

OFICINA DE MEDIACIÓN INFORME ANUAL

2014

**Catalogación en la fuente proporcionada por la
Biblioteca Felipe Herrera del
Banco Interamericano de Desarrollo**

Oficina de Mediación: informe anual 2014 / Banco Interamericano de Desarrollo.
p. cm.

1. Development banks-Periodicals. 2. Conflict management. 3. Labor disputes. I. Banco
Interamericano de Desarrollo. Oficina de Mediación.
IDB-AR-157

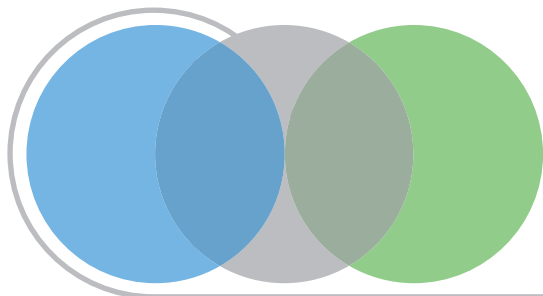
Copyright © 2015 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una
licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO
3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser
reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No
se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse
amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI
(UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo
y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un
acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

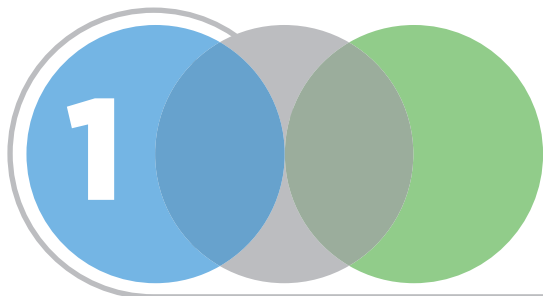
Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan
el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los
países que representa.





Índice

1. Presentación del Informe	1
2. Resumen Ejecutivo	3
3. Servicios de la Oficina de Mediación.....	5
4. Datos Demográficos.....	7
5. Resultados Generales	9
5.1. Tipos de Servicios de Mediación.....	9
5.2. Acuerdos.....	10
5.3. Evaluación de Servicios de Mediación	11
5.4. Diseño e Implementación de Programas de Capacitación.....	16
6. Otras Actividades	19
6.1. Consolidación de la Base de Mediadores	19
6.2. Sistema de Manejo de Casos.....	20
6.3. Estrategia de Comunicación	20
6.4. Trabajo con las Representaciones	22
6.5. Colaboración Inter e Intra Institucional.....	23
6.6. Participación en Conferencias y Capacitaciones.....	24
7. Proyecciones y Desafíos.....	25
8. Anexos.....	27



Presentación del Informe

Me complace presentarles el **segundo informe anual de la Oficina de Mediación del BID**. La Mediación se introdujo como una herramienta adicional para reforzar el sistema de revisión de quejas en el Banco y abordar los conflictos laborales en sus etapas iniciales. **El proceso está diseñado para ofrecer a las partes en conflicto la oportunidad de dialogar y resolver sus diferencias con la ayuda de un mediador.** Dentro de este contexto, el propósito de la Oficina **es ofrecer a los empleados¹ del Banco apoyo confidencial y asistencia imparcial en la resolución de asuntos y quejas laborales.**



La Oficina abrió sus puertas el 1 de abril de 2013 y desde sus inicios ha contado con un gran interés de parte de los empleados del Banco, constituyéndose en un importante catalizador adicional dentro del Sistema de Resolución de Conflictos del Banco. **Desde el 1 de abril de 2013 y al 31 de diciembre de 2014** la Oficina había considerado 71 casos, involucrando a **319 empleados, de los cuales el 54% trabajan en las Representaciones del Banco.** Asimismo, en ese periodo ofreció capacitación en manejo de conflictos y mediación a 108 empleados, diseminó sus servicios directamente a 894 empleados y visitó cuatro Representaciones.

¹ El término “empleados” se utilizará en este documento para referirse a funcionarios y empleados contractuales del Banco.

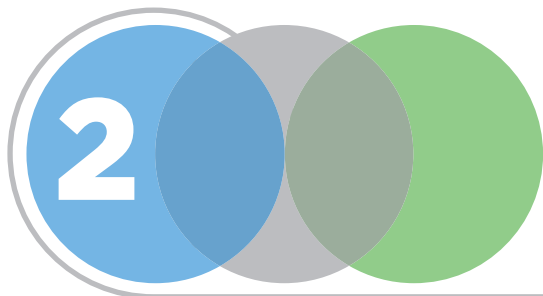
Respecto a los servicios ofrecidos, los resultados de las evaluaciones de calidad completadas por los usuarios, arrojan que el **87% indicó estar satisfecho con el proceso de mediación, el 83% que lo utilizaría nuevamente y el 84% que lo recomendaría a sus colegas**. Estos resultados atestiguan el buen recibimiento que ha tenido la mediación dentro de la organización.

Entre los retos más importantes para el 2015 están: Fomentar el uso del mecanismo de **mediación informal** en etapas iniciales del conflicto; continuar ofreciendo el **programa de capacitación en manejo de conflictos, técnicas de comunicación y habilidades de mediación**; promover la mediación como un espacio de comunicación, aprendizaje y crecimiento mutuo, con el fin de posicionarla bajo un **enfoque transformativo en términos de cambio y desarrollo para las partes en conflicto**; dar a conocer interna y externamente los esfuerzos y logros del Banco en el área de mediación como su **Sistema Integrado de Resolución de Conflictos**; atender de **manera ágil, eficaz y efectiva** a todos los empleados del **Grupo BID** que así lo requieran y soliciten.

Los instamos a visitar nuestro sitio web: <http://mediation.iadb.org>,

Claudia de Colstoun
Secretaria de Mediación

<http://mediation.iadb.org>



Resumen Ejecutivo

Al igual que otros organismos multilaterales, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) goza de inmunidad de jurisdicción respecto a los tribunales de sus países miembros. Por esta razón y con el fin de garantizar un tratamiento justo y equitativo de los conflictos laborales de sus empleados, el BID ha mantenido un sistema interno de resolución de conflictos, mismo que en años recientes sobrellevó un proceso de análisis y verificación acerca de la eficacia del Proceso Interno de Revisión de Quejas (ver GN-2574-15).

