

OFICINA DE MEDIACIÓN INFORME ANUAL

2015



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

Oficina de Mediación: informe anual 2015 / 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-158

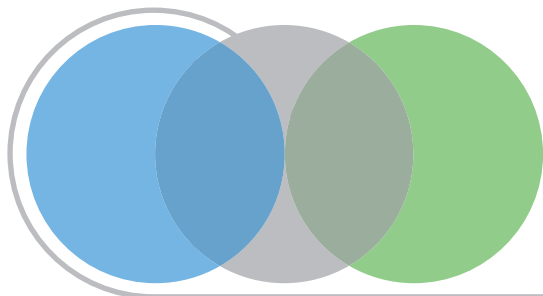
Copyright © 2016 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una
licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO
3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser
reproducida para cualquier uso no-comercial 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.

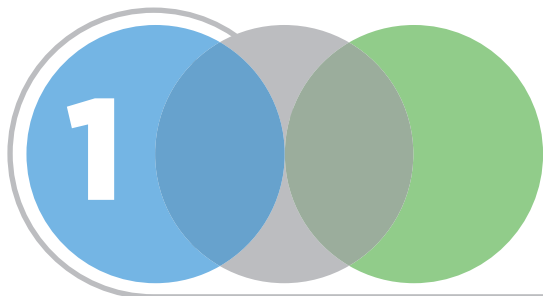
Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan
el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los
países que representa.





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. Servicios ofrecidos durante la re-organización del Sector Privado.....	17
7. Otras Actividades	19
7.1. Consolidación de la Base de Mediadores	19
7.2. Sistema de Manejo de Casos.....	19
7.3. Estrategia de Comunicación	20
7.4. Trabajo con las Representaciones	21
7.5. Colaboración Inter e Intra Institucional.....	22
7.6. Participación en Conferencias y Capacitaciones.....	23
8. Proyecciones y Desafíos.....	25
9. Anexos.....	27



Presentación del Informe

Me complace presentarles el **tercer 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 Grupo BID 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. **En Julio del 2015, la Oficina amplió su cobertura al aprobarse el Sistema de Resolución de Conflictos de la Corporación Interamericana de Inversiones (CII).** La Oficina firmó un acuerdo de prestación de servicios con la CII para atender consultas, administrar los mecanismos de mediación formal e informal estipulados en dicha política y diseñar e implementar programas de capacitación.

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

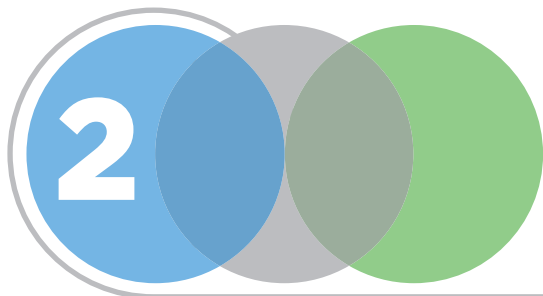
Desde el 1 de abril de 2013 y al 31 de diciembre de 2015 la Oficina ha considerado 137 casos (consultas, mediación informal y mediación formal), involucrando a **447 empleados del Grupo BID, de los cuales el 56% trabajan en la Sede del Banco y el 44% en las Representaciones**. Asimismo, en ese periodo ofreció capacitación en manejo de conflictos y mediación a **159 empleados**, diseminó sus servicios directamente a **1,282 empleados y visitó diez Representaciones**.

Respecto a los servicios ofrecidos en ese período, los resultados de las evaluaciones de calidad completadas por los usuarios, arrojan que el **88% indicó estar satisfecho con el proceso de mediación, el 85% que lo utilizaría nuevamente y el 87% 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 2016 están: apoyar los esfuerzos de **consolidación de la nueva Corporación Interamericana de Inversiones (CII)** ofreciendo nuestros servicios al nuevo equipo gerencial, así como diseminándolos entre sus empleados; **atender potenciales tensiones internas** que resulten de los distintos **procesos de transformación y ajuste que está implementando el Banco** colaborando así a mantener un buen clima laboral dentro de la institución; y fortalecer nuestro **apoyo a las Representaciones** quienes por temas de distancia y estructura sienten que estos mecanismos le son menos accesibles.

Claudia de Colstoun,
Secretaria de Mediación

<http://mediation.iadb.org>



Resumen Ejecutivo

Este informe presenta las actividades desarrolladas por la Oficina de Mediación durante el año 2015. **En este año se atendieron un total de 66 nuevos casos** entre consultas, procesos de mediación informal y procesos de mediación formal. Estos casos involucraron un **total de 123 nuevos usuarios, para un total de 447 usuarios desde la entrada en funciones y hasta el 31 de diciembre de 2015. El 55% de los procesos de mediación concluidos en el 2015 alcanzaron acuerdos.**²

En relación al tipo de conflicto canalizado por la Oficina de Mediación, las categorías predominantes en el 2015 fueron: “Respeto en el Lugar de Trabajo” con un 34% del total de usuarios, “Terminación/No Renovación de Contrato de Empleo” con un 14% y “Compensación y Beneficios” con un 9%.

