miembro del personal que se encuentre en situación de agotamiento profesional.

El trabajo sobre la cultura de la Organización

De ese modo, a partir de la investigación mencionada surge una realidad, a saber, que más allá de las medidas de apoyo individuales, **la cultura de la Organización y sus prácticas son una esfera de trabajo esencial** si se pretende cortar de raíz el problema del agotamiento profesional. (Leka y Jain, 2017).

Los informes anuales de la Oficina del Mediador lo ponen de manifiesto periódicamente. En la OMPI, los superiores jerárquicos, la Administración y el resto del personal se desenvuelven en un entorno más propicio para las relaciones de poder que para el diálogo, lo que conlleva evitar¹² hacer frente a los problemas o, por el contrario, terminar en una confrontación abierta. Encontrar una solución temprana y amistosa rara vez surge de forma espontánea. Como demuestran las investigaciones citadas, la cultura de la Organización y los comportamientos que induce contribuyen de manera significativa a los casos de agotamiento profesional. Lógicamente, una inversión del paradigma de las “relaciones de poder frente al diálogo” contribuiría eficazmente a la prevención de situaciones cuyo costo, tanto económico como humano, debería cuantificarse¹³ para facilitar la toma de conciencia.

Conviene manifestar y prevenir el miedo a cometer errores. Se trata de un fenómeno generalizado que paraliza e impide la reflexión, perjudica la comunicación y socava el espíritu innovador. La lógica jerárquica, de carácter esencialmente vertical, debe ser revisada. Las consultas insustanciales pueden ser rechazadas con el pretexto de que deberían remitirse a la Oficina del director general, donde se toman prácticamente todas las decisiones. No importa si la consulta se fundamenta en una percepción o en la realidad; el hecho es que las

personas no se animan a pedir consejo o ayuda¹⁴ por miedo a que esa actitud se interprete como una debilidad o un fracaso.

En otoño de 2020, **el recién elegido director general declaró al tomar posesión de su cargo que el cambio de cultura institucional en la OMPI será una de sus prioridades**. Por lo tanto, 2021 será un año clave en ese sentido, pero huelga decir que para cambiar la cultura interna de una organización no basta con chasquear los dedos; se trata de un proceso a largo plazo al que todo el personal, independientemente de su grado y responsabilidades, tiene que contribuir.

¿Quién puede contribuir y cómo?

El punto de partida tiene que ser la confianza. Teniendo en cuenta la cita del escritor y filósofo ginebrino contemporáneo Mark Hunyadi que figura al principio del presente informe, cada una de las categorías y grupos que se enumeran a continuación depende de la confianza que las demás personas depositen en ellos, y al mismo tiempo, es responsable de la confianza que deposita en otros. Como afirma prosaicamente Hunyadi, nunca nos pondríamos al volante de un coche si no tuviéramos un mínimo de confianza en los demás usuarios de la vía. En las consultas sometidas al mediador subyace a menudo la falta de confianza de la otra persona en nosotros, y con frecuencia se pasa por alto la confianza indispensable que, a la vez, debemos depositar en la otra persona; de lo contrario, todo intento de reconciliación fracasa de antemano.

La tendencia a fijar normas y regular contractualmente nuestras relaciones laborales, a precisar todo, da lugar a que se olvide la importancia de la confianza mutua. Un cambio en la cultura de la Organización implica necesariamente recuperar su valor. Ciertamente, la OMPI lo necesita.

El equipo directivo está encabezado por el director general y se asegura de que el mensaje de cambio de cultura sea audible y tangible en toda la Organización. Cuando es necesario, los responsables de los sectores facilitan los intercambios entre las partes interesadas y

¹² Se prefiere no decir nada por miedo a las consecuencias negativas. El problema se mantiene, con el riesgo de que la situación se deteriore con el tiempo.

¹³ No cabe duda de que la cantidad de dinero en juego puede actuar como poderoso incentivo para concienciar sobre este problema.

¹⁴ Esta máxima se aplica especialmente a la Oficina del Mediador. No obstante, se trata de un derecho y no es necesaria autorización previa para ponerse en contacto con el mediador para mantener una entrevista confidencial.

velan por que el espíritu de la nueva cultura de la OMPI guíe el proceso.

La estructura jerárquica Desde el personal directivo hasta las personas responsables de la coordinación de equipos pertenecientes a este estrato de la organización, todos desempeñan un papel fundamental en la ejecución del cambio. Es necesario dar ejemplo en todas las situaciones, y las personas que ocupan los cargos superiores son las que tienen que hacerlo. Las cuestiones que inevitablemente surgirán de este cambio de cultura guardan relación con prioridades fundamentales como la equidad, la justicia procesal, la escucha y la apertura al diálogo, todas ellas en el mismo plano que la consecución de los objetivos. La Organización reconoce el mayor riesgo de agotamiento entre las categorías profesionales mencionadas anteriormente y proporciona a esas personas orientación y apoyo, así como acceso a una formación adecuada cuando sus funciones implican la gestión de equipos.

El Departamento de Gestión de los Recursos Humanos (DGRRHH) es la piedra angular de la cultura de gestión de una organización. Además de proporcionar herramientas y un marco para el personal directivo, el departamento es un referente para la Organización y asesora a los sectores, los departamentos y las secciones acerca de las prácticas que apoyan el cambio al que aspira.

Los miembros del personal en general impulsan el cambio, hacen que cobre vida y son esenciales para su éxito. En la OMPI, la cultura de la legitimación¹⁵ puede impedir la posibilidad de superar una crisis y, lamentablemente, puede contribuir a una radicalización de las posiciones de las partes. Cabe recordar el paradigma del conductor descrito por Hunyadi: sin un mínimo de confianza en los demás, jamás osaría conducir; una vez se da curso al caso, queda descartada toda posibilidad de resolución amistosa.

La Oficina del Mediador ayuda a las partes a comprender los retos que plantea la situación de estancamiento y proporciona un lugar seguro para el diálogo, con el objetivo de poner fin a la crisis de la mejor manera posible. Presta asesoramiento a las partes en la gestión de los conflictos, ayuda a situar los problemas sistémicos en la cúspide de la pirámide, dirige a las personas a la instancia más capacitada para ayudarlas y contribuye a la prevención mediante prácticas y mecanismos de apoyo en caso de conflicto.