Como resultado de este análisis **el Banco creó la política de Relaciones Laborales y Mecanismos de Resolución de Conflictos PE-323/PN-1.03. Asimismo, en concordancia con las buenas prácticas internacionales se incluyó la Mediación como una herramienta adicional para reforzar el Sistema de Resolución de Conflictos disponible para los empleados del Banco y abordar los conflictos laborales en sus etapas iniciales.**

Este informe presenta las actividades desarrolladas por la Oficina de Mediación durante el año 2014. **En este año se atendieron un total de 40 casos** entre consultas, procesos de mediación informal y procesos de mediación formal. Estos casos involucraron un **total de 95 nuevos usuarios, para un total de 319 usuarios desde la entrada en funciones y hasta el 31 de diciembre de 2014.** Asimismo, durante el 2014 se dio continuidad a 7 casos no concluidos en el año 2013. **El 74% de los participantes² en los procesos de mediación concluidos en el 2014 alcanzaron acuerdos.**

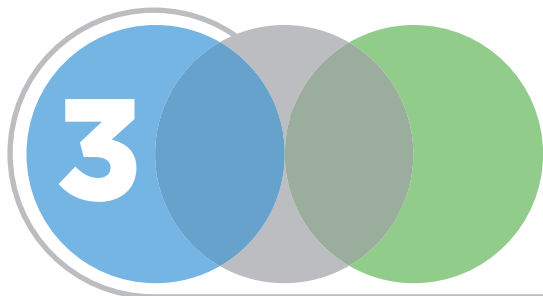
² El total de participantes en los siete procesos de mediación iniciados en el 2013 y concluidos en el 2014 fue de 171 empleados y el total de participantes en los 16 procesos de mediación iniciados y concluidos en el 2014 fue de 45 empleados.

En relación al tipo de conflicto canalizado por la Oficina de Mediación, las categorías predominantes en el 2014 fueron: “Evaluación del Desempeño” con un 18% del total de usuarios, “Compensación y Beneficios” con un 14% y “Respeto en el Lugar de Trabajo” con un 13%.

En términos de la satisfacción de usuarios de estos procesos, el **92% reportó estar muy satisfecho con el proceso de mediación, el 83% que utilizaría el proceso nuevamente y el 86% que recomendaría la mediación a sus colegas.**

Adicionalmente, la Oficina diseñó y ofreció **programas de capacitación en Manejo de Conflictos y Habilidades de Mediación** a 86 empleados del Grupo BID, de los cuales el 96% los calificó como bueno o excelente.

En términos de los esfuerzos de divulgación, en el 2014 **la Oficina realizó presentaciones presenciales a 454 empleados del Banco** incluyendo visitas a cuatro Representaciones, para diseminar los servicios de mediación, las políticas relevantes y su aplicación. Asimismo, en estas presentaciones se dialogó con los empleados sobre el Sistema Integrado de Resolución de Conflictos y Ética y el rol de las oficinas que lo integran (Oficina del Ombudsperson, Oficina de Mediación y Recursos Humanos) y la Oficina de Ética.



Servicios de la Oficina de Mediación

La Mediación es un **proceso confidencial** de resolución de conflictos en el cual un tercero **imparcial** (Mediador) ayuda a dos o más participantes a entender mejor sus asuntos, intereses y necesidades; permitiéndoles superar sus diferencias a través de **acuerdos voluntarios**.

El uso de la mediación como un nuevo recurso **empodera a los participantes a resolver exitosamente sus conflictos, evitar el escalamiento** del conflicto en una disputa legal y **reducir considerablemente los costos monetarios y emocionales** para todos los involucrados. Asimismo, la mediación es una **herramienta de comunicación efectiva** que contribuye al **fortalecimiento de las relaciones laborales**.

La Oficina de Mediación provee **cuatro tipos de servicios: consultas, mediación informal, mediación formal y capacitaciones en manejo de conflictos y habilidades de mediación**. Todos los procesos de mediación se realizan según lo estipulado en la respectiva Política: *PE-323-2/PN 1.03-2 para la Mediación Informal* y *PE-323-3/PN-1.03-3 para la Mediación Formal*.

Las *consultas consisten* en una reunión de una o ambas partes con la Secretaria de Mediación a fin de exponer su situación y conocer con mayor precisión el proceso de mediación y cómo el mismo puede ayudar en su situación. Con base en esta información, el usuario puede evaluar el proceso a seguir. En algunos casos, las consultas pueden derivar en procesos de mediación, o concluir en esta etapa, o bien ser referidos, con la anuencia del usuario, a otras áreas del Banco³.

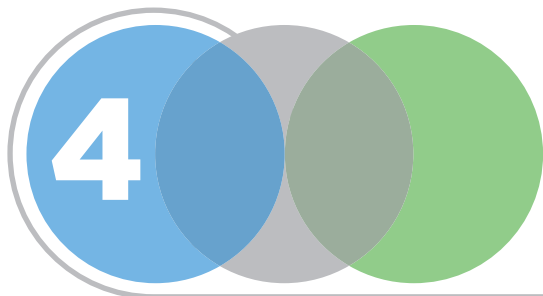
³ Algunas áreas del Banco a las que pueden referirse los asuntos consultados a la Oficina de Mediación incluyen el Departamento de Recursos Humanos, la Oficina del Ombudsperson y la Oficina de Ética, entre otros.

Los procesos de *mediación informal* están diseñados para atender asuntos laborales en general. Su espectro de aplicación es muy amplio, pudiendo incluir desde situaciones de comportamiento entre compañeros de trabajo hasta discusiones alrededor de una potencial infracción a los términos de empleo con el Banco. Estos procesos pueden ser realizados por mediadores(as) internos(as) o externos(as) según la decisión que adopten los participantes. Si se opta por utilizar los servicios de un mediador externo, la Oficina de Mediación envía a las partes los currículos de varios mediadores a fin que puedan seleccionarlo(a).⁴

Los procesos de *mediación formal* abordan exclusivamente quejas laborales relativas a incumplimientos del contrato de trabajo con el Banco, o los términos y condiciones de empleo que no han sido resueltos en el proceso de Revisión Interna de Quejas. Es decir, que para poder iniciar un proceso de mediación formal es indispensable haber agotado las instancias del supervisor inmediato o del supervisor del nivel jerárquico siguiente y de la Gerencia de Recursos Humanos. Asimismo, la mediación formal debe ser agotada antes de que el empleado pueda tener acceso al Tribunal Administrativo del Banco. A diferencia de los procesos de mediación informal, estos procesos son mediados únicamente por mediadores(as) externos(as).

La Oficina de mediación también provee los servicios de diseño e implementación de *Programas de Capacitación en Mediación y Resolución de Conflictos*. Estos servicios son dirigidos a los Departamentos y Oficinas del Grupo BID que así lo soliciten, con el fin de fortalecer los conocimientos y habilidades de los empleados en temas relacionados al manejo de conflictos, técnicas de comunicación y habilidades de mediación.

⁴ La Oficina de Mediación cuenta con una base de siete Mediadores (as) Externos (as) que han sido contratados para realizar procesos de mediación informal y formal. Estos profesionales se han seleccionado en base a su formación y experiencia en mediación y habilidades de idiomas, entre otros criterios.



Datos Demográficos

Durante el 2014, dentro de los 40 casos manejados por la Oficina de Mediación se atendieron un total de 95 nuevos usuarios, siendo estos 52% mujeres y 48% hombres.