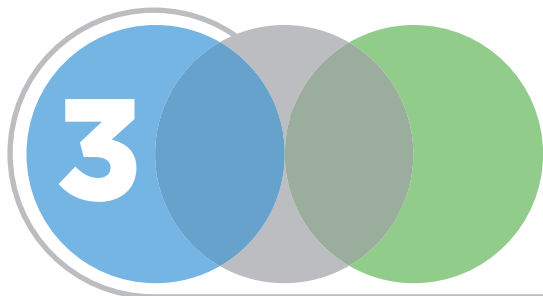
En términos de la satisfacción de usuarios de estos procesos, el **88% reportó estar muy satisfecho con el proceso de mediación, el 100% que utilizaría el proceso nuevamente y el 100% que recomendaría la mediación a sus colegas.**

Adicionalmente, la Oficina diseñó y ofreció **capacitación en *Análisis Estratégico de Conflicto* a 51 empleados del Grupo BID.**

En lo que respecta a los esfuerzos de divulgación, en el 2015 **la Oficina realizó presentaciones presenciales a 429 empleados del Banco incluyendo visitas a seis Representaciones,** para diseminar los servicios de mediación,

² En el 2015 se concluyeron un total de once procesos de mediación con un total de 34 participantes.

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, Departamento de Recursos Humanos y 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 mediación y resolución de conflictos**. Todos los procesos de mediación se realizan según lo estipulado en las respectivas Políticas: *PE-323-2/PN 1.03-2 para la Mediación Informal* y *PE-323-3/PN-1.03-3 para la Mediación Formal* y *Sistema de Resolución de Conflicto*.

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.

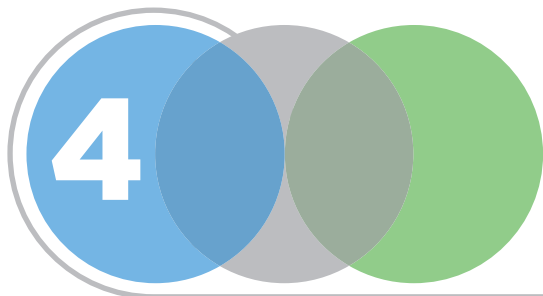
³ Algunas áreas del Banco a las que pueden referirse los asuntos consultados a la Oficina de Mediación incluyen el Departamento de Recursos Humanos, la Oficina del Ombudsperson y la Oficina de Ética, entre otros.

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 BID/CII. 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 currículum 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 2015, dentro de los 66 casos manejados por la Oficina de Mediación, se atendieron un total de 123 nuevos usuarios, de estos 75 mujeres (61%) y 48 hombres (39%).

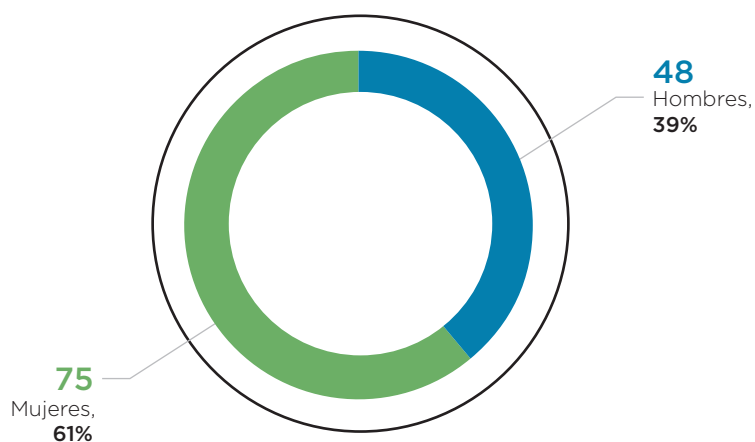
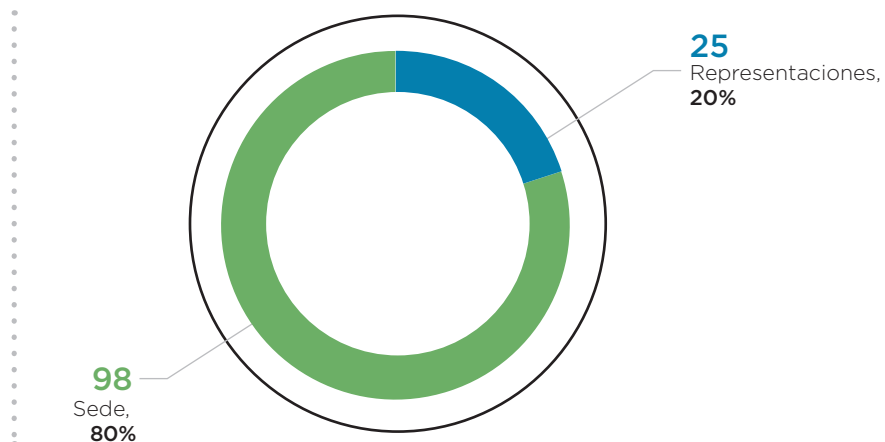
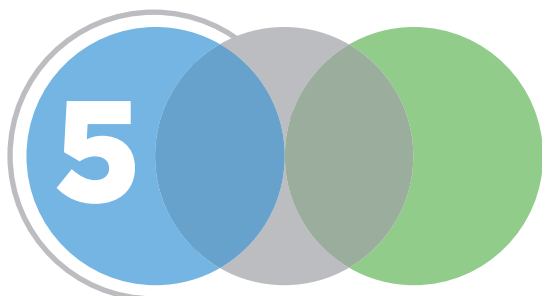