Otras fuentes de ayuda y apoyo: la red de miembros del personal de apoyo para la prevención de conflictos, el servicio médico, la Oficina de la consejera del personal, el ya referido DGRRHH, el Grupo Consultivo Mixto, el Consejo del Personal y la Oficina de Ética Profesional son las numerosas instancias que pueden brindar orientación, asesoramiento y apoyo en diversas materias, incluida la gestión informal de conflictos. En caso de duda sobre la mejor manera de abordar una situación determinada, el mediador puede ofrecer orientación sobre el asunto con total confidencialidad.

15 En inglés, *entitlement culture*.

Clima y entorno laboral

Breve síntesis de 2020

A continuación se desglosan los casos por categoría de la IOA y naturaleza de la consulta (asistencia para la *solución* de un conflicto o de asesoramiento para *evitar que surja* un conflicto).

Cuadro 1

Categorías IOA	Todos los casos	Solución	Prevención
Total de casos presentados en 2020	68	39	28
a. Organización, liderazgo y gestión	18	6	12
b. Relaciones de evaluación (relación de supervisión)	12	4	8
c. Compensación y beneficios	7	3	4
d. Relaciones sin fines de evaluación (sin relación de supervisión)	6	1	5
e. Empleo y carrera	6	2	3
f. Casos jurídicos, normativos, financieros y de cumplimiento	6	4	2
g. Seguridad, salud, bienestar y ergonomía	6	3	3
h. Valores, ética y estándares	4	2	2
i. Administración y servicios	3	3	0

Resumen (breve) de las categorías, en el orden en que figuran en la tabla. Las categorías establecidas por la IOA se detallan en los anexos:

- Cultura de la Organización, comunicación interna, calidad y estilo de gestión.
- Relaciones entre personas en una relación jerárquica/ de supervisión.
- Compensación, cobertura del seguro, vacaciones, etcétera.
- Relaciones entre personas sin relación jerárquica/de supervisión, entre pares y colegas.
- Desarrollo profesional, formación, movilidad transversal o ascendente.

- Acoso y acoso sexual¹⁶, represalias, fraude, corrupción, justicia procesal en las investigaciones o en la aplicación de medidas disciplinarias.
- Conciliación de la vida laboral y familiar, estrés, carga de trabajo, seguridad en el trabajo.
- Conflictos de intereses, cumplimiento de las normas de conducta y del código ético.
- Calidad de los servicios prestados por la Administración, diligencia, fiabilidad en la interpretación de las normas.

Perspectiva de las tres categorías dominantes

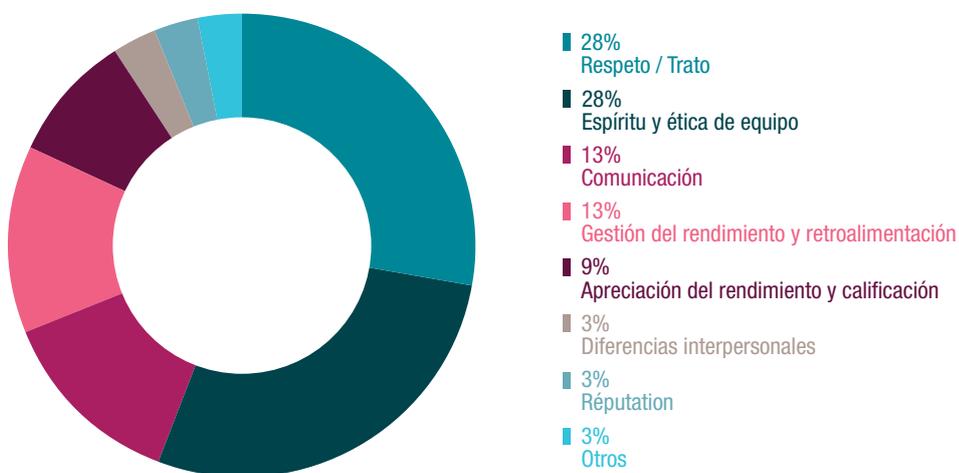
Cada categoría de la IOA se subdivide en subdimensiones que facilitan su examen. Las dos categorías predominantes¹⁷ (véanse los puntos a. y b. del *cuadro 1*) se detallan en los siguientes gráficos.

Dado el escaso número de casos registrados en 2020, la importancia de las estadísticas de este “año COVID” sigue siendo relativa. No obstante, cuando se contrastan con los datos del informe de actividades de 2016-2019, los valores de 2020 muestran que las tendencias fundamentales se mantienen, y eso incluye la categoría que nos ocupa, posicionada tres veces (2016, 2018, 2019) en lo más alto de las estadísticas anuales, y que figura en segundo lugar en 2017. Los datos de 2020 confirman esa tendencia.

El examen de las dos subdimensiones más frecuentes (capacidad de liderazgo y calidad de la gestión y abuso de poder) está relacionado con la cuestión ya planteada relativa a la dificultad de la transición desde la función de experto de un equipo a la de jefe de equipo. La gestión no es inherente al grado profesional, requiere un aprendizaje. Por ello, desde 2016 la Oficina del Mediador insiste en la recomendación consistente en preparar y tutelar al personal directivo al inicio de su andadura, ya que se trata de una necesidad fundamental. También es necesario que el personal directivo reciba formación continua en materia de liderazgo. En los anexos al presente informe puede consultarse la lista completa de subdimensiones de cada categoría,

¹⁶ Estas dos categorías de acoso figuran por separado en la tabla.

¹⁷ Por lo general, los casos suelen encuadrarse en más de una categoría, casi siempre en dos o tres, una de las cuales predomina y permite caracterizar mejor la situación, como puede verse en el *cuadro 1*. No obstante, las categorías adicionales quedan registradas en las estadísticas de la Oficina del Mediador. La categoría de *organización, liderazgo y gestión*, por ejemplo, figura como principal en 18 casos, pero en total está presente en 35 consultas, si se tiene en cuenta su protagonismo en primer, segundo o tercer lugar.