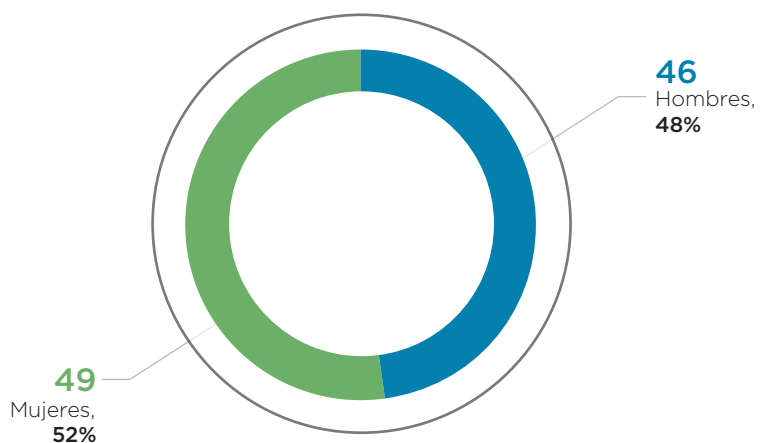
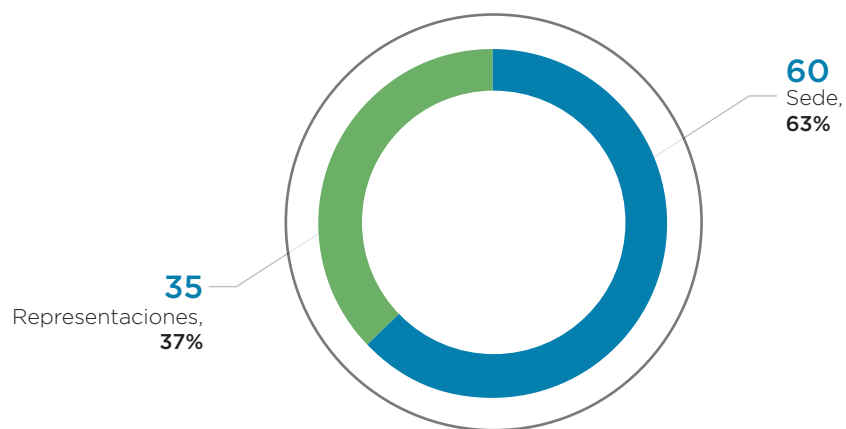
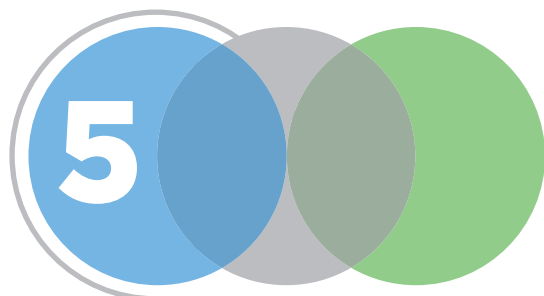


Gráfico 1
Usuarios
por
Género

De los 95 usuarios atendidos, el 63% correspondió a personal que trabaja en la Sede del Banco y el 37% en las Representaciones.

> **Gráfico 2**
Usuarios
por
Ubicación





Resultados Generales

5.1. Tipos de Servicios de Mediación

5.1.1. Servicios de Mediación

Dentro de las áreas de trabajo antes apuntadas, durante el 2014, la Oficina de Mediación del Banco recibió y registró un total de 40 nuevos casos⁵ con un total de 95 nuevos usuarios.



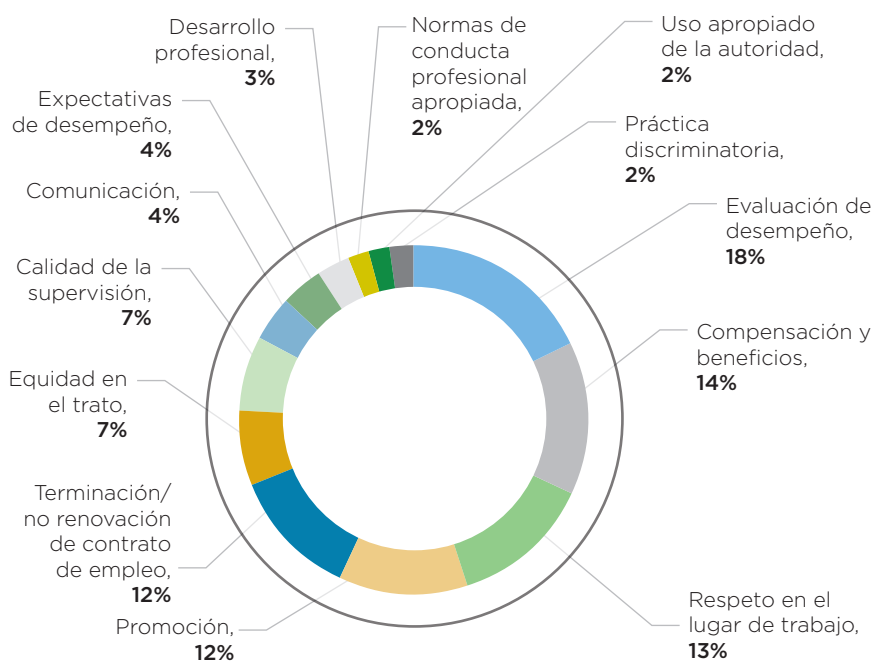
Gráfico 3
Usuarios por Servicio

⁵ Un caso puede involucrar a más de dos usuarios, inclusive a grupos de usuarios

5.1.2. Tipo de Conflicto

En el 2014, los 95 usuarios acudieron a la Oficina de Mediación por los siguientes temas: el 18% de usuarios por razón de Evaluación de Desempeño, 14% de usuarios por Compensación y Beneficios, 13% de usuarios por Respeto en el Lugar de Trabajo, 12% de usuarios por Promoción, 12% de usuarios por Terminación / No Renovación del Contrato de Empleo, 7% de usuarios por Equidad en el Trato, 7% de usuarios por Calidad de la Supervisión, 4% de usuarios por Comunicación, 2% de usuarios por Normas de Conducta Profesional Apropiaada, 4% de usuarios por Expectativas de Desempeño, 3% de usuarios por Desarrollo Profesional, 2% de usuarios por Uso Apropiaado de la Autoridad y 2% de usuarios por Práctica Discriminatoria. Las cuatro últimas categorías fueron nuevas fuentes de conflictos registrados en el 2014. El Gráfico 4 más abajo ilustra esta distribución.