Gráfico 1
Usuarios
por
Género

De los 123 usuarios atendidos, 98 (80%) correspondió a personal que trabaja en la Sede del Banco y el 25 (20%) en las Representaciones.

➤ **Gráfico 2**
Usuarios
por
Ubicación





Resultados Generales

5.1. Tipos de Servicios de Mediación

5.1.1. Servicios de Mediación

De los 123 nuevos usuarios de los servicios de la oficina, 84 (68%) hicieron uso del servicio de consulta, 23 (19%) participaron en procesos de mediación formal y 16 (13%) en procesos de mediación informal.

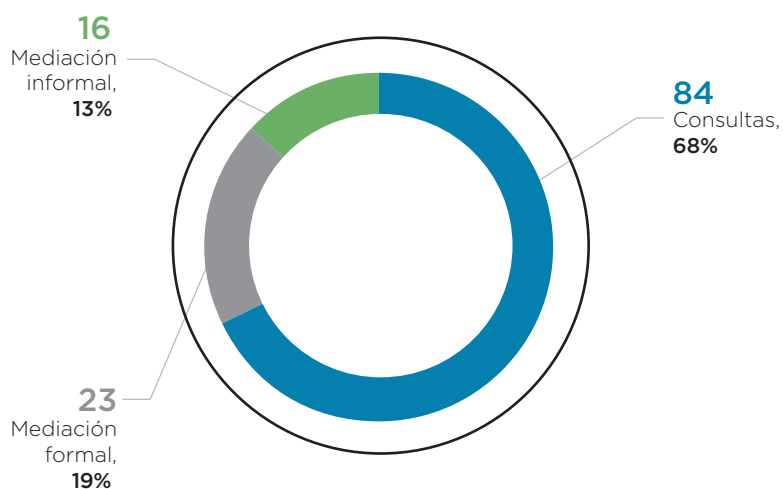
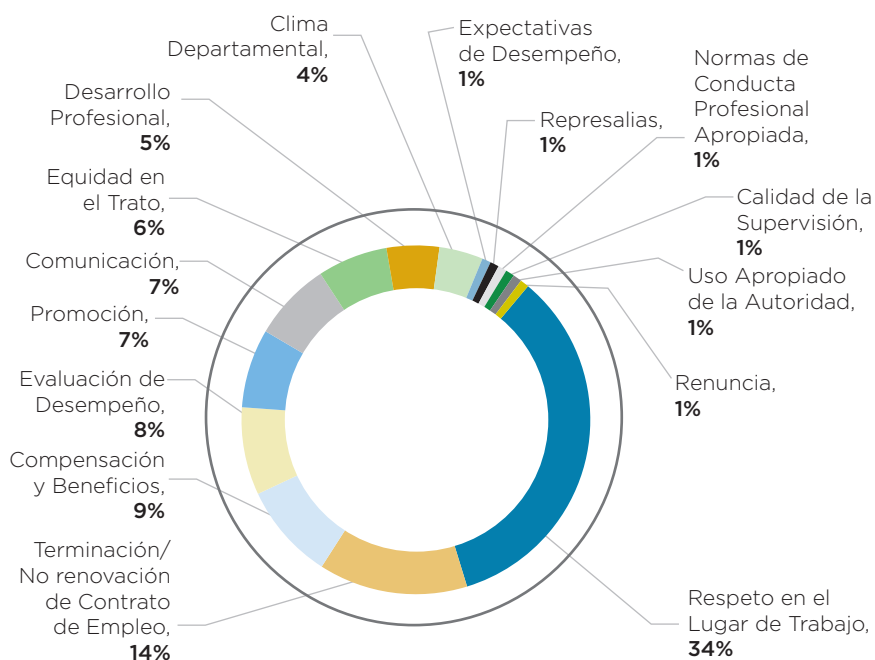