Gráfico 1: Detalles relativos a la categoría de *organización, liderazgo y gestión*Gráfico 2: Detalles relativos a la categoría de *relaciones de evaluación*

y cabe reseñar que no todas las subdimensiones están presentes en las estadísticas. Asimismo, conviene destacar que la proporción de solicitudes de carácter preventivo (véase la columna de la derecha en el *cuadro 1*) es mayor que la de solicitudes de apoyo para solucionar un conflicto. Se trata, así pues, de un dato positivo.

Esta categoría también se sitúa habitualmente en los primeros puestos de las estadísticas anuales. En cuanto a sus subdimensiones (respeto/trato, espíritu y ética de equipo, comunicación, etcétera), el orden de importancia sigue siendo el mismo que en las encuestas realizadas entre 2016 y 2019.

Para entender esta categoría, es importante tener en cuenta que abarca las situaciones que se producen

entre personas que mantienen una relación jerárquica sin centrarse en posibles problemas, abuso de poder o acoso (véanse las demás categorías relacionadas con este tema).

Esta categoría y sus subdimensiones refuerzan las observaciones ya realizadas anteriormente, a saber, la falta de preparación para asumir responsabilidades de gestión, la falta de apoyo y de supervisión (principalmente por parte de los profesionales de grado intermedio). Cabe señalar que los casos relacionados con la gestión y la evaluación del rendimiento están infrarrepresentados, y muchos de ellos son objeto directamente de una solicitud formal de revisión o anulación (*oposición*) sin pasar por la Oficina del Mediador.

Al igual que en la categoría anterior, la proporción de consultas de carácter preventivo es mayor que la de consultas de asistencia para solucionar conflictos, una tendencia que debería fomentarse.

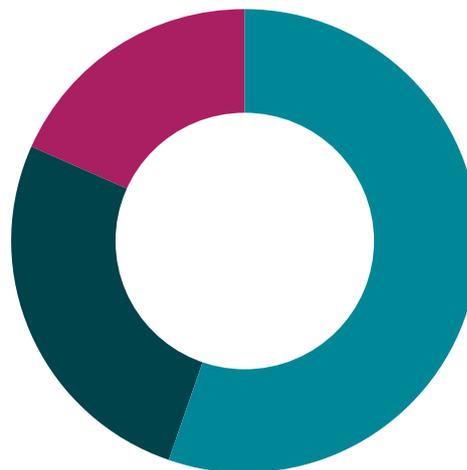
Otras categorías

Las líneas c, d, e, f y g del *cuadro 1* forman un bloque que incluye las categorías habituales en este nivel y también otras más atípicas en este ámbito, entre ellas las preocupaciones por la salud, con seis registros¹⁸, aunque estas preocupaciones suelen estar en la parte más baja del cuadro. Obviamente, en una situación de pandemia, estos datos no suponen ninguna sorpresa.

Distribución de los casos por sexo

El número de consultas presentadas por las funcionarias supera al de los funcionarios¹⁹, y la diferencia entre estos dos grupos permanece dentro del promedio de los valores observados en años anteriores. El número de intervenciones con grupos resulta ligeramente superior al promedio habitual. En este caso, cabe recordar las recomendaciones formuladas en el pasado (véase la recomendación 1 en la pág. 1).

Gráfico 3: Distribución de los casos por sexo



■ Hombres ■ Mujeres ■ Por equipo

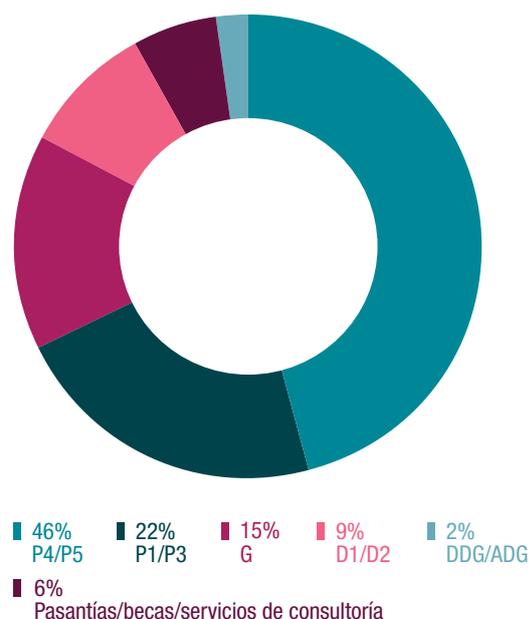
18 En total se registraron 13 consultas, si se tienen en cuenta las apariciones en segunda y tercera posición, como puede verse en la explicación anterior sobre el tema.

19 No se presentaron solicitudes de personas que se incluyeran en otras categorías de sexo.

La distribución de los casos por grado profesional muestra que los grados P4 y P5 presentan casi la mitad de las consultas. Ese grupo incluye al personal con funciones directivas de nivel intermedio, cuya situación se ha descrito ya²⁰, así como a las personas para las que las perspectivas de progresión se han estancado después de varios años, situación suele provocar frustración y tensión. El rasgo más positivo para este grupo es la elevada proporción de consultas presentadas en la Oficina del Mediador con fines preventivos (50 %). Se trata de un signo alentador, ya que refleja la voluntad de actuar de forma positiva (prevenir en lugar de curar), pero también confirma la necesidad de apoyo y asesoramiento que experimenta el personal directivo.

El personal no funcionario es casi invisible en las estadísticas; su posición les confiere menos protección frente a posibles abusos, de ahí su reticencia a acudir a mecanismos formales o informales, por miedo a la estabilidad laboral o a poner en peligro la posibilidad de obtener un contrato en calidad de personal funcionario más adelante. Esta situación también se da en otras organizaciones y, por desgracia, es bastante frecuente en el seno de la administración pública internacional. Las personas que ocupan cargos directivos, de VDG y SDG también son relativamente invisibles en las estadísticas. Hay que lamentar que el personal directivo no se dirija más espontáneamente a la Oficina del Mediador cuando surgen problemas en sus divisiones o sectores.

