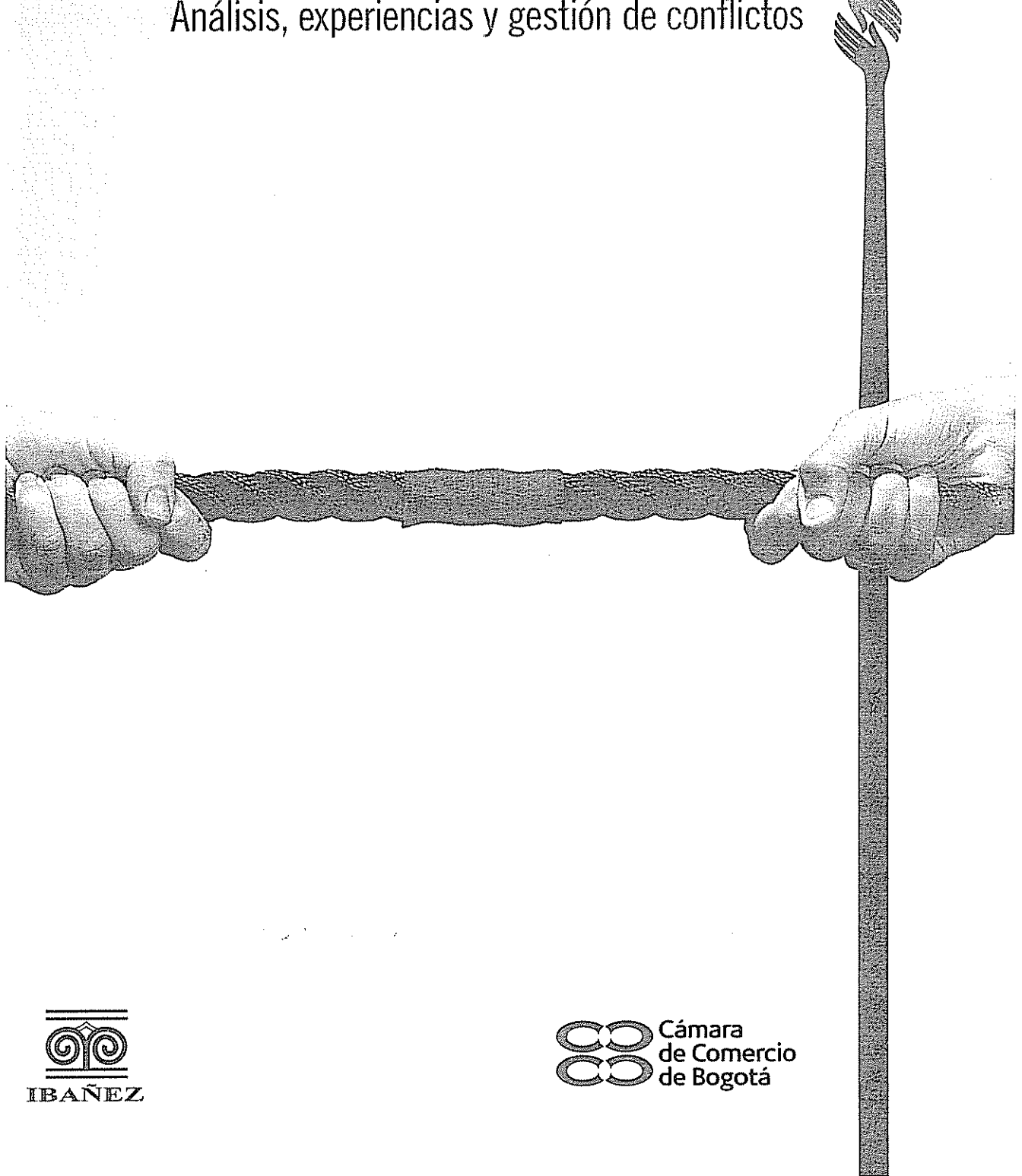


# CONFLUENCIA

Análisis, experiencias y gestión de conflictos



## *Ombuds*: una oportunidad para resolver conflictos al interior de las empresas, universidades y entidades públicas

### *Ombuds*: an opportunity for resolving conflicts within companies, universities and public entities

*Fecha de recepción del artículo: 28 de septiembre de 2012*

*Fecha de aceptación del artículo: 12 de octubre de 2012*

*Fecha de recepción de última versión: 12 de octubre de 2012*

---

#### RESUMEN

El *ombuds* es un tercero que ayuda a las personas que hacen parte de una organización en la resolución de sus conflictos, preocupaciones y preguntas. Este artículo busca promover la literatura en español y la institución del *ombuds* en empresas, universidades, entidades públicas, entre otras entidades en Latinoamérica. En este documento se presenta el concepto del *ombuds*, su origen, se diferencia el *ombuds* organizacional del defensor del pueblo, se exponen algunas limitaciones de la palabra en español, se describe al *ombudsperson*, sus funciones y qué tipos de situaciones atiende.

**Palabras claves español:** Defensor universitario, procurador universitario, conflicto organizacional.

---

#### Summary

The *ombuds* is a third party that helps people who are part of an organization in resolving their conflicts, concerns, and questions. This article intends to promote literature in Spanish and the institution of *ombudsman* in companies, universities, public entities, and other entities in Latin America. This paper introduces the concept of *ombudsperson*, its origin, its differences between an organizational *ombuds* and the defender of the people, it presents some limitations of the Spanish word, it describes the *ombudsperson*, functions, and addresses what types of situations he/she attends.

**Keys Words:** Organizational conflict resolution, *ombudsman*, *ombudsperson*, *ombudspeople*

HARB  
EY  
PEÑA  
SANDOVAL

---

Consultor en resolución de conflictos con 10 años de experiencia en Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC); diseño, desarrollo y evaluación de proyectos relacionados con el acceso a la justicia y resolución de conflictos. Magíster en Análisis y Resolución de Conflictos de la Universidad de George Mason, especialista en Derecho Contractual y Relaciones Jurídico-Negociales de la Universidad Externado de Colombia, especialista en Derecho Constitucional y abogado de la Universidad Nacional de Colombia. Se ha desempeñado como Coordinador del Grupo de Conciliación y Arbitraje del Ministerio del Interior y de Justicia por cinco años y Director del Proyecto de Conciliación para el Tránsito y el Transporte en Bogotá por dos años. Ha sido profesor en MASC en diferentes universidades e instituciones, ejercido como conciliador en casos de familia, comercial y civil y es autor del libro *Procedimiento Conciliatorio en Colombia*. Fue Consultor en la Oficina del Mediador de la Organización Panamericana de la Salud en Washington DC.

# *Ombuds*: una oportunidad para resolver conflictos al interior de las empresas, universidades y entidades públicas

## INTRODUCCIÓN

Hace un par de años cuando era estudiante en George Mason estaba buscando una práctica en resolución de conflictos y envié muchos correos electrónicos pidiendo una oportunidad. Un señor, Wallace MEISSNER, contestó mi correo y me invitó a tomar café en la Organización Panamericana de la Salud en Washington D.C., él era un *ombudsman*. No tenía mucha información al respecto, sólo curiosidad. Yo estaba nervioso por mi nivel de inglés limitado, era extranjero, hacía calor porque era verano y estaba apresurado porque tenía 40 minutos de tiempo en el parquímetro y una de las cosas que funcionan a la perfección en dicha ciudad son las multas de tránsito. Al entrar en su oficina me sentí bienvenido, el ambiente se sentía tranquilo, tenía una mesa redonda donde recibía a sus visitantes, me saludó y empezamos una conversación que no parecía una entrevista. Durante nuestra charla de hora y media mi ansiedad y tensión desaparecieron, sentí que era escuchado y que él estaba muy atento a lo que yo decía. Al final, le agradecí por su tiempo y unos días después me comunicó que si aún estaba interesado en hacer mi práctica, que la organización me recibiría. Durante ese verano y después de mis estudios, como consultor en la oficina del *ombudsman* descubrí y aprendí una de esas cosas que son excepcionales en esta disciplina de la resolución de conflictos: es posible aplicar en la vida lo que se predica; Wallace MEISSNER es un ejemplo de ello como *ombudsman*. En el presente artículo se busca hacer un aporte en el entendimiento y promoción del *ombuds* en las organizaciones. Para ello, se abordarán temas como: el concepto, origen y clases de *ombudspersons*, algunas problemáticas del término *ombudsman* en el idioma español, quién es un *ombuds*, qué roles y funciones cumplen los *ombudspeople* y qué tipos de conflictos o situaciones se trabajan en una oficina del *ombuds*.