Gráfico 3
Usuarios por Servicio

5.1.2. Tipo de Conflicto

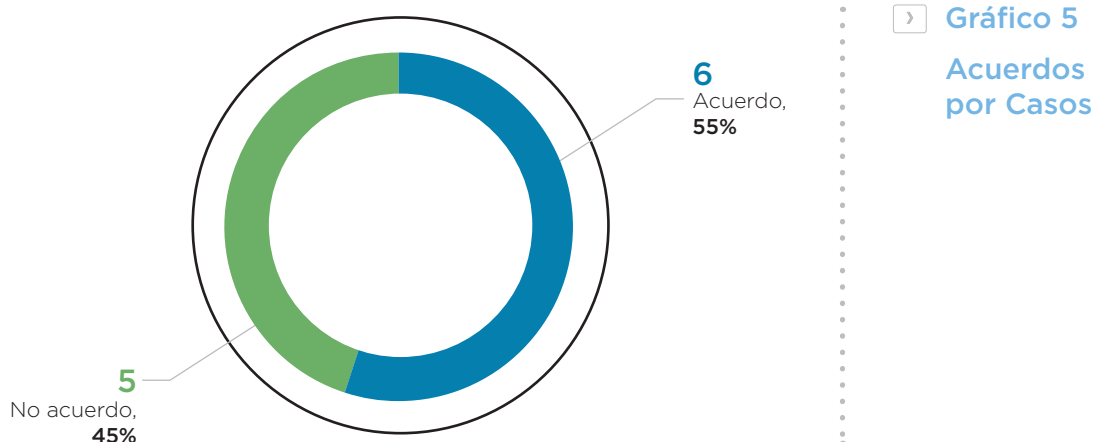
En el 2015, los 123 usuarios acudieron a la Oficina de Mediación por los siguientes temas: **el 34% de usuarios por razón de Respeto en el Lugar de Trabajo, 14% de usuarios por Terminación/No Renovación del Contrato de Empleo, 9% de usuarios por Compensación y Beneficios, 8% de usuarios por Evaluación de Desempeño, 7% de usuarios por Promoción, 7% de usuarios por Comunicación, 6% de usuarios por Equidad en el Trato, 5% de usuarios por Desarrollo Profesional, 4% de usuarios por Clima Departamental, 1% de usuarios por Expectativas de Desempeño, 1% de usuarios por Represalia, 1% de usuarios por Normas de Conducta Profesional Apropiaada, 1% de usuarios por Calidad de la Supervisión, 1% de usuarios por Uso Apropiado de la Autoridad y 1% de usuarios por Renuncia.** El Gráfico 4 ilustra esta distribución.

Gráfico 4
Usuarios
por
Tipo de
Conflicto



5.2. Acuerdos

El total de procesos de mediación concluidos en el 2015 fue de once, de los cuales **55% concluyeron con acuerdos.**



5.3. Evaluación de Servicios de Mediación

Al finalizar cada servicio ofrecido, 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.

“Este proceso ayuda a mejorar el ambiente de trabajo, no solo cuando hay problemas sino también cuando no se ha desarrollado el trabajo en equipo.”

5.3.1. Evaluación de Procesos de Mediación

De los 11 procesos de mediación concluidos en el 2015 se evaluaron 10 procesos⁵ de los cuales se recibieron y analizaron 17 evaluaciones de usuarios, lo que equivale a un 53% de los participantes⁶.

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 Se evalúan los procesos concluidos por razón de acuerdo o no acuerdo.

⁶ Total de participantes de los procesos evaluados: 32.

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 2.9. 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	2.9	4.7
Hombres	3.0	4.6
Promedio Total	2.9	4.6

5.3.1.2. Calidad de los Servicios ofrecidos por la Oficina de Mediación

Esta sección del instrumento de evaluación recopiló información sobre cinco aspectos relacionados a la calidad del servicio ofrecido por la Oficina de Mediación. Los usuarios otorgaron un promedio de 4.9 sobre 5.0 a la labor de la Oficina en relación a la forma de dar respuestas a sus comunicaciones así como para el cumplimiento con el tiempo estipulado para el desarrollo del proceso.

En lo que respecta a la calidad del contenido en las respuestas, la calificación recibida fue de 4.8. Los usuarios asignaron un promedio de 4.5 a la categoría de respuestas a las comunicaciones en tiempo adecuado.

En relación a la facilitación de instalaciones cómodas y adecuadas para el desarrollo del proceso de mediación el promedio recibido por los usuarios fue de 4.7.

“Fabuloso trabajo. No tenía idea que el Banco contaba con tan buen servicio para apoyar a los gerentes. Muchas gracias.”

	Mujeres	Hombres	Promedio Total
Forma adecuada de las respuestas a las comunicaciones	4.7	5.0	4.9
Calidad del contenido de las respuestas a las comunicaciones	4.7	4.9	4.8
Respuestas a las comunicaciones en el tiempo adecuado	4.5	4.5	4.5
Cumplimiento con el tiempo estipulado para el desarrollo del proceso	4.7	5.0	4.9
Facilitación de Instalaciones cómodas y adecuadas	4.6	4.8	4.7