Gráfico 4
Usuarios
por
Tipo de
Conflicto



5.2. Acuerdos

De los procesos de mediación concluidos en este año⁶, el 74% de usuarios logró acuerdos, el 13% de usuarios no logró acuerdos, el 8% aún continúan

⁶ Se incluyen todos los casos concluidos en el 2014, incluyendo siete procesos de mediación iniciados en el 2013 y concluidos en el 2014 (171 participantes) y 16 procesos de mediación iniciados y concluidos en el 2014 (45 participantes).

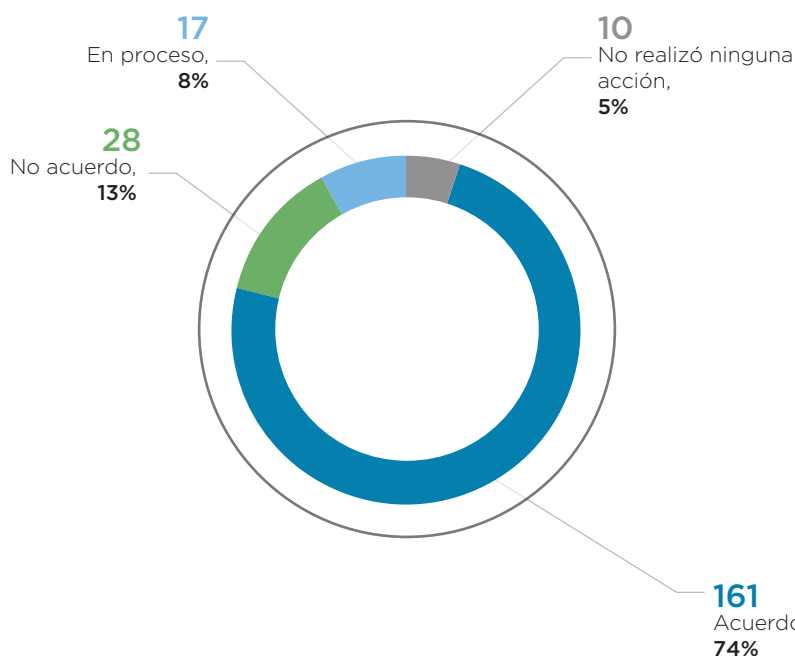


Gráfico 5
Usuarios por
Acuerdos

en proceso de mediación y el 5% de usuarios no realizó ninguna acción para continuar con el proceso de mediación.

5.3. Evaluación de Servicios de Mediación

Al finalizar cada servicio ofrecido por la Oficina de Mediación, los empleados evalúan la calidad de los servicios recibidos a través de un instrumento de evaluación. El propósito de la evaluación de calidad de los servicios es conocer de primera mano la opinión y percepción de los usuarios sobre su experiencia en el proceso de mediación, desempeño de la Oficina y desempeño del (la) mediador(a). Igualmente, la evaluación busca obtener contribuciones directas sobre aspectos a mejorar y/o considerar en el desarrollo y manejo de futuros procesos de mediación.

5.3.1. Evaluación de Procesos de Mediación

De los 16 procesos de mediación concluidos en el 2014 se recibieron y analizaron 36 evaluaciones de usuarios dentro de esos procesos, lo que equivale a un 90% de los participantes⁷.

⁷ Total de participantes: 40.

El instrumento de evaluación de los servicios ofrecidos utilizó una escala de medición de 5 niveles: **Excelente (5), Bueno (4), Satisfactorio (3), Insuficiente (2) y Malo (1)**. De igual forma se incluyeron las opciones de **Sin Opinión**, y para algunas preguntas la de respuestas cerradas: **Sí y No**.

5.3.1.1. *Nivel de Conocimiento de las Partes sobre el Proceso de Mediación*

Con respecto al conocimiento de las partes acerca del proceso de mediación, el promedio inicial de los usuarios fue de 3.0. Sin embargo, una vez desarrollado el proceso y analizadas las evaluaciones, se reflejó un incremento del Conocimiento de los usuarios a un promedio total de 4.6.

▢ **Tabla 1**
Conocimiento de las Partes sobre el Proceso de Mediación

	Inicio del proceso	Final del proceso
Mujeres	3,3	4,4
Hombres	2,9	4,7
Promedio Total	3,0	4,6

5.3.1.2. *Calidad del Servicio de la Oficina de Mediación*

Esta sección del instrumento de evaluación recopiló información sobre cuatro aspectos relacionados a la calidad del servicio ofrecido por la Oficina de Mediación. Los usuarios otorgaron un promedio de 4.6 sobre 5.0 a la labor de la Oficina para responder en tiempo y forma a sus comunicaciones así como para aclarar sus dudas de manera eficaz. En lo que respecta al cumplimiento de los plazos estipulados para el desarrollo del proceso, la calificación recibida fue de 4.5. Los usuarios asignaron un promedio de 4.9 a la categoría de instalaciones cómodas y adecuadas para el desarrollo del proceso de mediación.

	Respondió Comunicación en tiempo y forma	Aclaró dudas	Cumplió los plazos estipulados para el desarrollo del proceso	Ofreció Instalaciones cómodas y adecuadas
Mujeres	4,5	4,6	4,5	4,8
Hombres	4,7	4,6	4,5	4,9
Promedio Total	4,6	4,6	4,5	4,9

> **Tabla 2**
**Calidad del
Servicio de
la Oficina de
Mediación**

5.3.1.3. *Habilidades del(a) Mediador(a)*

El propósito de este apartado es obtener información sobre las habilidades de los(as) Mediadores(as) internos y externos que forman parte de la base de mediadores de la Oficina de Mediación.

A continuación se presentan los promedios totales obtenidos en cada una de las categorías evaluadas en esta sección.

	Mujeres	Hombres	Promedio total
Demostró imparcialidad	4,6	4,5	4,6
Calidad del manejo del proceso	4,6	4,6	4,6
Aplicación de normas básicas	4,6	4,6	4,6
Facilitación de la comunicación entre los participantes	3,7	4,5	4,2
Aclaración de dudas e intereses de los participantes	4,2	4,5	4,4
Análisis y generación de opciones	3,7	4,5	4,3
Respetó el poder de decisión de los participantes	4,2	4,8	4,6
Desempeño general	4,2	4,7	4,5