### *¿Qué es el ombudsman?*

Las definiciones de *ombudsman* son muy diversas, de hecho Carolyn STIEBER (2000) habla de 57 variedades del concepto de *ombudsman*. Para efectos del presente documento, se tomará una definición simple: un *ombudsman* es una persona que ayuda a individuos o grupos en la solución de conflictos o preocupaciones (“What is an organizational *ombudsman*? | The International Ombudsman Association,” n.d.). El concepto anterior puede parecer común a muchas personas que trabajan en la resolución de conflictos como mediadores, facilitadores, conciliadores, negociadores, entre otros; sin embargo, los *ombudsman* son terceros que no sólo asisten a personas que están en conflicto, pueden apoyar a un sujeto que tiene una situación consigo mismo o con alguien más que le inquieta. El campo de acción de un *ombudsman* es más amplio que el de otros operadores en la resolución de conflictos.

En el contexto latinoamericano parece no haber mucha claridad de qué es un *ombudsman*, para empezar porque la palabra no es de origen español. Incluso, en contextos anglosajones el concepto tampoco es muy diáfano como lo menciona Linda WILCOX en una entrevista hecha por Samantha LEVINE-FINLEY y John S. CARTER (2010, p. 11) “ella [Linda] estaba empezando como la primera *ombudsman* para trabajar en al Facultad de Medicina de Harvard (...) el cargo era pobremente entendido; todos tenían una idea ligeramente diferente de lo que ella podría ser y como Wilcox dijo en una entrevista para este artículo, “no tenía idea de qué podría ser.” El problema, se dio cuenta ella era que, “si tu no sabes qué es el trabajo, nadie más lo sabrá”<sup>1</sup>. Uno de los objetivos de este escrito es hacer un aporte para que se conozca más esta figura de resolución de conflictos y se vea en ella las bondades que ya se conocen en otros países.

### *Antecedentes del ombudsman*

Existe consenso en la doctrina al ubicar históricamente la génesis del *ombudsman* en la Constitución de Suecia en 1809 (LEVINE-FINLEY S & CARTER J.S, 2010; Mary P. ROWE, 1987; STIEBER, 2000). La palabra *ombudsman* significa representante y fue esta la labor para la cual fue creada esta figura. El Parlamento sueco elegía a una persona (*ombudsman*) para proteger los derechos de los ciudadanos del gobierno, recibir las quejas de los mismos

<sup>1</sup> La versión en español es una traducción oficiosa.

sobre posibles abusos y malversaciones de cualquier miembro de la burocracia del estado e investigar con total acceso los archivos para elaborar un informe resultado de la actuación. De acuerdo con VAN ROOSBROEK y VAN DE WALLE (2008, p. 2) citando a REIF (1999), el *ombudsman* trabaja en dos niveles: uno individual donde los ciudadanos encuentran una alternativa rápida y sin costo a sus problemas, comparado con la administración de justicia que es compleja y otro, a nivel colectivo donde el *ombudsman*, basado en las quejas de una comunidad, hace recomendaciones frente a leyes, reglamentos o estructura de las entidades para lograr un cambio. En ningún caso el *ombudsman* tiene el poder de tomar decisiones para modificar o derogar normas.

Siguiendo a VAN ROOSBROEK y VAN DE WALLE (Ibíd.) citando a GREGORY (2002), la institución del *ombudsman* ha evolucionado desde sus orígenes en Suecia y se ha extendido por muchos países, distinguiendo dos tipos de *ombudsman* dependiendo del país donde estén institucionalizados. Un grupo es el de los países con democracias fuertes y estados de derecho consolidados como: Suecia, Finlandia, Noruega, Dinamarca y Nueva Zelanda, donde el *ombudsman* es visto como un antídoto a la influencia de los "gobiernos grandes" en la vida de los ciudadanos, así, éste es un servicio rápido, efectivo y amigable. En países de occidente, por ejemplo, España y Portugal, después de pasar por regímenes autoritarios, se establecieron oficinas de *ombudsman* para defender a los ciudadanos de las malas prácticas del gobierno toda vez que éstos no eran suficientemente conscientes de sus garantías en un estado de derecho.

Ahora bien, el origen y evolución de el *ombudsman* descrito brevemente hace referencia al modelo clásico del *ombudsman* público, es decir, del defensor del pueblo que es el término utilizado en español. A continuación veremos la clasificación de los *ombudsman*.

### *Clases de ombudsman*

Varios autores han estudiado la complejidad y problemática de los diferentes tipos de *ombudsman* en diversos contextos (GADLIN, 2000; LEVINE-FINLEY S & CARTER J.S, 2010; STIEBER, 2000); pese a que existen múltiples clasificaciones, en términos generales se identifican dos grandes clases de *ombudsman*: clásicos y organizacionales. Todos tienen en común el dar una voz a la gente que está en desventaja en abordar sus situaciones con la burocracia de la institución en la cual se encuentran: en el Estado, el *ombudsman* apoya a los ciudadanos, en las organizaciones a los empleados,

en las universidades a los estudiantes, profesores y personal administrativo, en los periódicos a los lectores, etcétera. (GADLIN, 2000, p. 4). A continuación se presenta un paralelo entre el *ombudsman* clásico y el organizacional, siendo este último el sujeto del presente artículo.

TABLA 1 COMPARACIÓN TIPOS DE OMBUDSMAN	
<i>OMBUDSMAN CLÁSICO</i>	<i>OMBUDSMAN ORGANIZACIONAL</i>
Sector público: gobierno nacional, departamental y municipal	Sector privado: empresas, universidades, ONGs
Creado por una ley	Creado por voluntad del gobierno corporativo
Su campo de acción es generalmente para el país o estado en el cual es creado	Su campo de acción es limitado a las personas que pertenecen a la organización
Independiente por ley y fuera del control del ejecutivo a quien investiga	Independiente del gobierno corporativo
Presupuesto propio autorizado por la ley	Honorarios o salario pagado por la organización
Funciones establecidas en leyes o normas estatutarias	Funciones establecidas en términos de referencia o contratos
Facultad de investigación y publicación de informes	Facultad de pedir información y con tendencia a no publicar resultados de averiguaciones
Derivado de una tradición adversarial: como respuesta a una queja de un ciudadano, se adelanta una investigación y como resultado se dan unas recomendaciones	Derivado de una tradición autocompositiva: frente a un conflicto de un empleado, se adelanta una facilitación, mediación, entre otros métodos.

<p>Las partes generalmente son un ciudadano y el Estado, donde unos y otros no se ven como una unidad y sus conflictos son por reclamos de derechos y como consecuencia de abuso de poder o mala administración pública</p>	<p>Las partes son generalmente miembros de la organización con conflictos interpersonales, de comunicación y relaciones</p>
---	---

Tabla: construcción propia, información tomada de GADLIN (2000)

### *La palabra ombudsman en español*

Desde una perspectiva narrativa en resolución de conflictos<sup>2</sup>, se entiende que en los conflictos somos lo de decimos y vemos la vida como la narramos, las palabras cumplen un rol muy importante en cómo las personas les asignan significados a sus vivencias. Así, cuando se busca la traducción al español de la palabra *ombudsman* se encuentra el término *defensor del pueblo* ("*ombudsman* - English-Spanish Dictionary - WordReference.com," n.d.), el cual corresponde a un tipo de *ombudsman* como es el clásico del sector público y es por ello que en Latinoamérica la institución de la defensoría del pueblo como adaptación del modelo original sueco está orientada a la defensa y respeto de los derechos humanos por la trágica historia que ha tenido en esa materia la región. Este tipo de *ombudsman* y su contexto es muy diferente al *ombudsman* establecido en las organizaciones.