➤ **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 durante el proceso	4.9	4.9	4.9
Orientación a las partes para comprender el proceso	4.9	4.4	4.6
Aplicación de normas básicas	4.7	4.8	4.8
Contribución al mejoramiento de la comunicación entre las partes	4.4	4.6	4.5
Comprensión sobre preocupaciones e intereses de las partes	4.6	4.5	4.5
Apoyo a las partes en la generación y análisis de opciones para acuerdos	4.6	4.4	4.5
Respetó el poder de decisión de las partes	4.6	4.4	4.5
Manejo de las discusiones técnicas	4.5	4.5	4.5
Desempeño general	4.7	4.6	4.6

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

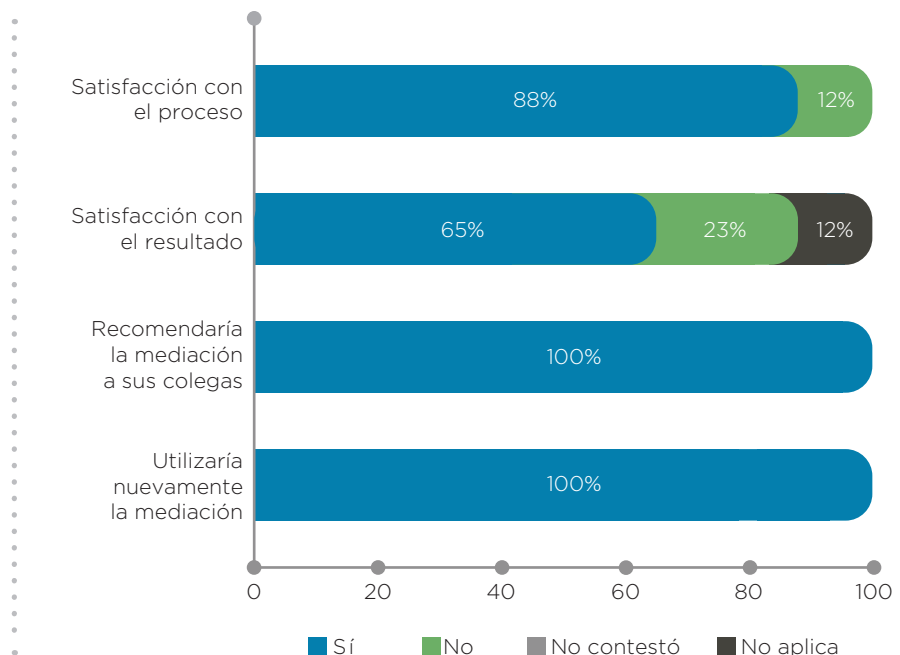
5.3.1.4. Otros

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 65% de los participantes (11 personas) contestaron NO haber utilizado antes ningún proceso de mediación, el 35% de los participantes (6 personas) habían tenido experiencia en algún proceso de mediación;
- El 88% de los participantes (15 personas) indicó estar satisfecho con el proceso de mediación y el 12% (2 personas) comentó NO estar satisfecho;**
- El 65% de los participantes (11 personas) expresó estar satisfecho con el resultado del proceso de mediación, el 23% (4 personas) indicó NO estar satisfecho y el 12% (2 personas) respondió bajo la categoría de No Aplica;

“La mediación ayudó a transformar una situación explosiva en algo más calmado, en un proceso más manejable.”

Gráfico 6
Niveles de Satisfacción y Utilización de Mediación



- ▶ El 100% de los participantes (17 personas) mencionó que utilizaría nuevamente el proceso de mediación;
- ▶ El 100% de los participantes (17 personas) comentó que recomendaría a otros utilizar el proceso de mediación.

5.3.2. Mediaciones de Grupo

“En mi opinión, sin el acertado liderazgo de la mediadora no creo que nosotros hubiéramos podido lograr el cambio que hemos desarrollado como compañeros y en el ambiente de trabajo.”

“Sin duda, yo recomendaría a cualquier compañero del Banco a utilizar los recursos que provee la mediación”

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.

Cabe señalar que la sección *Aspectos de la Calidad del Proceso* es una sección exclusiva para las evaluaciones de mediación de grupo. El resto de secciones (conocimiento sobre el proceso de mediación, papel de la Oficina de Mediación, habilidades del mediador y otros) utilizan las mismas categorías de las evaluaciones de mediación individual.

En el 2015 se tramitaron cuatro casos de mediación de grupo con un total de 19 participantes. Un total de 6 participantes (32%) evaluaron estos procesos.

A continuación se presenta los resultados obtenidos en las evaluaciones de grupo en relación a los diferentes aspectos sobre la calidad del proceso.