Gráfico 4: Distribución de los casos por grado profesional



20 Véanse los comentarios relativos al agotamiento profesional.

Actividades y evaluación del impacto

Actividades

Las actividades y servicios de la Oficina del Mediador se describen en las páginas de *Intranet* de la Oficina. En 2020, las actividades se desarrollaron principalmente en modalidad virtual.

La primera de estas actividades consiste en ofrecer **entrevistas confidenciales**. La solicitud de entrevista se dirige directamente al mediador. No es necesaria la autorización de la Administración ni de los cargos superiores²¹. Cada entrevista se trata de forma **estrictamente** confidencial y **nunca** es objeto de informe alguno ni se archiva.

¿Cómo se puede contactar con el mediador?

- En la Sede: oficina GBI 0.5
- Teléfono: número interno (7374) o móvil (079 447 11 71)
- Correo electrónico: marc.flegenheimer@wipo.int u ombudsperson@wipo.int

Aparte de una visita a una de las oficinas sobre en el exterior (Moscú) unas semanas antes de que la pandemia paralizara prácticamente en su totalidad el tráfico aéreo, los contactos con el mundo exterior y las redes profesionales tuvieron lugar de forma virtual. Como el resto de colegas de la OMPI, el mediador está muy familiarizado con las distintas plataformas de diálogo en línea y, como sus colegas, se ha visto afectado por una nueva patología, *la Zoomfatiga*. El mediador espera con interés retomar las reuniones presenciales.

La más destacada de las redes profesionales en las que participa el mediador es UNARIO²², que está formada por mediadores y mediadoras de los organismos del sistema de las Naciones Unidas, el *Banco Mundial*, el *FMI* y organizaciones afines como el *CERN*, el *CICR* y el *Fondo Mundial de Lucha contra el Sida, la Tuberculosis y la Malaria*. Ginebra acoge a varios miembros de UNARIO, y cada mes se celebra una reunión informal de la red. A nivel mundial se organiza una conferencia anual, que en 2020 tendrá lugar por medios virtuales. El mediador de la OMPI formó parte del comité de planificación, y más de 30 organizaciones internacionales tomaron parte en un evento que se desarrolló en seis sesiones virtuales de media jornada.

²¹ Véanse los artículos 11.2 y 11.3.1.b) del *Estatuto y Reglamento del Personal de la OMPI*.

²² Ombudsman y mediadores de las Naciones Unidas y las organizaciones internacionales conexas.

En cuanto a la red de Personal de apoyo para la prevención de conflictos, la creación de un segundo grupo de personas voluntarias seleccionadas quedó en suspenso por la pandemia. Las personas que ya forman parte de la red siguen estando a disposición de sus colegas. La lista de personal de apoyo activo *se puede consultarse haciendo clic aquí*.

Normas del ejercicio profesional de mediador

El *gráfico 5* refleja la evaluación²³ cualitativa de la práctica profesional del mediador, a saber:

- 1 *Claridad*: el mediador ha explicado con claridad su función y su mandato.
- 2 *Independencia*: el mediador ha actuado de forma independiente.
- 3 *Neutralidad*: el mediador se ha mantenido neutral y ha mostrado imparcialidad.
- 4 *Capacidad de escucha*: la persona se ha sentido escuchada con atención y atendida.
- 5 *Retorno/recomendación*: si es necesario, la persona volverá al mediador o recomendará a sus colegas en dificultades que le consulten.
- 6 *Comodidad/seguridad*: la persona se ha sentido a gusto en el trato con el mediador.
- 7 *Utilidad*: la entrevista con el mediador y las medidas de seguimiento han tenido un impacto concreto (positivo) en la situación planteada.
- 8 *Confidencialidad*: el mediador y las partes han respetado el compromiso de confidencialidad.

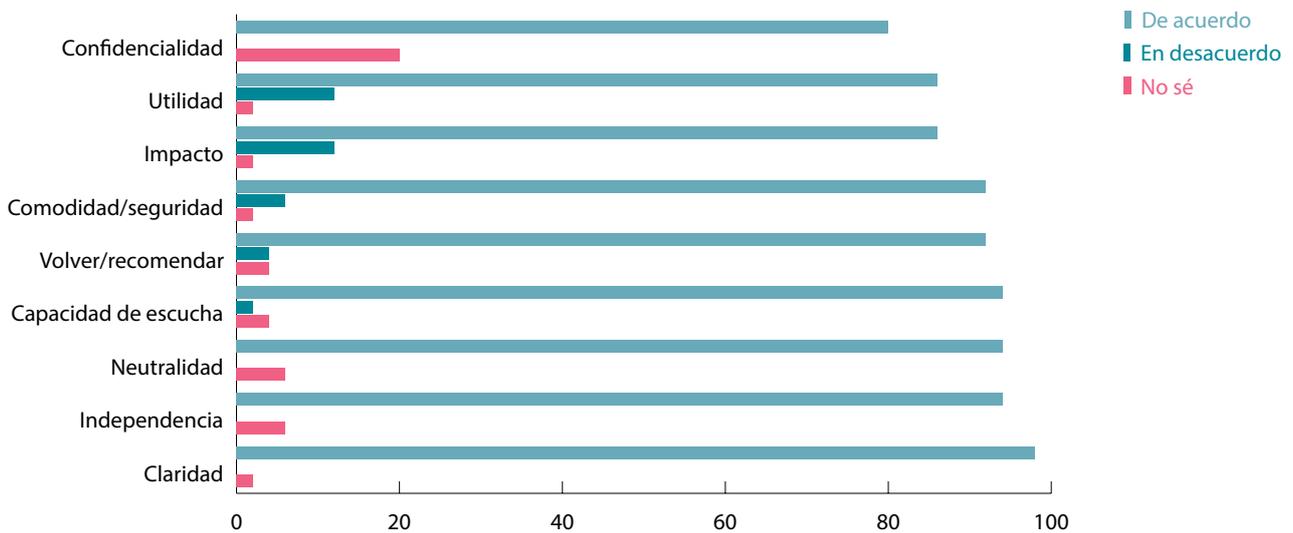
A partir de estos datos, el gráfico muestra que las personas que acuden al mediador valoran positivamente la práctica. Por lo tanto, en 2020 no se han registrado demasiados retornos al mediador de las personas que han presentado las consultas, pero las cifras siguen siendo coherentes con las tendencias observadas en años anteriores.