Examinadas algunas experiencias de instituciones internacionales con conexión latina que han sido líderes en el establecimiento de oficinas de *ombudsman* en Estados Unidos, se encuentra que no existe uniformidad en el término utilizado para referirse al *ombudsman* organizacional en español. Algunos ejemplos son: el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) utiliza el término *ombudsperson* ("*Acerca del Ombudsperson* - Banco Interamericano de Desarrollo," n.d.), en la Organización Panamericana de la Salud (OPS) se denomina *mediador* ("*Mediador*," n.d.), en la Organización de Naciones Unidas (ONU), en la Secretaría Nueva York y la Oficina Regional en Chile se llama *ombudsman* ("*Oficina del Ombudsman* de las Naciones Unidas," n.d.). En Iberoamérica existen algunos casos de organizaciones donde la palabra *ombudsman* ha sido traducida enfocándola al tipo de entidad, estos son algunos casos: en la Universidad Complutense de Madrid se utiliza

<sup>2</sup> Para mayor información sobre narrativas ver: (ANDREWS, 2002; COBB, 2011; DELGADO, 1989; LINDEMANN, 2001; TAYLOR, 2005; WINSLADE, 2000).



*defensor universitario* (Madrid, n.d.), en la Universidad Nacional Autónoma de México se utiliza el término *defensoría de derechos universitarios* ("Defensoría de los Derechos Universitarios DDU-UNAM," n.d.), en la Universidad Iberoamericana se dice *procurador de derechos universitarios* ("Servicios. Procurador de Derechos Universitarios," n.d.).

Así las cosas, en contextos de habla inglesa y española existe una tendencia a utilizar el mismo término *ombudsman* en los dos idiomas y en universidades de España y Latinoamérica, especialmente México se emplean *defensor* y *procurador*. Meta-Culture ("Meta-Culture Consulting," 2011) resalta la importancia de la coherencia en el lenguaje en la ciencia de la resolución de conflictos en los siguientes términos:

"Las palabras son las herramientas más poderosas de los constructores de paz. Para ayudar más eficazmente a los que hacen las políticas públicas, litigantes y otras partes interesadas en comprender los procesos de resolución de conflictos, es importante que toda la gama de modalidades disponibles se definan y describan con la mayor precisión posible.

Si las modalidades de resolución de conflictos establecidas y bien definidas están mal representadas por los términos generales como *diálogo* o *conversaciones*, se hace difícil para las partes y otros contendientes interesados a tomar decisiones informadas sobre cuándo y cómo hacer frente a los conflictos. Cuando las partes en la controversia, los funcionarios públicos, el público y los investigadores, todos utilizan estos términos vagamente y erróneamente, las formas en que los conflictos se abordan son propensas a ser poco óptimas y los resultados a ser insatisfactorios y de corta duración. No debemos sorprendernos de que por lo tanto la *fatiga del diálogo* se imponga en las partes y se vuelvan cínicas acerca de los intentos de resolución de conflictos"<sup>3</sup>.

Retomando lo mencionado por Carolyn STIEBER (2000) quien advierte sobre el riesgo de que la palabra *ombudsman* se diluya y pierda su esencia ya que es utilizada indistintamente en muchos escenarios; si se está adaptando esta institución en la resolución de conflictos organizacionales en Iberoamérica, se podría aprender de la experiencia norteamericana y prevenir que esto nos suceda. Porque el lenguaje es importante, sería importante re-pensar y proponer palabras que reflejen el espíritu del *ombudsman* en el idioma español. El uso de la palabra *ombudsman* puede ser inconveniente con personas no familiares con el inglés porque el término debería ser amigable, entendible, transparente y fácil de pronunciar.

<sup>3</sup> La versión en español es una traducción oficiosa

Las traducciones *defensor* y *procurador* podrían no ser percibidas como autocomponedoras, la primera puede generar la falsa expectativa que el *ombudsman* va a servir como defensor, abogado o protector de una de las partes, arriesgando con ello la imparcialidad y la segunda podría tener un significado contencioso, los procuradores son por lo general representantes en escenarios judiciales

Hasta el momento, la palabra utilizada en este documento ha sido *ombudsman* u *ombudsman*; sin embargo, desde hace varias décadas, renombrados *ombudspeople* como LEVINE-FINLEY (2010), ROWE (1987), y STIEBER (2000) han mencionado que el término *ombudsman* se refiere únicamente a los hombres y que ignora a las mujeres que son *ombuds*. Si bien es cierto, la palabra sueca *ombudsman* no tiene género, al adaptar la institución a otros contextos se quiso mantener el término. LEVINE-FINLEY (2010, p. 128) afirma que solamente la Asociación de *Ombuds* de Universidades e Institutos (University and College *Ombuds* Association) recogió la preocupación de la orientación de género del nombre y decidió usar *ombuds*. Pese a las voces que promueven el uso de términos neutros de género en el idioma inglés para la palabra *ombudsman*, no existe consenso al respecto y en cada caso la institución o persona han definido qué término utilizar.

Otra situación que sucede en los Estados Unidos es que para referirse al método de resolución de conflictos se habla es del sujeto (el *ombudsman*) o su lugar de trabajo (oficina del *ombudsman*), es decir, parece ser que en el desarrollo de esta actividad se ha promovido al profesional y no a la institución. Así como en otros métodos, por ejemplo, en la conciliación se habla de la conciliación (método), el centro de conciliación (institución) y el conciliador o conciliadora (persona), en el contexto del *ombuds* se tiende a centrar todo en el individuo (*ombudsman*) y cuando se hace referencia a la institución se vuelve de nuevo a focalizarse en la persona (oficina del *ombudsman*). Tal vez esto se deba a que en la mayoría de las organizaciones que cuentan con *ombudsman*, tienen uno solo y no un equipo de trabajo que constituya un sistema con varios profesionales para que con esto sea necesario cambiar el nombre “oficina del *ombudsman*” en singular por uno plural.

Toda vez que las palabras utilizadas en español para hacer referencia al *ombuds* organizacional no reflejan el espíritu de la palabra en su significado original sin confundirla con otros métodos de resolución de conflictos, para efectos del presente artículo, se continuará utilizando la palabra *ombudsperson*. Dicha palabra es un término neutro en su género para indicar la existencia de hombres y mujeres dedicados a esta profesión. Así, cuando

se encuentre un término en español, se podrá adoptar en su género al masculino y femenino.

### *El ombudsperson*

El *ombudsperson* es un tercero que interviene en la solución de conflictos o la salida de una situación que le preocupa a una persona. Como sujeto que trabaja en la resolución de conflictos, son muchas las características que integran el perfil de un *ombudsperson*. Para empezar, es importante volver al contexto cuando inició la institucionalización y el establecimiento de las oficinas de *ombudspersons*. En la década de los 60, se promovieron los derechos civiles en los Estados Unidos y en sus universidades se presentaron muchas protestas de estudiantes. En la mayoría de los casos, las universidades no sabían cómo manejar estos tipos de conflictos y empezaron a ubicar dentro de sus campus a personas que tuvieran un reconocimiento en la comunidad universitaria y que a la vez contaran con habilidades en la resolución de conflictos. En el mismo sentido, en el sector privado se establecieron oficinas de *ombudspersons* en cumplimiento de convenciones colectivas y negociaciones con los sindicatos para apoyar a los empleados; en otros casos fue para promover la moral y los valores de los miembros de la organización y prevenir los conflictos laborales (LEVINE-FINLEY S & CARTER J.S, 2010).

Con estos antecedentes, en principio el perfil de un *ombudsperson* está integrado por tres características fundamentales:

Primero, debe ser profesional: no existe una sola profesión como requisito para postularse como *ombudsperson*, en las convocatorias a proveer el cargo básicamente se establece que la persona tenga una profesión afín al sector con el cual se trabajará y se han preferido las ciencias sociales. Mary Row (1993, p. 263) menciona en una investigación que incluyó las profesiones de los *ombudspersons*, que éstos provenían de artes liberales, economía, ingeniería y derecho. Otros como Theodore C. BINGHAM (1972, p. 818), afirman que es ventajoso no ser abogado si se es un *ombudsperson*; él dice:

*"Frecuentemente me preguntan acerca de mis requisitos para el trabajo y es a menudo una fuente de sorpresa sutil el que no he tenido ninguna formación jurídica. A pesar de que la función de un ombudsperson no es ampliamente comprendido, usualmente se supone que soy un abogado. (...) De hecho, parece ser una ventaja el no ser un abogado (...) Él [ombudsperson] debe*

*ser un conocedor de todo un poco, con experiencia y sensible a las amplias e interrelacionadas preocupaciones de la sociedad urbana*<sup>4</sup>.

Por otro lado, Lori OWEN y Michael R. SCHUSTER (1994, p. 623) concluyen que una encuesta hecha en 1994 e información anecdótica, sugieren que la mayoría de los programas de *ombudspersons* están insatisfechos en algún grado con la calidad del apoyo legal que le dan a los usuarios y por ello recomiendan que dichos programas cuenten con abogados, quienes deben tener experiencia en el área de trabajo del programa.