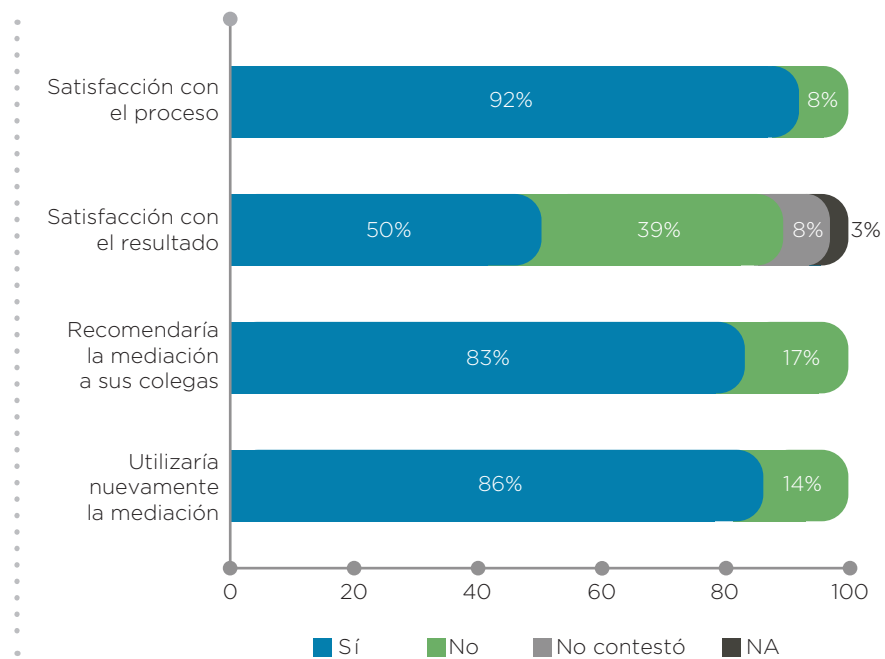
> **Tabla 3**
**Habilidades
de los
Mediadores(as)**

5.3.1.4. Otros

Esta sección del instrumento de evaluación sistematizó la información de los participantes sobre aspectos concernientes a temas cualitativos en torno a: (1) experiencia previa con procesos de mediación, (2) satisfacción con el proceso, (3) satisfacción con el resultado, (4) utilización futura del proceso de mediación y (5) recomendaciones a colegas sobre el proceso de mediación.

- El 72% de los participantes (26 personas) contestaron NO haber utilizado antes ningún proceso de mediación, el 28% de los participantes (10 personas) habían tenido experiencia en algún proceso de mediación;
- El 92% de los participantes (33 personas) indicó estar satisfecho con el proceso de mediación y el 8% (3 personas) comentó NO estar satisfecho;
- El 50% de los participantes (18 personas) expresó estar satisfecho con el resultado del proceso de mediación, el 39% (14 personas) indicó NO estar satisfecho, el 8% (3 personas) NO contestaron a la pregunta y el 3% (1 persona) respondió bajo la categoría de NO Aplica;
- El 83% de los participantes (30 personas) mencionó que utilizaría nuevamente el proceso de mediación y el 17% (6 personas) comentó que NO lo haría;
- El 86% de los participantes (31 personas) comentó que recomendaría a otros utilizar el proceso de mediación y el 14% (5 personas) NO recomendaría utilizar el proceso de mediación.

Gráfico 6
Niveles de Satisfacción y Utilización del Proceso



5.3.2. Mediaciones de Grupo: Variables Adicionales Evaluadas Sobre la Calidad del Proceso

La mediación de grupo se ofrece cuando las partes en conflicto son numerosas. En estos casos, y en aras de facilitar el manejo, eficiencia y efectividad del proceso, la Oficina requiere que los participantes seleccionen uno o varios representantes de cada grupo.

Como toda mediación, este proceso se realiza bajo el estricto cumplimiento de los principios de neutralidad, confidencialidad y voluntariedad. La única variación en la mediación de grupo es que las partes participan en el proceso a través de sus representantes, quienes se convierten en sus portavoces.

En el 2014, todas las modalidades de procesos de mediación fueron evaluadas bajo un instrumento idéntico en lo que respecta a las secciones de *conocimiento sobre el proceso de mediación, papel de la oficina, habilidades del mediador y otros*. Sin embargo, con el fin de poder evaluar con mayor profundidad los procesos de mediación de grupo, la Oficina incluyó una sección adicional en el instrumento de evaluación para atender este tipo de procesos. Esta sección permite obtener información adicional

acerca de la *calidad del proceso* en ambientes con múltiples actores o partes interesadas.

En el 2014 se tramitaron cuatro casos de mediación de grupo con un total de 147⁸ participantes. Estos participantes, a su vez, nombraron un total de 16 representantes dentro de la mediación. El proceso de mediación fue evaluado por los 16 representantes (100%) de las partes involucradas. A continuación se presenta los resultados obtenidos en las evaluaciones de grupo en relación a los diferentes aspectos sobre la calidad del proceso.

▢ **Tabla 4**
Evaluación de la Calidad del Proceso de Mediación de Grupo

Aspectos de la calidad del proceso	Promedio total
Acceso a la información durante el proceso	3,9
Grado de involucramiento durante el proceso	4,6
Abordaje de todos los asuntos en el proceso	4,6
Beneficios del proceso en relación al tiempo y recursos	4,3
Resultados del proceso en relación a sus intereses	4,2
Alcanzaron en el proceso soluciones que satisficieran las necesidades comunes de los participantes	4,2
Reconocimiento de los intereses de la otra parte (antes del proceso)	3,4
Reconocimiento de los intereses de la otra parte (después del proceso)	3,6
Entendimiento de las perspectivas de la otra parte durante el proceso	3,8
Autoridad de la otra parte para la toma de decisiones	3,2
Fortalecimiento de la relación entre las partes después del proceso	3,8
Fortalecimiento de la confianza entre las partes después del proceso	3,8
Cooperación entre las partes en la implementación de los acuerdos	3,9
Calificación general del proceso	4,0

5.4. Diseño e Implementación de Programas de Capacitación

En el 2014, la Oficina de Mediación diseñó e implementó cinco programas de capacitación sobre *Manejo de Conflictos y Habilidades de Mediación*. Para este

⁸ Este número incluye el total de participantes de las mediaciones de grupo que iniciaron en el 2013 y concluyeron en el 2014.

propósito la Oficina contrató la firma *Collaborative Decision Resources* (CDR), una de las firmas más reconocidas y especializadas en los Estados Unidos en el campo de la mediación y en el manejo de conflictos. A través de estos programas, la Oficina de Mediación capacitó a 86 empleados de diferentes departamentos del Grupo BID tanto en la Sede como en las Representaciones y en cargos tanto técnicos como gerenciales, con el fin de proveer herramientas para el desarrollo de habilidades en el manejo de conflictos y habilidades de mediación.

Algunos de los temas principales abordados en estas sesiones fueron: el manejo del desequilibrio de poder, el comportamiento defensivo y construcción de confianza, los estilos y estrategias para el manejo de conflictos y las herramientas para el análisis de conflictos interpersonales y organizacionales. Estas capacitaciones tuvieron como propósito identificar las fortalezas de los participantes en el manejo de situaciones de conflictos internos y externos, a fin de proveer herramientas y estrategias que les ayuden a responder efectivamente a situaciones de conflicto. De igual forma, las capacitaciones exploraron el alcance e implicaciones de la intervención de una tercera parte en procesos de decisión y/o manejo de conflictos, tal como sucede en los procesos de mediación.