La pregunta sobre el impacto concreto en una situación de conflicto ("*utilidad*") de una interacción con el mediador recibe el mayor porcentaje de desacuerdo (12 %). Esta tendencia, que se ha mantenido estable a lo largo de los años, ha sido ampliamente comentada en anteriores ediciones del informe anual²⁴. A modo de

²³ Respuestas recopiladas a través de un cuestionario anónimo en línea.

²⁴ Las ediciones precedentes del informe anual pueden consultarse en este *enlace*.

Gráfico 5



recordatorio, cabe destacar que, en un entorno poco abierto al diálogo, la manera informal de gestionar los conflictos puede generar dudas o incluso miedo (a las represalias, temor por la propia reputación, etc.). Por ello, el número de personas que deciden no seguir adelante tras la entrevista preliminar es relativamente alto.

En 2021 se llevará a cabo una revisión entre pares de la Oficina del Mediador. Esa revisión, la primera desde la creación de la función de mediador en la OMPI en 2008, abordará la falta de datos tras un año casi en blanco en este ámbito. En un momento en que, bajo la gestión de un nuevo equipo directivo, la OMPI está tratando de cambiar su cultura interna, conviene revisar la práctica de la Oficina del Mediador para respaldar ese cambio de la mejor forma posible.

Retomando las reflexiones de Mark Hunyadi citadas en el presente informe, todavía cabe esperar que en el año 2021 se vuelva a una cierta forma de normalidad, para que podamos librarnos de esta relación con el mundo y con los demás *a través de la cabina de mando* y recuperar la confianza, que es nuestro nexo de unión con el mundo, en palabras del autor.

Anexos

Anexo I: Normas de actuación del mediador

Estos principios y normas han sido elaborados por la Asociación Internacional de Ombudsman (IOA), de la que el mediador de la OMPI es miembro activo.

Normas del ejercicio profesional de mediador

Independencia

- 1.1 La oficina del Ombudsman y el propio Ombudsman son independientes de cualesquiera otras entidades organizativas.
- 1.2 El Ombudsman no tiene otra posición en la organización susceptible de afectar a su independencia.
- 1.3 El Ombudsman tiene la responsabilidad exclusiva de decidir cómo actuar con respecto a un asunto individual, una tendencia global o los asuntos de varios individuos a lo largo del tiempo. El Ombudsman también es apto para iniciar una acción relativa a un asunto que haya identificado directamente por observación.
- 1.4 El Ombudsman tiene acceso a toda la información y a todos los individuos de la organización, de acuerdo con lo permitido por la ley.
- 1.5 El Ombudsman está habilitado para elegir el equipo que trabajará en la oficina del Ombudsman y para administrar el presupuesto y las operaciones de la misma.

Neutralidad e imparcialidad

- 2.1 El Ombudsman es neutro, imparcial e independiente.
- 2.2 El Ombudsman realizará sus mejores esfuerzos para ser imparcial, honesto y objetivo en su trato de las personas y a la hora de considerar todas las posibilidades. El Ombudsman abogará por procesos administrados con honestidad y equidad y no abogará por cuenta de cualquier individuo dentro de la organización.
- 2.3 El Ombudsman es una persona nombrada para ser neutral, que reporta al nivel más alto posible dentro de la organización y opera de forma independiente con respecto al funcionamiento y a las estructuras ordinarias del personal. El Ombudsman no deberá reportar a ni depender estructuralmente de ninguna función a la que deba someterse dentro de la organización.

- 2.4 El Ombudsman no podrá desempeñar un papel adicional dentro de la organización susceptible de afectar a su neutralidad. El Ombudsman no deberá alinearse con ninguna asociación formal o informal dentro de la organización, de una forma que pueda generar conflictos de intereses reales o percibidos como tales para el Ombudsman. El Ombudsman no deberá tener ningún interés personal ni poner nada en juego, ni obtener beneficios o sufrir pérdidas, relacionadas con el resultado de una acción.
- 2.5 El Ombudsman será responsable de considerar los planteamientos e intereses legítimos de todos los individuos afectados por el asunto en consideración.
- 2.6 El Ombudsman ayudará a desarrollar un conjunto de opciones responsables para solucionar los problemas y facilitará el intercambio para identificar cuáles son las mejores opciones. Informe de actividades de la Oficina del Ombudsman, análisis y recomendaciones para la OMPI

Confidencialidad

- 3.1 El Ombudsman se encargará de mantener la estricta confidencialidad en todas las comunicaciones con los que soliciten asistencia, y tomará todas las medidas razonables para garantizar la confidencialidad, inclusive las siguientes: El Ombudsman no divulgará ningún tipo de comunicación confidencial sin autorización previa dada en el marco de las discusiones informales con el Ombudsman, y aun así, esto se producirá bajo la responsabilidad exclusiva del Ombudsman; el Ombudsman no revelará y no se le deberá exigir que revele la identidad de ninguno de los individuos que haya contactado con la Oficina del Ombudsman, el Ombudsman tampoco deberá revelar ningún tipo de información proporcionada de forma confidencial y susceptible de permitir la identificación de cualquiera de los individuos que haya contactado con la Oficina del Ombudsman sin la autorización previa y expresa de dicho individuo; el Ombudsman solo emprenderá cualquier tipo de acción específica relacionada con un asunto individual con la autorización previa y expresa del individuo y únicamente hasta el punto que haya autorizado éste, excepto que dicha acción pueda emprenderse garantizando la protección de la identidad del individuo que ha contactado con la Oficina del Ombudsman, siendo la única excepción a esta obligación de confidencialidad si existe un

riesgo de dolo inminente y si no existe ninguna otra opción razonable. Es el Ombudsman quien determina si existe riesgo.