Segundo, debe ser una persona que tenga conocimiento y experiencia en el análisis y la resolución de conflictos. A pesar que la resolución de conflictos es una profesión relativamente reciente<sup>5</sup>, la razón de ser de un *ombudsperson* es apoyar a las personas en conflicto a solucionarlos. Las convocatorias a proveer los cargos de *ombudspersons* son muy amplias en los requisitos relacionados con la resolución de conflictos; algunas de las exigencias son: tener experiencia y habilidades en: negociación, facilitación, mediación, escucha activa, manejo de quejas y reclamos, comunicación, entre otros. El conflicto y su solución es una ciencia y por ello la tendencia internacional es la profesionalización del campo. Una organización no le confiaría una función tan sensible y delicada a un amateur, por ello, la persona llamada a ocupar el cargo debe ser alguien que tenga bases sólidas en teoría del conflicto y métodos de resolución de conflictos con experiencia en el análisis, manejo y solución de los mismos. Esta función está claramente detallada en la descripción que hace la Organización Internacional de Ombudsmen (IOA) ("What is an organizational ombudsman? The International Ombudsman Association," n.d.) del rol del *ombudsperson*:

Las principales funciones de un ombudsman organizacional son (1) trabajar con individuos y grupos de una organización para explorar y apoyarlos en la determinación de opciones para ayudarlos a *resolver los conflictos*, las cuestiones problemáticas o preocupaciones, y (2) llamar la atención de la organización para *resolver las preocupaciones* sistémicas.

Las actividades y funciones más frecuentemente realizadas por un ombudsman incluyen, pero no están limitadas a:

- *Escuchar y entender los problemas* sin dejar de ser neutral con respecto a los hechos. (..)

<sup>4</sup> La versión en español es una traducción oficiosa

<sup>5</sup> La Universidad de George Mason en Estados Unidos estableció el primer programa de maestría y doctorado en el mundo en análisis y resolución de conflictos desde comienzos de la década de los 80

- Ayuda a *replantear los problemas* y desarrollar y ayudar a los individuos a evaluar las opciones. (...)
- Guiar o coach personas para tratar directamente con otros individuos, incluyendo el uso de las opciones de *resolución formal de la organización*. (...)
- Remitir a las personas a las opciones de *resolución adecuados*. (...)
- Ayudar a evidenciar los problemas para que sean conocidos por los *canales formales de resolución*. (...)
- Facilitar los *procesos informales de resolución*. (...)
- *Identificar nuevos problemas y oportunidades para el cambio sistémico de la organización (...)*<sup>6</sup>. (cursivas fuera del texto).

Así, para cumplir cabalmente las funciones del rol del *ombudsperson*, dicha persona debe tener conocimiento y experiencia en el análisis y la resolución de conflictos.

Tercero, debe conocer el sector al cual pertenece la organización. Hoy en día existen *ombudspersons* en muchos sectores en Estados Unidos: academia, empresas, entidades públicas, organizaciones no gubernamentales. En los procesos de selección de *ombudspersons* existe una tendencia a exigir que el candidato tenga experiencia en el sector en el cual va a desempeñar sus funciones. De esta manera, por ejemplo, si va a trabajar como *ombudsperson* en una universidad, generalmente solicitan que tenga experiencia en docencia o administración educativa. Muchos de los *ombudspersons* que hicieron parte de la primera generación de *ombuds* son personas que eran empleados de la organización (JR. et al., 1993; LEVINE-FINLEY S & CARTER J.S, 2010).

Sin perjuicio de las tres características anteriormente descritas para ser un *ombudsperson*, la American Bar Association (ABA) publicó los Estándares para el Establecimiento y Operación de Oficinas de *Ombuds* (American Bar Association, 2001, 2004) al referirse sobre los requisitos para los *ombudspersons* dijo: "Un ombudsman debe ser una persona de reconocido conocimiento, juicio, objetividad e integridad. La entidad que establezca la *Oficina del Ombuds* debe proporcionar al ombudsman la educación pertinente y la actualización periódica para las calidades del ombudsman"<sup>7</sup>. En este mismo sentido se pronunció el Banco de Inversión Nórdico (2009) al reglamentar los requisitos para un *ombudsperson*: *El Ombudsman deberá ser una persona de alto nivel académico y/o profesional con buenas habilidades de comunicación,*

<sup>6</sup> La versión en español es una traducción oficiosa

<sup>7</sup> La versión en español es una traducción oficiosa

*un buen conocimiento de las cuestiones relacionadas con la legislación laboral y cuestiones de personal, y buenas habilidades de mediación y conciliación*<sup>8</sup>. En síntesis, además de las características especialísimas de una persona que se dedica a ayudar a otros a resolver sus conflictos, un ombudsperson debe ser un profesional calificado y cualificado: conocimiento y experiencia en resolución de conflictos y la organización donde prestará sus buenos oficios.

### *Principios generales del Ombuds*

Como en cualquier actividad profesional, los *ombudspersons* tienen unos principios que orientan su trabajo. Si bien los principios que guían a los *ombudspeople* son parecidos a los que tienen los negociadores, facilitadores, mediadores, árbitros y otros operadores de los Métodos de Resolución de Conflictos, su naturaleza propia hace que en algunas partes los principios tengan un matiz particular. La Asociación Internacional de *Ombudsman* (IOA) tiene unos principios éticos (2007) y unas normas de práctica (2009) los cuales deben ser acatadas por todos los miembros de la asociación. Los principios establecidos por la IOA son:

- ***Independencia:***

*El mediador es independiente en estructura, función y presentación en el más alto grado posible dentro de la organización.*

- ***Neutralidad e Imparcialidad:***

*El mediador, designado como neutral, se mantiene sin tomar partido e imparcial. El mediador no participa en ninguna situación que pudiera crear un conflicto de intereses.*

- ***Confidencialidad:***

*El mediador mantiene estrictamente confidenciales todas las comunicaciones de los que solicitan ayuda y no divulga las comunicaciones confidenciales salvo que así se le autorice. La única excepción a este privilegio de confidencialidad es cuando parezca haber un riesgo inminente de daños graves.*

- ***Informalidad:***

*El mediador, en su calidad de recurso informal, no participa en procedimientos formales de adjudicación o administrativos relacionados con ninguna preocupación que se haya hecho de su conocimiento*<sup>9</sup>

<sup>8</sup> La versión en español es una traducción oficiosa

<sup>9</sup> La versión en español es una traducción oficiosa tomada de MEISSNER (2010) La palabra mediador se debe entender como *ombudsperson*.

Por su parte, la ABA (2004) estableció las características esenciales para los *ombudspersons* que pueden ser entendidos como los principios generales.

- **Independencia:**

*El Ombuds es y aparenta ser libre de interferencia en el desempeño legítimo de las funciones e independiente del control, limitación o una sanción impuesta con el propósito de retaliación por un funcionario de la entidad que lo nombra o por una persona que pudo ser sujeto de una queja o pregunta (...)*

- **Imparcialidad para adelantar investigaciones y hacer preguntas:**

*El ombuds adelanta investigaciones y hace preguntas de una manera imparcial, libre de prejuicios y conflictos de interés. La imparcialidad no previene al ombuds de desarrollar un interés de hacer cambios que son vistos como necesarios como un resultado del proceso, no de otra manera se es un promotor en nombre o designado por el constituyente. El ombuds puede convertirse en un promotor dentro de una entidad para el cambio donde el proceso demuestra que se requiere.*

- **Confidencialidad:**

*Un ombuds no revela y no es requerido para revelar ninguna información que le ha sido entregada en confidencia, excepto para enfrentar un riesgo inminente de un daño serio. Archivos referentes a una queja, pregunta o investigación son confidenciales y no son sujetos de ser revelados por fuera de la oficina del ombuds. El ombuds no revela la identidad de un quejoso sin la autorización expresa de la persona. Un ombuds podría revelar información confidencial hasta tanto no revele la identidad de su fuente. Un ombuds debe discutir cualquier excepción a la confidencialidad que debe mantener el ombuds con la fuente de la información<sup>10</sup>.*

Con base en los principios de los *ombudspeople*, a continuación se resaltarán algunas diferencias que existen en la práctica entre un mediador o conciliador y un *ombudsperson* para evidenciar la particularidad del *ombuds*.