Los programas de capacitación fueron diseñados según las necesidades de cada departamento y se desarrollaron en sesiones de 1 día (8 horas) de forma presencial. A estas capacitaciones asistieron un total de 86 empleados (62 mujeres y 24 hombres).

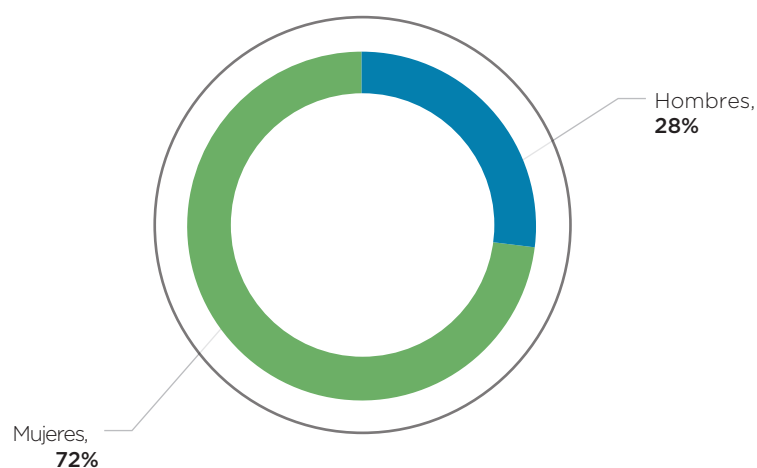
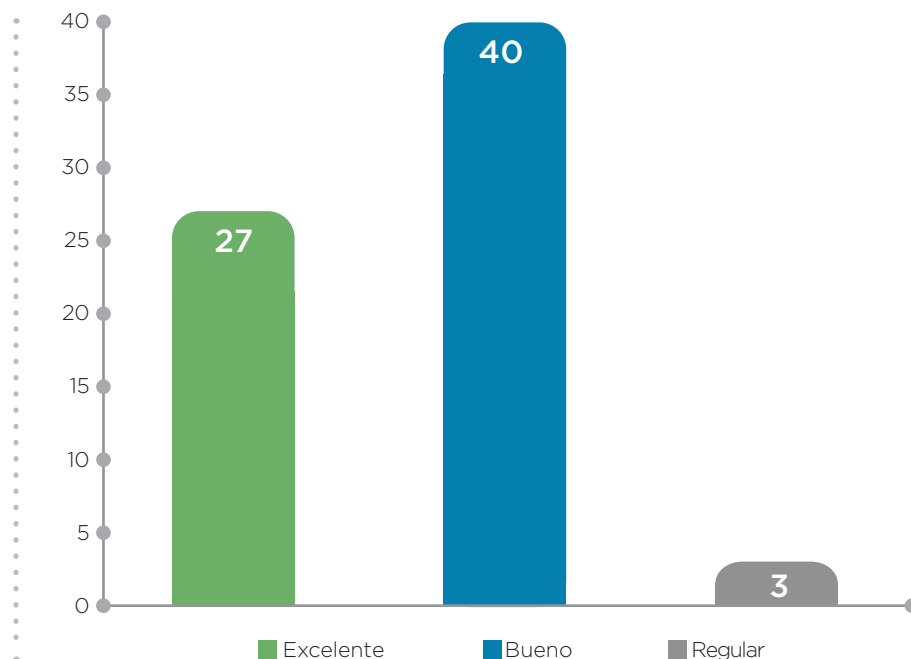
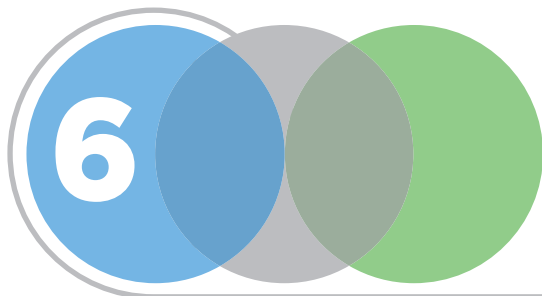


Gráfico 7
Participantes
en los
Programas
de
Capacitación

Todas las capacitaciones fueron evaluadas y analizadas. De un total de 86 participantes se recibieron 70 evaluaciones (81%). De un rango de 1 a 5, siendo 5 excelente, 4 bueno, 3 regular, 2 aceptable, y 1 malo, el 39% de los participantes (27 personas) evaluaron la capacitación como *excelente*, el 57% (40 personas) la evaluaron como *bueno* y 4% (3 personas) como *regular*.

Gráfico 8
Evaluación
de los
Programas
de
Capacitación





Otras Actividades

6.1. Consolidación de la Base de Mediadores

La Oficina de Mediación trabaja con siete Mediadores Externos. Adicionalmente, 20 empleados del Banco y dos retirados han sido certificados en Mediación a través de un curso auspiciado por la Oficina, pudiendo servir como Mediadores Internos. Asimismo, el personal de la Oficina de Mediación también ejerce la función de Mediadores Internos en ciertos casos. Durante estos dos primeros años de operación, el personal interno certificado ha colaborado con la Oficina de Mediación principalmente en los esfuerzos de divulgación y promoción del programa, así como en ser portavoces “*champions*” de los beneficios de la comunicación efectiva y de abordar los conflictos de manera temprana. A través de ellos, muchos empleados han acudido a la Oficina de Mediación para este fin.

En el 2014 la Oficina de Mediación se enfocó en continuar capacitando a los mediadores externos en relación a las políticas del Banco. Su objetivo principal fue proveer a los mediadores la información, contexto y claridad necesaria sobre las regulaciones y los procesos internos del Banco; esto a fin de generar un mayor entendimiento que propicie procesos efectivos con respecto a los casos tramitados.

En cuanto a la evaluación de calidad del servicio ofrecido por estos mediadores, las evaluaciones recibidas del 90% de los usuarios, les da una calificación promedio de 4.5 sobre 5 (siendo 5 excelente).

6.2. Sistema de Manejo de Casos

La Oficina de Mediación diseñó un sistema de manejo de casos que cumple estándares destinados a salvaguardar el principio de confidencialidad dentro del proceso de mediación. Al igual que las Oficinas de Ética, de Integridad Institucional y de Sanciones, la Oficina de Mediación utiliza el sistema de registro electrónico de *GoPro*.

Este programa es manejado por un servidor externo al Banco con permisos especiales para acceder a la información. Bajo *GoPro* se registran todos los casos recibidos a fin de poder procesar datos estadísticos: número de usuarios, género, tipo de conflictos y ubicación geográfica de las partes. Anualmente se realizan actualizaciones del sistema de registro electrónico a fin de garantizar su debido funcionamiento, seguridad y utilidad.

6.3. Estrategia de Comunicación

En su primer año de funcionamiento (2013), la Oficina de Mediación elaboró una estrategia de comunicación con el objetivo de posicionar la mediación como un recurso adicional para los empleados del Banco en el manejo y resolución de conflictos, así como un instrumento para mejorar las relaciones interpersonales.