- 3.2** Se considera que las comunicaciones realizadas entre el Ombudsman y terceros (realizadas en el marco de la función del Ombudsman) están sometidas a un derecho de no divulgación. El derecho de no divulgación pertenecerá al Ombudsman y a la Oficina del Ombudsman, antes de cualquier parte en un asunto. Ninguno de los terceros puede prescindir de dicho derecho.
- 3.3** El Ombudsman no testificará en ningún procedimiento formal interno a la organización y se opondrá a testificar en cualquier procedimiento formal exterior a la organización, aun siendo autorizado o requerido a hacerlo.
- 3.4** Si el Ombudsman investiga sobre un asunto organizativo (por ejemplo, proporcionando informaciones sobre tendencias, cuestiones, políticas y prácticas), deberá hacerlo de una forma que garantice la identidad de los individuos.
- 3.5** El Ombudsman no deberá conservar registros que incluyan datos personales en nombre de la organización.
- 3.6** El Ombudsman mantendrá las informaciones (por ejemplo, notas, mensajes telefónicos, citas de agenda) en un lugar y de forma segura, manteniéndolas protegidas de la inspección de terceros (inclusive la Dirección), y practicará de forma reglamentaria y coherente la destrucción de dicha información.
- 3.7** El Ombudsman preparará cualquier tipo de datos y/o informes de forma que se mantenga la confidencialidad de los mismos.
- 3.8** Las comunicaciones dirigidas al Ombudsman no se comunicarán a la organización. El Ombudsman no actuará como un agente ni aceptará comunicaciones en nombre de la organización ni podrá ocupar un cargo o desempeñar un papel en un puesto designado por la organización como un puesto en el que se reciban comunicaciones en nombre de la organización. No obstante, el Ombudsman podrá remitir a individuos al puesto adecuado donde puedan realizarse comunicaciones formales. Informe de actividades de la Oficina del Ombudsman, análisis y recomendaciones para la OMPI

Informalidad y otras normas

- 4.1** Las funciones del Ombudsman en una base informal significan: escuchar, proporcionar y recibir informaciones, identificar y replantear cuestiones, desarrollar un conjunto de opciones responsables y – previa autorización, y bajo la responsabilidad del Ombudsman– iniciar una intervención informal con respecto a terceros. Siempre que sea posible, el Ombudsman ayudará a las personas a encontrar nuevos medios para solucionar ellas mismas sus propios problemas.
- 4.2** El Ombudsman, en su calidad de recurso informal y oficioso, actuará con el objetivo de solucionar asuntos e investigará si existen irregularidades de procedimiento y/o problemas organizativos más amplios cuando sea oportuno.
- 4.3** El Ombudsman no tomará decisiones vinculantes, no dictará políticas o tomará formalmente decisiones para la organización.
- 4.4** El Ombudsman asiste pero no sustituye ningún canal formal. El hecho de utilizar la Oficina del Ombudsman es voluntario y no constituye ninguna etapa obligatoria en ningún procedimiento de resolución de conflictos o política organizacional.
- 4.5** El Ombudsman no participa en ningún procedimiento de investigación formal o de tipo judicial. Las investigaciones formales deberán realizarlas terceros. Si una investigación formal es necesaria, el Ombudsman remitirá a los individuos a las oficinas o personas oportunas.
- 4.6** El Ombudsman identificará las tendencias, las cuestiones y asuntos relativos a políticas y procedimientos, inclusive cuestiones y asuntos futuros, sin romper la confidencialidad o el carácter anónimo y proporcionará todas las recomendaciones para solucionarlos de forma responsable.
- 4.7** El Ombudsman actuará cumpliendo con el Código de Ética y las Normas de Práctica de la IOA, se mantendrá permanentemente al corriente formándose constantemente y ofreciendo a su equipo la oportunidad de seguir entrenamientos profesionales.
- 4.8** El Ombudsman tratará de ser digno de la confianza puesta en la Oficina del Ombudsman.

Anexo II : Código deontológico de la IOA

Asociación Internacional de Ombudsman (IOA) Código deontológico de la IOA

Preámbulo

La IOA es dedicado a la excelencia en la práctica del trabajo de Ombuds. El Código de IOA de la Moralidad proporciona un conjunto común de principios éticos profesionales a cuál miembros adhiere en su práctica de la organización de Ombuds.

Basado en las tradiciones y valores de la práctica de Ombuds, el Código de la Moralidad refleja un compromiso para promover conducto ético en el desempeño del papel de Ombuds y para mantener la integridad de la profesión de Ombuds.

El Ombuds será veraz y el acto con la integridad, fomentará el respeto para todos miembros de la organización él o ella sirven, y promoverán la justicia procesal en el contenido y la administración de esas prácticas de organizaciones, de los procesos, y de las políticas.

Principios deontológicos

Independencia

El Ombudsman - la Ombudswoman tiene carácter autónomo a nivel de la estructura, el funcionamiento y la forma de actuar en el nivel más alto posible de la organización.

Neutralidad e imparcialidad

El Ombudsman - la Ombudswoman, como interlocutor neutro, no está alineado y permanece imparcial. El Ombudsman - la Ombudswoman no se compromete en ninguna situación que pueda resultar fuente de conflicto de intereses.

Confidencialidad

El Ombudsman - la Ombudswoman conserva todas las comunicaciones con aquéllos que solicitan su asesoramiento en estricta confidencialidad y no divulga ninguna comunicación confidencial, a menos que se le acuerde una autorización expresa. La única excepción a dicha norma de confidencialidad es la existencia de una situación que presente un riesgo inminente de perjuicio grave.

Informalidad

Como interlocutor informal, el Ombudsman - la Ombudswoman no interviene en ningún procedimiento de arbitraje ni en ningún procedimiento administrativo que estuviese vinculado a los problemas que se le han presentado.