#### EN RELACIÓN CON LA INDEPENDENCIA:

- *En muchos casos, los riesgos que tiene un empleado son los mismos a los que está expuesto el ombudsperson, por ejemplo, recorte en el presupuesto y beneficios laborales (GADLIN & PINO, 1997, p. 26). En su caso, el mediador por pertenecer a una institución diferente o ser*

<sup>10</sup> La versión en español es una traducción oficiosa

*independiente, no se ve afectado por las circunstancias de la entidad a la que pertenecen las partes*

- *Por un lado el ombudsperson hace parte de una organización, es un empleado más, aunque independiente de la administración; su oficina generalmente está ubicada en el mismo edificio de la entidad, no tan cerca al gerente, pero si en un lugar que dé la percepción de que tiene acceso a la gerencia (ERBE & SEBOK, 2008, p. 31; GADLIN & PINO, 1997, p. 21). De otro lado, un mediador puede atender la mediación en su oficina particular o en un centro de mediación; así, el lugar donde se adelanta la mediación es ajena a las partes, el mediador no es empleado de la misma entidad donde trabajan las partes.*
- *El ombudsperson debe relacionarse con otras oficinas como la de recursos humanos, jurídica, sindicato, entre otras. Estas relaciones derivadas de las actividades que adelanta la oficina del ombudsperson hacen que al momento de intervenir en un conflicto donde una de estas oficinas esté involucrada, el ombudsperson deba actuar en un contexto de poder asimétrico entre el usuario Vs. la oficina en la cual trabaja (GADLIN & PINO, 1997, p. 21) El mediador por no pertenecer de la organización donde laboran las partes no tiene la influencia de otras oficinas, excepto en los casos donde puede existir un contrato entre el centro de mediación y la entidad a la cual se le presta el servicio y en este caso el mediador puede considerar que el resultado de la mediación tiene un impacto en la renovación del contrato*

#### **EN RELACIÓN CON LA NEUTRALIDAD E IMPARCIALIDAD:**

- *Un ombudsperson es influenciado por la organización a la cual pertenece. Por ejemplo, puede estar sujeto a cumplir metas en su campo de acción para la organización (GADLIN & PINO, 1997, p. 21), debe cumplir las obligaciones laborales generales de los empleados: cumplir horario, pedir autorizaciones, tramitar solicitudes utilizando el aparato burocrático de la entidad, etcétera. En otras palabras, el ombudsperson asume un rol particular porque pertenece a una entidad y su identidad se construye paralela a la de la organización. El mediador por el contrario tiene una identidad y rol diferentes porque pertenece a otra cultura organizacional, la del centro y sus asociados.*
- *Un ombudsperson trabaja y conoce a las personas que potencialmente son sus usuarios y en alguna medida se relaciona con ellos porque está ubicado en la misma organización (BAUER, 2000, p. 64; GADLIN & PINO, 1997, p. 18). En contraste, un mediador no debe conocer a las personas*



*que serían las partes en una mediación, no debería existir relación alguna entre el mediador y las partes*

- *El ombudsperson atiende a personas de todos los niveles en la organización, una pregunta recurrente es cómo manejar la neutralidad cuando una de las partes es el gerente de la empresa y éste influye en la renovación o continuidad del ombudsperson (GADLIN & PINO, 1997, p. 21; HAYES, 1998, p. 228). Por otra parte, el mediador también tiene personas cuyo poder puede ser asimétrico, sin embargo, una mayor influencia se podría dar por la parte que paga por el servicio.*

#### **EN RELACIÓN CON LA CONFIDENCIALIDAD:**

- *Un ombudsperson no guarda ningún tipo de documento, solamente conserva las notas que toma durante las reuniones con el visitante o partes y al terminar la atención debe destruirlos (SHELTON, 2000, p. 91). Por el contrario, un mediador suele tener un archivo donde organiza, guarda y conserva las solicitudes, trámite adelantado y en especial los acuerdos a los que las partes han llegado por escrito (ERBE & SEBOK, 2008, p. 32).*
- *Un ombudsperson está sujeto a ser llamado en un eventual proceso judicial a declarar por lo sucedido en un caso atendido como ombudsperson. Al no existir una ley que ampare la confidencialidad de su actividad, difícilmente un juez podrá garantizarla (HAYES, 1998, p. 229). En los casos donde existe legislación sobre mediación, se ha establecido por lo general que esta es confidencial, protegiendo con ello la información que comparten las partes con el mediador. JAMES J.R. y otros (1993, p. 278) realizaron una encuesta a los ombudspeople donde preguntaron: ¿La compañía está de acuerdo en que el ombudsman no será llamado a testificar? (sí 23%, no 77%); ¿ha estado involucrado en un proceso judicial en relación con la confidencialidad y neutralidad? (sí 30%, no 70%)*
- *Un ombudsperson al pedir información a la entidad sobre la situación que le está afectando a un usuario puede poner en riesgo la confidencialidad de la identidad de la persona. En el caso de la mediación, el mediador no está facultado para pedir información a terceros, son las partes las que aportan toda la información necesaria de su caso, en este sentido, la confidencialidad está más salvaguardada frente a personas ajenas a la mediación.*

#### **EN RELACIÓN CON LA INFORMALIDAD:**

- *Un ombudsperson no participa en ningún tipo de procedimiento formal de investigación al interior de la empresa o proceso judicial entre las partes.*

*El servicio de ombuds no es requisito para acudir a otras alternativas de resolución de conflictos (GADLIN & PINO, 1997). Por el contrario, en muchos países se ha establecido que la mediación es un requisito de procedibilidad para acudir a la jurisdicción del Estado, hace parte de programas de resolución alternativa de conflictos y los acuerdos de mediación se ejecutan ante un juez*

- *Un ombudsperson no tiene procedimientos, manuales o pasos a seguir en su atención a los usuarios, es más, no existe legislación que regule la actividad de los ombudspersons para ordenar un procedimiento con requisitos y obligaciones. En la mediación se ha reglamentado mucho su actividad, especialmente en los países latinoamericanos. Desde dónde se puede presentar una solicitud, tarifas, procedimiento, hasta el contenido de un acta de mediación.*
- *El ombudsperson incluye en sus servicios facilitación, mediación, coaching, entre otros, siendo flexible en la aplicación de los mismos. Por el contrario, el mediador sólo puede apoyar a las partes con las herramientas que brinda la mediación, siendo estas limitadas ya que no se pueden mezclar con otros métodos de resolución de conflictos.*

### *Roles del ombudsperson*

Los *ombudspersons* son terceros que ayudan a una o varias personas a resolver un conflicto o salir de una situación que les preocupa. Un *ombudsperson* tiene muchos roles que en un momento determinado se confunden con lo que hace un *coach*, un facilitador, un mediador, entre otros. Aunque los anteriores operadores de la resolución de conflictos obedecen a tres métodos o disciplinas diferentes: *coaching*, facilitación y mediación, todos ellos confluyen en una sola persona: el *ombuds*. De acuerdo con una encuesta<sup>11</sup> realizada por JAMES J.R. y otros (1993, p. 270) donde se les preguntó a los *ombudspeople* cuáles son las técnicas o formas de abordaje más comunes en su trabajo, las respuestas en orden de importancia fueron: escucha activa, brindarle al visitante un espacio para ser escuchado en sus emociones, desarrollo de opciones, búsqueda de hechos, retroalimentar a administradores y hacer recomendaciones. Asimismo, los investigadores preguntaron en qué invierten su tiempo los *ombudspersons*, a lo que ellos respondieron: cerca de la mitad del tiempo en consejería y manejo de quejas y otro 16% apoyando a los administradores<sup>12</sup>. Lo anterior muestra el amplio rango de actividades que desarrollan los *ombuds*.

<sup>11</sup> La encuesta fue realizada en Estados Unidos

<sup>12</sup> La versión en español es una traducción oficiosa

Más en detalle, Mary ROWE (1995, pp. 106–110) menciona en uno de los artículos pioneros sobre los *ombuds* organizacionales las funciones que éstos cumplen. A continuación se presenta un resumen del mismo y a la vez se hará un paralelo con las actividades que realizan *coaches*, facilitadores y mediadores.