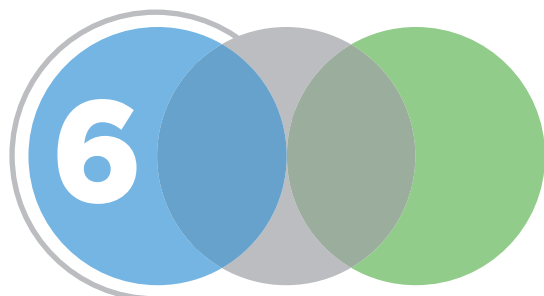
» **Tabla 4**
Calidad
del
Proceso

Aspectos de la calidad del proceso	Promedio total
Acceso a la información durante el proceso	4.5
Grado de involucramiento durante el proceso	4.5
Abordaje de todos los asuntos en el proceso	4.5
Beneficios del proceso en relación al tiempo y recursos	4.7
Resultados del proceso en relación a sus intereses	4.7
Alcanzaron en el proceso soluciones que satisficieran las necesidades comunes de los participantes	4.3
Reconocimiento de los intereses de la otra parte (antes del proceso)	3.7
Reconocimiento de los intereses de la otra parte (después del proceso)	4.3
Entendimiento de las perspectivas de la otra parte durante el proceso	4.7
Autoridad de la otra parte para la toma de decisiones	5.0
Fortalecimiento de la relación entre las partes después del proceso	4.3
Fortalecimiento de la confianza entre las partes después del proceso	3.7
Cooperación entre las partes en la implementación de los acuerdos	4.0
Calificación general del proceso	4.8

5.4. Diseño e Implementación de Programas de Capacitación

En el 2015, la Oficina de Mediación diseñó e implementó una capacitación sobre *Análisis Estratégico de Conflictos*. Esta capacitación fue ofrecida a los especialistas en Planeación y Administración de Recursos de las Representaciones (EPARS). A través de esta capacitación, la Oficina de Mediación presentó una *herramienta de análisis integral de conflicto*. Esta herramienta incluyó elementos indispensables para el análisis de situaciones de conflicto, tales como la identificación y distinción entre posiciones e intereses/necesidades, reconocimiento de emociones, utilización de técnicas de comunicación que propicien la obtención y clarificación de información y faciliten el replanteamiento del conflicto. El propósito de presentar esta herramienta a los EPARS fue dotarles de mayor conocimiento teórico y práctico a fin de aplicarlos en sus funciones. Esta capacitación contó con la participación de 51 empleados.

“Me sentí acogida durante todo el proceso por el equipo de mediación, desde la primera llamada a la sede, hasta las sesiones de mediación.”



Servicios ofrecidos durante la re-organización del Sector Privado

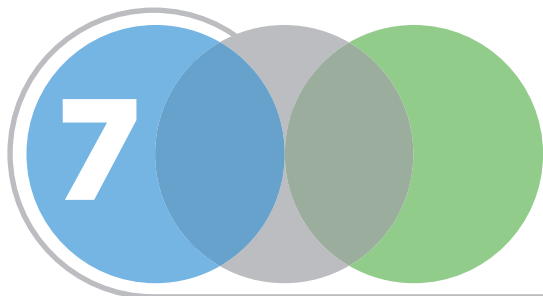
Dentro del marco de la Resolución AG-9/15 y CII/AG-2/15 adoptadas por los Gobernadores del Banco y la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) en la Asamblea Anual del Banco en Busan, Corea, se acordó llevar a cabo la re-organización de las ventanillas del sector privado del Banco y la CII; culminando en la creación de la *Nueva Corporación*.

Este proceso de re-organización implicó la consolidación de las ventanillas de actividades sin garantía soberana⁷, un aumento de capital para la CII y la apertura de un proceso abierto, transparente y competitivo para la selección del personal de la nueva corporación⁸. Bajo este contexto, los empleados de las ventanillas re-organizadas recibieron una carta de terminación de empleo y la posibilidad de aplicar a nuevas posiciones en la nueva corporación. Es importante mencionar que durante este proceso de re-organización, el Banco ofreció a los empleados servicios de apoyo en los ámbitos de desarrollo de carrera, asistencia de empleo, consulta sobre visas, plan de jubilación y servicios externos para la gestión de carrera.

En este período la **Oficina de Medición ofreció servicios a 51 usuarios de las ventanillas del sector privado y CII, representando el 41% del total de usuarios del 2015**. Los **temas más atendidos** en este grupo de usuarios fueron: **Respeto en el Lugar del Trabajo (54%), Terminación del Contrato de Empleo (18%), Desarrollo Profesional (8%) y Promoción (8%)**.

⁷ Corporación Interamericana de Inversiones (CII), Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo (SCF), Sector de Oportunidades para la Mayoría (OMJ) y Departamento Legal/División de Operaciones sin Garantía Soberana (LEG/NSG).

⁸ Esto incluyó personal en las posiciones de gerente general, cargos ejecutivos, jefes de división y equipo de alta administración.



Otras Actividades

7.1. Consolidación de la Base de Mediadores

La Oficina de Mediación cuenta con los servicios profesionales de siete Mediadores Externos para la realización de procesos de mediación formal e informal. Estos mediadores han sido capacitados y recibido información relevante y precisa sobre el contexto, regulaciones y procesos internos del Banco.

Encuanto a la evaluación de calidad del servicio ofrecido por estos mediadores, las evaluaciones recibidas del 52% de los usuarios, les da una calificación promedio en desempeño general de 4.6 sobre 5 (siendo 5 excelente).