Para tal fin la Oficina de Mediación ha creado y continua utilizando los siguientes instrumentos: una identidad en consonancia con la identidad corporativa del Banco, una página web, presentaciones a departamentos y oficinas del Banco, visitas a Representaciones, presentaciones en los programas ofrecidos por el Departamento de Recursos Humanos (HRD por sus siglas en inglés) y el Sector de Conocimiento y Aprendizaje (KNL por sus siglas en inglés), informes mensuales y anuales e intercambios con otras instituciones.

6.3.1. Identidad

En consonancia con la identidad corporativa del Banco, en el 2014 la oficina logró un mayor posicionamiento y reconocimiento como un espacio abierto para la comunicación, la colaboración y la resolución de conflictos. El objetivo es seguir promocionando la confidencialidad, neutralidad y voluntariedad de estos servicios como premisas básicas tanto para la oficina como para los usuarios.



Imagen 1
Identidad
y Marca
de la
Oficina de
Mediación

6.3.2. Página Web dentro de la Intranet del Banco: <http://mediation.iadb.org>

La página de la Oficina de Mediación en intranet sirve como centro de información y principal vehículo de comunicación sobre: el papel de la Oficina y de la Secretaría de Mediación, la descripción de los procesos de mediación, el mensaje de confidencialidad, los mecanismos de resolución de conflictos y sus políticas, la información de los usuarios (género, ubicación) y resultados de los servicios ofrecidos por la Oficina, tipos de conflictos y evaluación de los servicios recibidos.

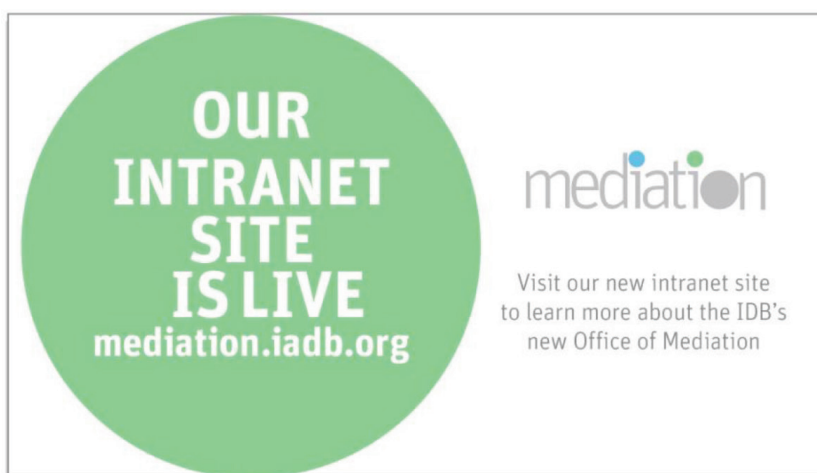


Imagen 2
Página
Web de la
Oficina de
Mediación

En el 2014, la Oficina de Mediación continuó promocionando sus servicios y el uso de su página web con el propósito de que los empleados del Banco conozcan, aprendan, e interactúen con la oficina de manera que adquieran un mayor conocimiento en términos de sus servicios y políticas.

6.3.3. Esfuerzo de Divulgación

La Oficina de Mediación continúa realizando presentaciones presenciales sobre su función y sobre el contenido y aplicación de las políticas (PE-323, 323-2, 323-3 y PN-1.03, 1.03-2 y 1.03-3):

- *Presentación a la Junta Directiva de la Asociación de Empleados*
En el 2014 la Oficina de Mediación realizó una presentación para la nueva Junta Directiva de la Asociación de Empleados. Esta presentación tuvo como fin dar a conocer la labor de la Oficina y los resultados alcanzados, así como dialogar sobre los mismos.
- *Sesiones de Orientación para nuevos empleados*
En el 2014 la Oficina participó en las sesiones de Orientación para nuevos empleados del Banco diseñadas por el *Sector de Conocimiento y Aprendizaje* y el *Departamento de Recursos Humanos*. En cada una de estas sesiones se brindó información acerca de la función, rol, políticas y particularidades del proceso de mediación.
- *Presentaciones a Departamentos y Oficinas del Banco*
En el 2014 la Oficina de Mediación ofreció presentaciones a 454 empleados del banco acerca de sus servicios y resultados. Estas presentaciones han servido para informar, y brindar herramientas en el manejo y resolución de conflictos. Asimismo, durante estas presentaciones la oficina tuvo la oportunidad de seguir promocionando su labor y promover la importancia de atender el conflicto en su etapa inicial a través del uso de la mediación en un espacio seguro y confidencial.

6.4. Trabajo con las Representaciones

La Oficina de Mediación ha venido desarrollando y manteniendo una relación de trabajo estrecha con los empleados de la Sede y de las Representaciones, a fin de facilitarles mayor orientación y apoyo durante el proceso de manejo de conflictos como se estipula en las políticas de *PE-323/PN-1.03 Relaciones Laborales y Mecanismos de Resolución de Conflictos*, *PE-323-2/PN-1.03-2 Mediación Informal* y *PE-323-3/PN-1.03-3 Revisión Interna de Quejas y Mediación Formal*.

En el 2014, La Oficina de Mediación visitó cuatro representaciones y ofreció presentaciones que contaron con la participación de 95 empleados. La finalidad de estas presentaciones fue brindar información sobre la oficina, servicios, y políticas que regulan su labor.

Sumado a esto, la Oficina de Mediación tuvo la oportunidad de dialogar con los empleados de las representaciones sobre técnicas de manejo y resolución de conflictos y sobre el rol de las oficinas que integran el Sistema Integrado de Resolución de Conflictos y Ética del Banco: Oficina de Mediación, Oficina del Ombudsperson, Departamento de Recursos Humanos y la Oficina de Ética.

6.5. Colaboración Inter e Intra Institucional

6.5.1. Desarrollo de Portal Común Intranet (Gateway)

El *Portal Común (Gateway)* se origina por iniciativa de la Vicepresidencia de Finanzas y Administración (VPF) del Banco. Este proyecto está siendo diseñado y desarrollado conjuntamente por las Oficinas de Mediación, Ombudsperson, Ética y el Departamento de Recursos Humanos. Su objetivo principal será ofrecer a los empleados un portal común que facilite el acceso e información sobre los recursos disponibles en el Sistema Integrado de Resolución de Conflictos y Ética del BID. Asimismo, este proyecto busca definir las características propias de cada oficina y el proceso a seguir por los empleados en caso de ser requerido. Este proyecto deberá concluir en el primer semestre del 2015.

6.5.2. Asistencias Técnicas

Este año la Oficina de Mediación asistió técnicamente a dos Oficinas del Banco en solicitudes de asesoramiento en materias de proceso de facilitación, mediación y co-mediación.