- **ANÁLISIS DEL CONFLICTO/SITUACIÓN:** una vez el visitante se reúne o informa al *ombudsperson* sobre su conflicto o situación, éste hará un análisis del caso y con base en dicho estudio se presentarán opciones de abordaje para que de común acuerdo con la persona que consulta, se determine qué método o camino se seguirá. En esta etapa el *ombudsperson* hará uso de su conocimiento y experiencia en análisis de conflictos y orientación o consejería profesional.
- **ESCUCHA:** un visitante puede necesitar solamente que otra persona lo escuche. Puede ser que después de una o varias reuniones el usuario decida no actuar, sin embargo, la labor de escucha del *ombudsperson* ha sido suficiente y muy importante para quien es atendido. En este caso el rol del *ombuds* es más parecido al de un *coach*, en estos eventos se pueden aplicar teorías y técnicas que se trabajan en *coaching*.
- **BRINDAR Y RECIBIR INFORMACIÓN:** algunos visitantes buscan que el *ombudsperson* les ayude a resolver preguntas que tienen en relación con la organización y que puede ser que pese a haber acudido a otras oficinas, no han encontrado respuesta. La labor del *ombudsperson* en este caso es parecida a la de un tercero que presta sus buenos oficios para que de manera prudente y reservada consulte con la oficina que tiene la información y sea el *ombuds* quien le explique al usuario su situación. Por ejemplo, alguien puede tener la duda de cuáles fueron los criterios que se utilizaron para la selección de un cargo al cual el se presentó y no fue seleccionado y no quiere preguntar directamente a recursos humanos para no generar una percepción de inconformidad con el procedimiento adelantado. La oficina del *ombuds* es la opción ideal para ayudar a este empleado y con ello proteger su identidad. Muchas veces en las organizaciones grandes son tantas las reglas y la normatividad interna que generan confusión en los empleados. El *ombudsperson* puede facilitar el entendimiento de las mismas.
- **REPLANTEO DE SITUACIONES Y DESARROLLO DE OPCIONES:** en los conflictos y situaciones que preocupan a las personas, las circunstancias pueden jugar un papel fundamenal en cómo ellos entiendan de una manera determinada lo que ha sucedido. Quienes trabajan en resolución de conflictos suelen afirmar que muchos casos están basados en problemas de comunicación. El *ombudsperson* puede desarrollar

un papel fundamental para ayudar a los empleados a replantear el significado y comprensión de los hechos y sus percepciones. De la misma manera, se puede trabajar con ellos diferentes perspectivas de una misma situación y diseñar alternativas para que el usuario pueda elegir. Esta labor se asimila más a las funciones que cumple un *coach* en su asesoría profesional. BRINKERT (2010, p. 47) define *coaching* como: “*coach* un conflicto es un proceso uno a uno para desarrollar el entendimiento, estrategias de interacción y/o habilidades de interacción de un conflicto por el cliente”<sup>13</sup>.

- **COORDINACIÓN O REMISIÓN:** los conflictos son más complejos de lo que parecen<sup>14</sup> y las historias de los que los viven pueden estar conectadas con varios elementos como un sistema. Para la resolución de algunos conflictos se puede requerir la intervención de varias oficinas de la organización. El *ombuds* puede ser una alternativa para aunar esfuerzos y coordinar acciones para que la persona sea atendida y se le resuelva su problema. En otras oportunidades, el visitante puede acudir a la oficina del *ombuds* y la dependencia competente o más calificada para atender el caso sea otra. El *ombuds* facilitará la remisión de este individuo a la que corresponda y hará seguimiento para que el empleado sea efectivamente atendido. El *ombuds* puede actuar en estos eventos como facilitador o tercero que ofrece sus buenos oficios.
- **AYUDAR A PERSONAS A QUE ELLAS MISMAS ABORDEN EL PROBLEMA:** tal vez un visitante esté buscando mejorar sus habilidades en el abordaje y solución de conflictos. El *ombuds* puede apoyar a esta persona para que maneje por sí mismo las situaciones problemáticas. Esta actividad también se puede adelantar cuando un equipo de trabajo tiene dificultades y quiere mejorar su eficiencia. En estos casos el *ombuds* puede optar por servir como *coach* o facilitador dependiendo el caso. Al respecto, BRINKERT (2010, p. 47) propone un modelo denominado CCCM el cual tiene como objetivo el que un *coach* pueda trabajar como facilitador en un nivel primario y como experto (*coach*) en un nivel secundario. En el primer nivel las actividades se enfocan en preguntas a considerar por el cliente y el uso de la comunicación apreciativa para desarrollar planes futuros; en el segundo nivel se comparten teorías e investigaciones sobre conflicto y comunicación para que el usuario tenga en cuenta cómo entender su situación y tomar acción al respecto.

<sup>13</sup> La versión en español es una traducción oficiosa

<sup>14</sup> Esta es una de las características de los conflictos mencionadas por WINSLADE (2000) desde la teoría narrativa.

- INTERVENCIÓN INFORMAL COMO TERCERO E INTERMEDIACIÓN DIPLOMÁTICA: un usuario puede querer que el *ombuds* intervenga de una manera diplomática para que hable con la otra parte y los acerque de una manera informal para resolver el problema. Aunque este método es diferente a la mediación y facilitación, el *ombuds* puede actuar como un tercero que ofrece sus buenos oficios.
- “BUSCAR EN” EL PROBLEMA: otra función que cumplen los ombudpersons y que es muy polémica<sup>15</sup> es el investigar un caso concreto y al final escribir un informe donde, sin tomar una decisión y pronunciarse sobre quien es culpable o inocente, el *ombuds* analiza la situación y hace algunas propuestas o sugerencias de cambios generales en la organización. Esta puede ser por ejemplo una forma de abordar casos de acoso laboral. El rol del *ombuds* es más parecido a una misión de investigación.
- MEDIACIÓN: una de las funciones más conocidas de los *ombudspeople* es servir como mediadores para resolver conflictos entre las partes que de mutuo acuerdo aceptan la intervención del *ombuds* para que ellas mismas encuentren una solución a su problema. El *ombuds* analiza qué tipo de mediación aplica: facilitativa, transformativa o narrativa, entre otras. La mediación encuentra mucho respaldo en las organizaciones como un método ágil, económico y eficiente para la resolución de conflictos y por ello en algunas entidades internacionales como el Banco Mundial o el Fondo Monetario Internacional se cuenta con oficinas de mediación y *ombuds* separadas.
- ABORDAJE GENÉRICO: algunos usuarios quieren advertir a la otra parte que su comportamiento no será tolerado o que no es bienvenido. En estas situaciones acuden al *ombuds* para que interceda y hable con la otra persona para que, sin identificar al afectado, le haga saber que algunas actuaciones están causando incomodidad en sus compañeros de trabajo. En estos eventos el *ombuds* puede actuar como *coach*.
- CAMBIO EN EL SISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN: un *ombuds* puede trabajar de la mano con toda la organización para crear conciencia de qué hechos, circunstancias, reglas o comportamientos están causando daño a los empleados y a la entidad y están generando conflictos o preocupación. Esta tarea se hace apoyándose en los informes anuales que la mayoría de los *ombudspeople* elaboran y comparten con toda la organización, donde basados en los casos atendidos analizan

<sup>15</sup> Existe un debate desde el inicio de los *ombuds* organizacionales sobre si éstos deben o no escribir informes sobre sus actividades en un caso en particular, para más detalle ver: BAUER (2000, p. 74)

qué está sucediendo y sugieren a la institución algunas medidas preventivas o correctivas. MORSE (2010, p. 34) menciona esta función como una oportunidad para abordar casos de acoso laboral

Además de las funciones o roles que puede tener un *ombudsperson* que van más allá de asistir, facilitar y mediar, un *ombuds* tiene otras actividades que desarrolla en su institución. Hablando sobre el papel del *ombudsperson* como un agente de cambio, MORSE (2010, p. 104) menciona algunas de ellas:

- OBSERVADOR NEUTRAL: el *ombuds* puede apoyar a un grupo de trabajo en una oficina para observar sus interacciones y hacer un análisis de cómo se están comunicando y qué factores están incidiendo negativamente en la consecución de los objetivos establecidos en la organización. Así, el *ombuds* puede retroalimentar a los miembros del equipo y trabajar posteriormente como un facilitador organizacional o *coach*.
- EL OMBUDS COMO CAPACITADOR: en las organizaciones existe un gran interés en mejorar las habilidades de comunicación, negociación y en general la resolución de conflictos de los empleados. Las instituciones invierten en sus programas de desarrollo profesional muchos recursos para contratar agentes externos para capacitar en resolución de conflictos, la oficina del *ombuds* puede ser una alternativa para desarrollar estas actividades. Dentro de estos cursos, el *ombuds* puede capacitar a los gerentes y administradores en cómo comprender los conflictos que surgen en sus oficinas y cómo abordarlos; en muchas ocasiones los jefes de departamento son quienes conocen de primera mano los problemas de los empleados.
- ALERTA TEMPRANA: la oficina del *ombuds* puede hacer un análisis sistémico de las situaciones que están incidiendo para generar conflictos e informar a la alta gerencia sobre éstos para que se tomen las medidas del caso y con ello prevenir la escalación de conflictos o consecuencias no deseadas para todos en la organización.
- CONSTRUCCIÓN DE CONSENSOS: en algunas ocasiones la administración debe tomar una decisión y quiere consultar a los empleados para conocer su opinión o quiere diseñar y poner en marcha una política de común acuerdo con el sindicato, empleados no sindicalizados y gerentes en la empresa. En los casos anteriores, para construir consensos, el *ombudsman* puede servir como tercero facilitador.