7.2. Sistema de Manejo de Casos

La Oficina de Mediación, al igual que las Oficinas de Ética, de Integridad Institucional y de Sanciones, utiliza un sistema de manejo y registro electrónico de casos (*GoPro*) administrado por un servidor externo al Banco. Este sistema cumple con los estándares destinados a salvaguardar el principio de confidencialidad dentro del proceso de mediación.

Durante el 2015, la Oficina de Medición actualizó el sistema de manejo de casos para garantizar su debido funcionamiento, seguridad y utilidad.

7.3. Estrategia de Comunicación

A fin de posicionar la mediación como un recurso adicional para los empleados del Banco en el manejo y resolución de conflictos, la Oficina de Mediación cuenta con una estrategia y plan de comunicación.

La Oficina continúa realizando actividades de promoción e información que permitan: i) *consolidar su identidad* como un espacio abierto para la comunicación, colaboración y la resolución de conflictos; ii) *posicionar su página web* como un referente de comunicación sobre la Oficina, políticas, servicios y resultados y iii) *el reconocimiento de su marca*.

Uno de los factores claves que han contribuido a esta consolidación ha sido la constancia en el mensaje y formato utilizado en comunicaciones impresas y digitales así como la periodicidad con que se planifican y realizan las actividades de promoción e información.

Imagen 1

Identidad y
Marca de la
Oficina de
Mediación

mediación



7.3.1. Esfuerzo de Divulgación

La Oficina de Mediación continuó realizando presentaciones a Departamentos y Oficinas del Banco sobre su función, servicios, resultados, contenido y aplicación de las políticas: PE-323, 323-2, 323-3 y PN-1.03, 1.03-2, 1.03-3 y Sistema de Resolución de Conflicto.

En este contexto, en el 2015 la Oficina de Mediación ofreció presentaciones a 429 empleados a través de:

- ▮ Sesiones de Orientación para nuevos empleados
- ▮ Presentaciones a Departamentos, Representaciones y Oficinas del Banco
- ▮ Sesiones de Presentación a los especialistas en Planeación y de Administración de Recursos de las Representaciones

- Presentación a la Junta Directiva de la Asociación de Empleados
- Presentación al Tribunal Administrativo del Banco

La Oficina de Mediación también organizó un encuentro con sus mediadores externos para presentar el Segundo Informe Anual de la Oficina y los resultados de las evaluaciones concernientes a sus habilidades. Este encuentro generó un amplio espacio de reflexión y retroalimentación, propiciando la identificación de prácticas que contribuyan a mejorar los servicios ofrecidos a los usuarios.

7.4. Trabajo con las Representaciones

Una de las metas propuesta por la Oficina de Mediación para este periodo fue lograr mayor presencia en las Representaciones, a fin de proveer mayor orientación y apoyo durante el proceso de manejo de conflictos.

En este contexto, la Oficina de Mediación participó en video conferencias organizadas por el Departamento de Recursos Humanos con los especialistas en Planeación y Administración de Recursos (EPARS) de todas las Representaciones del Banco.

En seguimiento a éstas, se contactó individualmente a cada Representación para conocer mejor sus necesidades e identificar acciones a corto y mediano plazo. Entre las acciones sugeridas por los EPARS que han sido retomadas y llevadas a cabo durante este periodo por la Oficina están: la organización de un plan de visita a las Representaciones, la inclusión en las presentaciones de información específica sobre los resultados obtenidos en las Representaciones y el envío trimestral de resultados de la Oficina a los EPARS para su distribución al personal de las diferentes Representaciones.

En el 2015, La Oficina de Mediación visitó seis representaciones y ofreció presentaciones que contaron con la participación de 151 empleados. La finalidad de estas presentaciones fue brindar información general sobre la oficina, servicios, y políticas e información específica de los servicios ofrecidos y resultados obtenidos con las Representaciones. Durante estas visitas, la Oficina de Mediación, ofreció el servicio de consultas individuales a los empleados de las Representaciones.

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

de Manejo de Conflictos y Ética del Banco: Oficina de Mediación, Oficina del Ombudsperson, Departamento de Recursos Humanos y la Oficina de Ética.

7.5. Colaboración Inter e Intra Institucional

7.5.1. *Portal Común Intranet (Gateway)*

El *Portal Común (Gateway)* se originó por iniciativa de la Vicepresidencia de Finanzas y Administración (VPF) del Banco. Este proyecto se diseñó y desarrolló conjuntamente por las Oficinas de Mediación, Ombudsperson, Ética y el Departamento de Recursos Humanos. El *Portal Común* fue lanzado en Agosto del 2015. El objetivo principal de este portal es ofrecer a los empleados un espacio común que facilite el acceso e información sobre los recursos disponibles en el Sistema de Manejo de Conflictos y Ética del BID. Asimismo, definir las características propias de cada oficina y el proceso a seguir por los empleados en caso de ser requerido. La Oficina de Mediación ha contribuido con la promoción de este portal a través de su página web, en sus presentaciones y con el envío del poster del Portal a cada Representación del Banco.