Anexo III: Categorías de casos conforme a la IOA

Naciones Unidas: EL OMBUDSMAN y SERVICIOS DE MEDIACIÓN DEFINICIONES DE ASUNTOS		
1. Compensación y Beneficios	Salario, pensión, licencia, salud seguro, privilegios varios	
2. Relaciones de evaluación	Asuntos entre colegas con relaciones de supervisoras	
3. Relación con Pares y Colegas	Asuntos entre colegas sin relaciones supervisoras	
4. Empleo y Carrera	Asuntos que impactan las condiciones de trabajo o el progreso de la Carrera del cliente, reclutamiento, contrato, descripción/clasificación del trabajo, capacitación, promoción transferencia o rotación, separación, eliminación del puesto y proceso de jubilación.	
5. Jurídico, normativo, financiero y de cumplimiento	Acoso, discriminación, represalia, balance de género y geográfico, procesos investigativo/disciplinario, desperdicio, fraude y abuso de los fondos.	
6. Seguridad, Salud, Bienestar, Tensión y Trabajo/Vida	Condiciones de trabajo, bienestar general y tensión; alojamiento, discapacidad o condiciones de salud, asuntos de salud, protección y seguridad	
7. Servicios/Administración	Capacidad de respuesta, línea de tiempo, o acciones administrativas por sección, sirviendo al personal gerencial (RH, fondo de pensión, Unidad de impuestos, etc.)	
8. Organizacional, Liderazgo y Gestión	Clima organizacional, moral, cultura, comunicación; gestión del cambio, asuntos de liderazgo en la organización y estilos de gestión	
9. Valores, Ética y estándares	Asuntos pertenecientes a los Valores básicos y al Código de Ética de las Naciones Unidas.	
1. COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS 1a. <u>Compensación</u> : Tasa de pago, Cantidad del salario, categoría de empleo/salario 1b. <u>Administración de la planilla</u> 1c. <u>Pensión</u> 1d. <u>Licencia anual; enfermedad maternidad</u> ; excluyendo ausencia especial, sabáticas, suspensión por razones disciplinarias 1e. <u>Salud Seguro médico Derechos de salud</u> (Incluyendo Medevac; DSA; boleto de compañía, etc.) 1f. <u>Beneficios de Dependientes</u> (Incluyendo subvención para educación de los niños) 1g. <u>Impuestos</u> 1h. <u>Derecho de reclutamiento</u> (relocalización, subvención, transporte, etc.) 1. i. <u>Derecho de Separación</u> (subvención de repatriación, transporte, indemnizaciones, etc.) 1j. <u>Derechos de viaje</u> (Boletos, DSA, Hotel, excluye gastos médicos de viaje) 1k. <u>Operaciones Especiales/ Derechos por peligro</u> (Incluyendo R&R) 1l. <u>Otros</u> _____	2. RELACIONES DE EVALUACIÓN (Excluye acoso, discriminación y represalias) 2a. <u>Diferencias Interpersonales</u> : conflictos por diferencia en personalidades/sospechas o motivos ocultos/desconfianza/diferencias en estilo de trabajo 2b. <u>Respeto/Trato</u> : Demostraciones de trato no apropiado a personas, no escuchar, comportamiento rudo, desdén o inapropiado, tratamiento injusto o preferencial. 2c. <u>Reputación</u> : Impacto potencial de los rumores o chismes acerca de un profesional por asuntos personales. 2d. <u>Comunicación; Calidad y Cantidad de la comunicación.</u> 2e. <u>Equipo/Clima y Moral; Normas Prevalcientes</u> , comportamientos o actitudes en la unidad de trabajo. f. <u>Rendimiento, Gestión y Retroalimentación</u> : Efectividad del supervisor en apoyo al rendimiento, Asignación de tareas, apoyo y retroalimentación (o falta de) ofrecido fuera de evaluación de rendimiento regular 2g. <u>Apreciación del rendimiento y calificación</u> . Desacuerdo Con la equidad en la evaluación del rendimiento o calificación. 2h. <u>Otros</u> _____	3. RELACIONES CON PARES Y COLEGAS (Excluye acoso, discriminación y represalia) 3a. <u>Diferencias Interpersonales</u> : conflicto por diferentes personalidades/ sospechas de motivos ocultos/desconfianza/diferencia en estilo de trabajo. 3b. <u>Respeto/Trato</u> : Demostraciones de conducta inapropiada por personas que no escuchan, ignoran o comportamiento rudo, injusto o tratamiento preferencial. 3c. <u>Reputación</u> : Impacto potencial o rumores de chismes a cerca de asuntos profesionales o personales. 3d. <u>Comunicación; Calidad o volumen de comunicación</u> 3e. <u>Clima del equipo y Moral; Normas prevalcientes</u> , comportamientos o actitudes en la unidad de trabajo 3f. <u>Otro</u> _____