Finalmente, concluye MORSE (Ibíd) el *ombudsperson* puede apoyar a la organización en el diseño y desarrollo de un sistema de resolución de conflictos donde la entidad ponga en marcha coordinadamente diferentes alternativas o recursos para el abordaje y solución de los conflictos

en las empresas, estos sistemas incluyen métodos autocompositivos y heterocompositivos.

### *¿Qué conflictos resuelven los ombudspeople?*

Es común que los *ombudspeople* deban presentar informes de sus actividades a la institución. Toda vez que la independencia es uno de los principios del *ombuds*, este no rinde cuentas a un superior jerárquico, el informe de gestión tiene como objetivo comunicar a todos los miembros de la organización y en especial a la alta gerencia sobre las tendencias en los conflictos y preocupaciones y a la vez hacer las recomendaciones a que haya lugar. La IOA cuenta con un formato unificado de reporte de la información (2007) el cual fue el resultado de un comité de *ombuds* con representantes de entidades privadas, públicas, internacionales y educativas (“Uniform Data Reporting Categories | The International Ombudsman Association,” n.d.). Las categorías en las cuales se clasificaron las situaciones por las cuales los empleados acuden a la oficina del *ombuds* son:

- Remuneración y prestaciones laborales.
- Relaciones de supervisión.
- Relaciones entre compañeros y colegas.
- Ascenso y desarrollo profesional.
- Asuntos jurídicos, reglamentarios, financieros y de cumplimiento.
- Seguridad, salud y entorno físico.
- Asuntos administrativos y de servicios.
- Asuntos relativos a la organización, la orientación estratégica y la misión.
- Valores, ética y normas.

Los asuntos por los cuales una o varias personas consultan al *ombudsman* pueden ser: conflictos, preocupaciones y preguntas. Las categorías de la IOA buscan agrupar temáticamente todas estas situaciones para *ombudspeople* en diferentes tipos de organizaciones: internacionales, privadas, públicas y educativas. Tomando una muestra aleatoria de informes publicados por *ombuds*<sup>16</sup> a continuación se presentan los resultados de una comparación de los asuntos atendidos:

<sup>16</sup> Se tuvieron en cuenta dos entidades internacionales, una pública y una educativa. Por las limitaciones de tiempo para la elaboración del presente artículo, no fue posible acceder a un informe de una entidad privada que siguiera las categorías de la IOA.

TABLA 2 COMPARACIÓN DE INFORMES DE OMBUDSPEOPLE				
CATEGORÍAS	ONU	CERN	DoD IG	USC
<i>Remuneración y prestaciones laborales</i>	443	33	11	4
<i>Relaciones de supervisión</i>	448	43	285	15
<i>Relaciones entre compañeros y colegas</i>	137	26	34	6
<i>Ascenso y desarrollo profesional</i>	756	33	139	14
<i>Asuntos jurídicos, reglamentarios, financieros y de cumplimiento</i>	180	8	8	8
<i>Seguridad, salud y entorno físico</i>	79	17	30	1
<i>Asuntos administrativos y de servicios</i>	74	10	65	3
<i>Asuntos relativos a la organización, la orientación estratégica y la misión</i>	89	14	371	0
<i>Valores, ética y normas</i>	86	20	20	4

Fuente: Tabla: construcción propia, información tomada de: (General Assembly, 2011), (CERN, 2011), (Department of Defense Office of Inspector General, 2011), (University of South Carolina, 2012)



De la tabla anterior se concluye que las tres categorías que más casos tienen son: relaciones de supervisión<sup>17</sup>; ascenso y desarrollo profesional<sup>18</sup>; remuneración y prestaciones laborales<sup>19</sup>. Las dos primeras categorías coinciden en las cuatro organizaciones seleccionadas y solamente dos categorías (asuntos relativos a la organización, la orientación estratégica y la misión<sup>20</sup>; asuntos jurídicos, reglamentarios, financieros y de cumplimiento<sup>21</sup>) sobresalen en dos entidades. El que las relaciones de supervisión sea la categoría con mayor número de casos en las instituciones de la muestra es una prueba de que los *ombudspeople* están interviniendo en los tipos de conflictos y situaciones que posiblemente no llegarían a ser conocidos en otros escenarios de resolución de conflictos como los estrados judiciales y que además afectan la productividad y eficiencia de la organización.

Los datos anteriores coinciden con los resultados de una encuesta realizada por JAMES J. R. y otros (1993, p. 273) donde les preguntaron a los *ombudspeople* por los asuntos que más atendían, cuyas respuestas fueron: problemas categorizados como "interpersonales y emocionales", los cuales incluyen situaciones como problemas con supervisores y compañeros de trabajo tienen el rango más alto (2.2 por cada 1.000 empleados). La categoría siguiente es "preocupaciones en relación con el trabajo y la carrera) que incluye situaciones con pagos y promoción, traslados, etcétera, el rango de incidencia es de 1.6 por cada 1.000 empleados<sup>22</sup>.

### *Comentarios finales*

Los *ombudspeople* son terceros que ayudan a las personas que hacen parte de una organización en la resolución de conflictos, preocupaciones y preguntas. Esta es una institución que si bien tiene su origen en Suecia

<sup>17</sup> Preguntas, inquietudes, cuestiones o indagaciones que surgen del contacto entre personas en relación de supervisión (es decir, supervisor-empleado, cuerpo docente-estudiante), (MEISSNER, 2010, pp. 56-57)

<sup>18</sup> Preguntas, inquietudes, problemas o indagaciones acerca de procesos administrativos y decisiones vinculadas al ingreso o la salida de un trabajo, lo que esto implica (es decir, contratación, naturaleza y lugar de desempeño de la tarea, seguridad laboral y separación), (MEISSNER, 2010, pp. 56-57)

<sup>19</sup> Preguntas, inquietudes, problemas o indagaciones acerca de la equidad, idoneidad y competitividad de la remuneración, las prestaciones y otros programas de beneficios de los empleados. (MEISSNER, 2010, pp. 56-57)

<sup>20</sup> Preguntas, inquietudes, problemas o indagaciones relacionadas con la totalidad o una parte de la organización, (MEISSNER, 2010, pp. 56-57)

<sup>21</sup> Preguntas, inquietudes, problemas o indagaciones que, de no abordarse, pueden crear un riesgo legal (económico, de sanción, etcétera) para la organización o sus miembros, incluidos asuntos relacionados con despilfarró, fraude o abuso, (MEISSNER, 2010, pp. 56-57)

<sup>22</sup> La versión en español es una traducción oficiosa.

en el siglo XIX, fue hasta la década de los 70 que en Estados Unidos se empezaron a crear oficinas de *ombuds* para que ayudaran al interior de las instituciones educativas, públicas, privadas e internacionales como mediadores, facilitadores y *coaches* en situaciones que afectaran la convivencia, bienestar y trabajo de los empleados. En Latinoamérica son escasos los países que han institucionalizado el *ombuds* organizacional, entre ellos está México y Argentina. Hasta el momento, Colombia no cuenta con entidades como universidades, empresas o el sector público donde los funcionarios cuenten con este importantísimo recurso para la resolución de conflictos.