7.5.2. *Firma de Acuerdo de Prestación de Servicios*

En Julio del 2015, la Oficina de Mediación firmó con la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) un acuerdo de presentación de servicios. A través de este acuerdo, se establece que la Oficina de Mediación atenderá consultas, administrará los procesos de mediación formal e informal de los empleados de la CII de acuerdo con su Sistema de Resolución de Conflictos y llevará acabo el diseño e implementaciones programas de capacitación.

7.5.3. *Espacio de colaboración con Grupo de Coordinación de las Oficinas del Sistema de Resolución de Conflictos y Ética de Banco*

La Oficina de Mediación, continuó participando en los encuentros periódicos realizados por el Grupo de Coordinación liderado por la Vicepresidencia de Finanzas y Administración (VPF). De igual manera, la Oficina colaboró en todas aquellas iniciativas identificadas durante este periodo encaminadas a la promoción de los servicios de resolución de conflictos y al fortalecimiento de los valores organizacionales del Banco.

7.5.4. Espacios de colaboración con otros Organismos Multilaterales y Asociaciones Profesionales en Resolución de Conflictos

Durante el 2015, la Oficina de Mediación mantuvo una relación de intercambio estrecha con sus homólogos de organismos multilaterales como el Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, Banco Asiático de Desarrollo, Organización Panamericana de la Salud; 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)*. 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 manejo de conflictos.

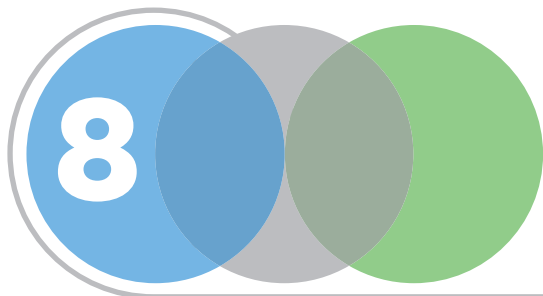
7.5.5. Acceso a Recursos Externos

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.

7.6. Participación en Conferencias y Capacitaciones

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

En el mes de Junio del 2015, la Oficina de Mediación participó en la treceava conferencia de las *Naciones Unidas y Organizaciones Internacionales Conexas (UNARIO): Red de Ombudsmen y Mediadores* realizada en el Banco Asiático de Desarrollo en Manila, Filipinas. La Oficina de Mediación lideró el equipo a cargo del diseño de la agenda de la conferencia y en particular coordinó la sesión de entrenamiento profesional para los participantes. El propósito de este evento fue propiciar un espacio de intercambio y aprendizaje de experiencias entre los organismos participantes sobre temas de análisis de organizaciones y sus sistemas, promoción de los mecánicos de resolución de conflictos a nivel gerencial en las organizaciones, y manejo efectivo de conversaciones difíciles y altamente emotivas en situaciones de conflicto.



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.**

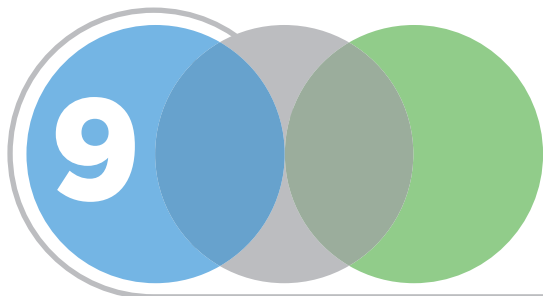
En el 2016 la Oficina de Mediación se ha propuesto continuar con los esfuerzos que contribuyan al fortalecimiento de los mecanismos de resolución de conflictos del Banco a través de:

- ▶ Apoyar los esfuerzos de **consolidación de la Nueva Corporación Interamericana de Inversiones (CII)** ofreciendo nuestros servicios al nuevo equipo gerencial, así como diseminándolos entre sus empleados;
- ▶ **Atender potenciales tensiones internas** que resulten de los distintos **procesos de transformación y ajuste que está implementando el Banco** colaborando así a mantener un buen clima laboral dentro de la institución;

- ▶ Fortalecer nuestro **apoyo a las Representaciones** quienes por temas de distancia y estructura sienten que estos mecanismos le son menos accesibles; y
- ▶ 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**.

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

<http://mediation.iadb.org>



Anexos

1. **Paquete Informativo de la Oficina de Mediación:**
<http://mediation/LinkClick.aspx?fileticket=H2Z84vGZU8g%3d&tabid=12525&mid=27336&language=es-ES>
2. **Políticas de Relaciones Laborales y Mecanismos de Resolución de Conflictos Banco Interamericano de Desarrollo:**
<http://mediation/MecanismosdeResolucióndeConflictos/Políticas/tabid/12557/language/es-ES/Default.aspx>
3. **Sistema de Resolución de Conflictos de la Corporación Interamericana de Inversiones (CII):**
http://mediation.iadb.org/LinkClick.aspx?fileticket=U_dSWXnTKtY%3d&tabid=12557&mid=27411&language=es-ES