<p>4. TRABAJO Y CARRERA</p> <p>4a. <u>Solicitud de empleo y Proceso de Selección</u>: Proceso de reclutamiento y selección, facilitar la solicitud de empleo, selección bajo el criterio de selección de listas corta, disputa en a selección ligada al reclutamiento y selección</p> <p>4b. <u>Post clasificación y descripción</u></p> <p>4c. <u>Transferencia involuntaria/ Cambios de asignación</u>: Remoción de asignaciones previas, cambios de tareas no solicitados</p> <p>4d. <u>Términos/ Condiciones del Contrato</u>: Seguridad de la Posición /Ambigüedad/Limitantes Contractuales</p> <p>4e. <u>Oportunidades de progreso en la Carrera</u> Promoción demorada/denegada; falta de oportunidades para avance en la Carrera.</p> <p>4f. <u>Rotación y Duración de Asignaciones</u>: No completar o sobre-extensión en una localización de trabajo, área de rotación.</p> <p>4g. <u>Renuncia</u></p> <p>4h. <u>Despido</u></p> <p>4i. <u>Contratos No-renovables</u></p> <p>4j. <u>Eliminar una Posición</u></p> <p>4k. <u>Desarrollo de la Carrera</u>: Orientación y tutorial / Capacitación/falta de oportunidad de desarrollo de habilidades</p> <p>4m. <u>Proceso de Retiro</u></p> <p>4n. <u>Salidas Especiales</u>: Aprobación de regreso de SLWOP, SLWFP, excluye suspensión por razones disciplinarias</p> <p>4o. <u>Préstamo/transferencia temporal/Transferencia</u>: Movilidad entre-agencia, términos de préstamos, rendimiento de préstamos</p> <p>4p. <u>Otros</u> _____</p> <p>5. JURÍDICO, REGLAMENTARIO, FINANCIERO, Y DE CUMPLIMIENTO</p> <p>5a. <u>Actividad criminal</u>: Amenazado, planeado, observado, fraude.</p> <p>5b. <u>Pérdida o abuso-fondos</u>: acciones inapropiadas de abuso o desperdicio, finanza organizacional, instalaciones o equipo, daño a la propiedad</p> <p>5c. <u>Acoso (Excluyendo el Sexual)</u>: Comportamiento que crea un ambiente de trabajo hostil o intimidante, amenaza/violencia de grupo. Abuso, coerción.</p> <p>5d. <u>Acoso Sexual</u>: Conducta sexual no aceptada por la otra parte.</p> <p>5e. <u>Discriminación (Excluye género)</u>: Trato diferente en comparación con otros o exclusión de algunos beneficios sobre la base de raza, edad, nacionalidad, religión, etc.</p>	<p>5f. <u>Discriminación de Género</u>: Trato diferente en comparación con otros o exclusión de algunos beneficios sobre la base de género</p> <p>5g. <u>Represalia</u>: Comportamiento de castigo por acciones previas o comentarios o denuncias.</p> <p>5h. <u>Procesos de investigación/ disciplinario</u>: equidad /duración adherencia a las normas y reglamentos durante una investigación o medidas disciplinarias</p> <p>5j. <u>Estado de la Visa</u>: Asuntos que surgen para adquirir o renunciar a viajes o estatus de residente para los miembros del personal internacional o sus dependientes.</p> <p>5k. <u>Representación geográfica o de género</u>: no cumplimiento con políticas o asuntos que surgen de la aplicación de la política.</p> <p>5l. <u>Otro</u> _____</p> <p>6.SEGURIDAD, SALUD, BIENESTAR, Y AMBIENTE FÍSICO</p> <p>6a. <u>Seguridad, daño</u>: cumplimiento de los requerimientos locales de capacitación y equipo, incluyendo el transporte.</p> <p>6b. <u>Condiciones Físicas de trabajo o de vida</u>: Temperatura, olores, ruidos, espacio disponible, humo, ergonómicos, alumbrado, limpieza, etc.</p> <p>6c. <u>Seguridad</u>: alumbrado adecuado, detector de metales, guardias, acceso a los edificios por parte de extraños, medidas antiterroristas.</p> <p>6d. <u>Trabajo/ Vida</u>: asuntos con arreglos de trabajo /horarios flexibles</p> <p>6e. <u>Tensión</u>: tensiones derivadas de asuntos de trabajo, tensión post traumática</p> <p>6 f. <u>Inhabilidad y accesibilidad</u>: Alojamiento temporal, permanente, razonable, tecnología de apoyo</p> <p>6.g <u>Otro</u> _____</p> <p>7. SERVICIO/ADMINISTRACIÓN</p> <p>7a. <u>Calidad de servicios</u>: Calidad de los servicios disponibles</p> <p>Precisión y extensión de la información, competencia</p> <p>7b. <u>Respuesta/ tiempo</u>: Tiempo de respuesta, o tiempo para responder.</p> <p>7c. <u>Interpretación o Aplicación de normas</u>: impacto de las acciones administrativas basadas en la interpretación de la política</p> <p>7d. <u>Comportamiento de los Proveedores de Servicio</u>: Cómo un administrador o miembro del equipo gerencial se dirige a o se relaciona con un ciudadano, cliente o usuario, ejemplo: rudamente, con indiferencia o impaciencia</p> <p>7e. <u>Otro</u> _____</p>	<p>8. ORGANIZATIVA, LIDERAZGO Y GESTIÓN</p> <p>8a. <u>Clima/moral Organizacional</u>: Nivel organizacional distinto de 2e y 3e</p> <p>8b. <u>Cultura organizativa</u></p> <p>8c. <u>Comunicación Organizativa</u>: Contenido, estilo, periodicidad, efectos y cantidad y precisión de la comunicación sobre los asuntos</p> <p>8d. <u>Cambio de gestión: hacienda, respondiendo o adaptándose</u> a los cambios organizativos, cambios, calidad de liderazgo para facilitar cambio organizacional en gran escala</p> <p>8e. <u>Reestructura y Relocalización</u>: efectos de cambio del perfil, organizativo /reducción de la unidad, relocalizar o reorganizar</p> <p>8f. <u>Liderazgo y gestión (Calidad/ Capacidad de gestión)</u>: Calidad/capacidad de gestión/ liderazgo, decisiones, estilo de gestión: transparencia y rendición de cuenta, establecer prioridad y/o financiamiento</p> <p>8g. <u>Abuso de Autoridad/ Poder de la posición</u>: Uso inapropiado de una posición o influencia, poder o autoridad contra los subordinados</p> <p>8h. <u>Otro</u> _____</p> <p>9. VALORES, ÉTICA Y ESTÁNDARES</p> <p>9a. <u>Valores básicos</u>: no adhesión a los valores organizacionales básicos (integridad, profesionalismo, respeto a la diversidad)</p> <p>9b. <u>Transparencia y rendición de cuenta</u>: propiedad personal por responsabilidades y entrega/operación en cumplimiento con las normas y regulaciones organizativas, confidencialidad.</p> <p>9c. <u>Conducta Personal</u>: cumplir obligaciones privadas, respetando las leyes locales y usando los privilegios e inmunidades de la organización.</p> <p>9d. <u>Conflicto de intereses</u>: aparente beneficio o ceder beneficio a un tercero inapropiadamente mediante ciertas asociaciones, relaciones, o intereses financieros (incluyendo honores, regalos o remuneraciones, favoritismo para familiares o amigos, fuera del empleo/actividades, intereses del negocio).</p> <p>9e. <u>Uso y protección de la información</u>: Uso o divulgación de información confidencial sin la debida autorización.</p> <p>9f. <u>Otro</u> _____</p>
---	---	--

Organización Mundial
de la Propiedad Intelectual
34, chemin des Colombettes
P.O. Box 18
CH-1211 Ginebra 20
Suiza

Tel: + 41 22 338 91 11
Fax: + 41 22 733 54 28

Para los datos de contacto de las oficinas
de la OMPI en el exterior, visite:
www.wipo.int/about-wipo/es/offices