6.5.3. Espacios de Colaboración con otros Organismos Multilaterales y Asociaciones Profesionales en Resolución de Conflictos

Durante el 2014, la Oficina de Mediación mantuvo una relación de intercambio estrecha con sus homólogos de organismos multilaterales como el Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional y el Banco Asiático de Desarrollo; así como con asociaciones profesionales especializadas en mediación y resolución de conflictos tales como la *Association for Conflict Resolution (ACR)*, el *International Mediation Institute - Brasil (IMI)*, el centro especializado *Collaborative Decision Resources (CDR)*, el *American Bar Association (Dispute Resolution Section)* y la *Universidad George Mason (School of Conflict Analysis and Resolution S-CAR)*. Esto permitió compartir lecciones aprendidas, logros y desafíos y aprender de experiencias diversas con especialistas en el campo

de resolución de conflictos. Igualmente estos intercambios permitieron dar a conocer el trabajo del Banco en esta área y difundir sus esfuerzos por crear un Sistema Integrado de Resolución de Conflictos y Ética.

6.5.4. Acceso a Recursos Externos

A través de la membresía en el *Association for Conflict Resolution* (ACR), la oficina tiene acceso a servicios de mediadores locales en el área de DC, cursos online sobre diversos aspectos de la resolución alternativa de disputas y teleconferencias sobre temas relevantes en éste ámbito.

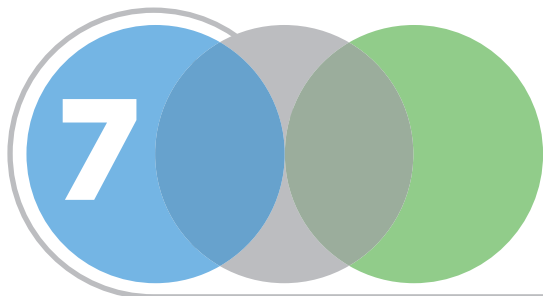
6.6. Participación en Conferencias y Capacitaciones

6.6.1. Naciones Unidas y Organizaciones Internacionales Conexas (UNARIO): Red de Ombudsmen y Mediadores

En el mes de Junio del 2014, la Secretaria de Mediación participó en la doceava conferencia de las *Naciones Unidas y Organizaciones Internacionales Conexas (UNARIO): Red de Ombudsmen y Mediadores* realizada en Montreal, Canadá. La conferencia abordó temas relacionados a los roles del Ombudsperson y Mediador como agentes de cambio organizacional. Uno de los temas discutidos en esta conferencia fue el temor de los empleados a las represalias y el rol específico del Ombudsperson y Mediador como profesionales imparciales frente a este tipo de situaciones. La prevención y resolución de conflictos en materia de acoso fue otro de los temas tratados. Los facilitadores proveyeron información acerca de los diferentes tipos de acoso y sus contextos más comunes. Igualmente, este tema se enfocó en la asistencia de los profesionales en resolución de conflictos y los recursos que ellos poseen y proveen para lidiar con denuncias de acoso e intimidación.

6.6.2. Entrenamiento en Orientación Profesional en el Manejo de Conflictos (conflict coaching)

En Julio del 2014, el equipo de la Oficina de Mediación asistió al curso avanzado *Orientación Profesional en el Manejo de Conflictos* realizado en Washington, D.C. por la firma especializada *Conflict Coaching Matters*. Entre los temas principales tratados estuvo el modelo de manejo de conflicto, los conceptos y efectos del poder y optimismo, la inteligencia emocional, entre otros. Dicho evento fue auspiciado por la *Association for Conflict Resolution* y el *National Mediation Board*.



Proyecciones y Desafíos

En toda organización, **el conflicto existe como parte natural de las relaciones interpersonales y laborales**; evadirlo o confrontarlo agresivamente generalmente conlleva a su escalamiento o a la ruptura de relaciones de trabajo, trayendo consigo altos costos para la organización y sus empleados. **Saber manejar el conflicto y poder abordarlo de manera temprana y constructiva es lo que distingue ambientes de trabajos sanos y productivos.** Para esto, la capacidad de diálogo es primordial así como el saber comunicar, escuchar y negociar. **La mediación es un instrumento que permite generar espacios de diálogo constructivos y por ende contribuye a la mejora de las relaciones de trabajo.** El objetivo de esta Oficina es propiciar el uso de estos espacios en un **ambiente seguro, imparcial y confidencial, colaborando de esta forma a una cultura de diálogo dentro de la institución.**

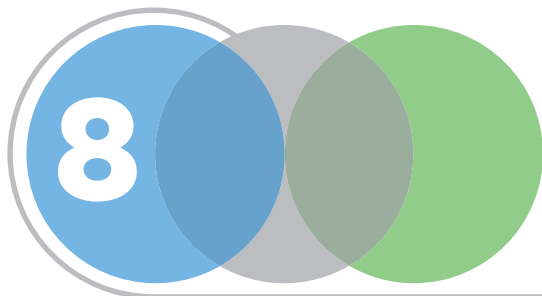
La Oficina de Mediación se ha propuesto para este tercer año (2015) continuar con los esfuerzos que contribuyan al fortalecimiento de los mecanismos de resolución de conflictos del Banco a través de:

- Fomentar el **uso del mecanismo de mediación informal** en etapas iniciales del conflicto;
- Continuar ofreciendo el **programa de capacitación en manejo de conflictos, técnicas de comunicación y habilidades de mediación** a los empleados del Grupo BID;
- Consolidar el **conocimiento de los empleados sobre la disponibilidad de los servicios de mediación**;

- ▶ Promover la mediación como un espacio de comunicación, aprendizaje y crecimiento mutuo, con el fin de posicionarla bajo un **enfoque transformativo en términos de cambio y desarrollo para las partes en conflicto**;
- ▶ Lograr un **posicionamiento efectivo, tanto internamente como externamente**, para dar a conocer los esfuerzos y logros del Banco en esta área; y
- ▶ Atender de **manera ágil, eficaz y efectiva** a todos los **empleados del Grupo BID** que así lo requieran y soliciten.



<http://mediation.iadb.org>



Anexos

1. **Metodología y Resultados de Evaluación de Servicios de la Oficina de Mediación-Formularios de Evaluación:**

<http://mediation/LinkClick.aspx?fileticket=IE6J7PTob0U%3d&tabid=12525&mid=27336&language=es-ES>.

2. **Paquete Informativo de la Oficina de Mediación:**

<http://mediation/LinkClick.aspx?fileticket=H2Z84vGZU8g%3d&tabid=12525&mid=27336&language=es-ES>.

3. **Políticas de Relaciones Laborales y Mecanismos de Resolución de Conflictos:**

<http://mediation/MecanismosdeResolucióndeConflictos/Políticas/tabid/12557/language/es-ES/Default.aspx>.