Los beneficios de establecer una oficina del *ombudsperson* están básicamente en *humanizar* una organización ofreciendo a los miembros oportunidades seguras e informales para ser escuchados, asistencia en la identificación de opciones para manejar y resolver preocupaciones, facilitar la comunicación entre las partes en conflicto, capacitación en habilidades de resolución de conflictos, retroalimentación a la administración sobre las tendencias de los conflictos en la empresa, ayudar a la institución a reducir costos relacionados con los conflictos y ayudar a evitar la inversión de recursos, tiempo y energía de las partes en procesos judiciales o extrajudiciales, ayudar a la alta gerencia en la eficiencia y productividad de los equipos de trabajo cuando tienen problemas de comunicación, orientar a los empleados a canales apropiados de información y sobre las reglas de la organización, entre otros ("Frequently Asked Questions (FAQ's) | The International Ombudsman Association," n.d.)<sup>23</sup>.

Existen innumerables casos donde los *ombudspeople* han ayudado a personas en riesgo, con problemas y con necesidad de encontrar una luz a final de túnel. A continuación se presenta la experiencia de Justin GREGG con la *ombudsperson* en North Olmsted, Ohio, Estados Unidos:

*Con el tiempo, mi experiencia educativa llegó a ser tan poco saludable e incómoda que me di cuenta de que había agotado todas mis oportunidades de encontrar el éxito en el sistema escolar público. Se hizo evidente que estaba sin querer dañar la única relación que realmente valoraba –mi relación con mis padres–.*

*Afortunadamente, había una luz al final del túnel para mí.*

*En la escuela pública estaba demasiado ocupado, tenía mucho más en juego. Mi capacidad de concentración no era ciertamente apropiada para toda la conmoción, por lo que estaba garantizado que vería resultados terribles al*

<sup>23</sup> La versión en español es una traducción oficiosa.

*momento de recibir mi boletín de calificaciones. Yo no era estúpido. Yo no estaba insubordinado, yo simplemente no quería estar ahí.*

*Tuve suerte y logré caer en una situación que no sólo me salvó de mi propia desaparición sino que también me dio la oportunidad de probar me a mí mismo que yo era capaz.*

*Fue el ombudsman para mí. El ombudsman me salvó de la deserción escolar. Ahora, no me malinterpreten, desde luego yo no me gradué como el primero de mi clase. Ese nunca fue mi objetivo. Sin embargo, el ombudsman me permitió la oportunidad de centrarme en mi educación (...)*

*He aprendido mucho de mis experiencias pasadas. Me siento orgulloso de cada uno de mis logros. Y estoy agradecido que acudí al ombudsman y cambié mi vida* <sup>24</sup> (“An Ombudsman Student Success Story: There’s a Light at the End of the Tunnel,” n.d.).

El establecimiento de oficinas de *ombudspeople* en Colombia y otros países de Latinoamérica multiplicaría estas historias de éxito en todos los ámbitos: educativos, empresariales, públicos, etcétera. Para finalizar, termino la historia que les estaba contando al comienzo, al salir de la oficina del *ombudsman* de la Organización Panamericana de la Salud encontré una multa de tránsito por exceder el tiempo en el parquímetro y ésta ha sido la única que he pagado con gusto, porque la vida nos enseña qué problemas o inconvenientes se convierten en oportunidades en el futuro.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Acerca del *Ombudsperson* - Banco Interamericano de Desarrollo. (n.d.). Retrieved September 14, 2012, from <http://www.iadb.org/es/temas/transparencia/acerca-del-ombudsperson,1170.html>
- American Bar Association. (2001, August). Standards for the Establishment and Operation of *Ombudsman* Offices.
- American Bar Association. (2004, February 9). Standards for the Establishment and Operation of *Ombuds* Offices.
- An *Ombudsman* Student Success Story: There’s a Light at the End of the Tunnel. (n.d.). Retrieved September 28, 2012, from <http://blog.ombudsman.com/index.php/student-stories/an-ombudsman-student-success-story-theres-a-light-at-the-end-of-the-tunnel/>

<sup>24</sup> La versión en español es una traducción oficiosa.

- ANDREWS, M. (2002). Counter-narratives and the power to oppose. *Narrative Inquiry*, 12(1), pp. 1–6.
- BAUER, F. (2000). The Practice of One Ombudsman. *Negotiation Journal*, 16(1)
- BINGHAM, T. C. (1972). Ombudsman: The Dayton Model. *University of Cincinnati Law Review*, 41, p. 807.
- BRINKERT, R. (2010). Conflict Coaching and the Organizational Ombuds Field. *Journal of the International Ombudsman Association*, 3(1), p. 31.
- CERN. (2011, June). 1st annual report of the CERN ombuds.
- COBB, S. (2011). *Narrative Mediation*. Presented at the Narrative Working Group, ICAR - George Mason University.
- Defensoría de los Derechos Universitarios DDU-UNAM. (n.d.). Retrieved September 14, 2012, from <http://www.ddu.unam.mx/>
- DELGADO, R. (1989). Storytelling for Oppositionists and Others: A Plea for Narrative. *Michigan Law Review*, 87(8), p. 2411.
- Department of Defense Office of Inspector General. (2011, March). Office of the ombuds annual report.
- ERBE, N., & SEBOK, T. (2008). Shared global interest in skillfully applying IOA standards of practice. *Journal of the International Ombudsman Association*, 1(1), p. 31.
- Frequently Asked Questions (FAQ's) | The International Ombudsman Association. (n.d.). Retrieved September 28, 2012, from <http://www.ombudsassociation.org/about-us/frequently-asked-questions-faqs>
- GADLIN, H. (2000). The Ombudsman: What's in a Name? *Negotiation Journal*, 16(1).
- GADLIN, H., & PINO, E. W. (1997). Neutrality: A Guide for the Organizational Ombudsperson. *Negotiation Journal*, 13(1), pp. 17–37.
- General Assembly. (2011, August). Activities of the office of the United Nations ombudsman and mediation services.
- HAYES, K. L. (1998). Prepostal Prevention of Workplace Violence: Establishing an Ombuds Program as One Possible Solution. *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, 14, p. 215.
- International ombudsman association. (2007, October). Uniform reporting categories.
- International Ombudsman Association. (2007, January). IOA Code of Ethics.
- International Ombudsman Association. (2009, October). IOA standards of practice.
- JR., J. T. Z., ROWE, M., & MUNZENRIDER, R. F. (1993). Corporate Ombudsman: Functions, Caseloads, Approaches, and Outcomes. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 15(3), 261–280.
- LEVINE-FINLEY S, & CARTER J.S. (2010). Then and now: interviews with expert U.S. organizational ombudsman. *Confl. Resolut. Q. Conflict Resolution Quarterly*, 28(2), pp. 111–139.

- LINDEMANN, H. (2001). *Damaged identities, narrative repair*. Ithaca: Cornell University Press.
- MADRID, U. C. de. (n.d.). Universidad Complutense de Madrid. Retrieved September 14, 2012, from <http://www.ucm.es/?a=director%20io&d=0001093>
- MEDIADOR. (n.d.). Retrieved September 14, 2012, from [http://new.paho.org/hq/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1992&Itemid=1742&lang=es](http://new.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=1992&Itemid=1742&lang=es)
- MEISSNER, W. (2010). El ritmo del cambio, informe del mediador 2010. Pan American Health Organization.
- Meta-Culture Consulting. (2011). Retrieved September 14, 2012, from [http://www.meta-culture.in/recent\\_projects.html](http://www.meta-culture.in/recent_projects.html)
- MORSE, J. (2010). Tackling systemic incivility problems: the *ombudsman* as change agent. *Journal of the International Ombudsman Association*, 3(2), p. 34.
- Nordic Investment Bank. (2009, June 18). Rules for the *Ombudsman*.
- Oficina del *Ombudsman* de las Naciones Unidas. (n.d.). Retrieved September 14, 2012, from <http://www.un.org/es/ombudsman/contact.shtml>
- ombudsman* - English-Spanish Dictionary - WordReference.com. (n.d.). Retrieved September 14, 2012, from <http://www.wordreference.com/es/translation.asp?tranword=ombudsman>
- OWEN, L., & SCHUSTER, M. R. (1994). Legal Support to Long-Term Care *Ombudsman* Programs: Seven Years Later. *Clearinghouse Review*, 28, p. 617.
- ROWE, M. P. (1995). Options, Functions, and Skills: What an Organizational *Ombudsman* Might Want To Know. *Negotiation Journal*, 11(2), pp. 103–114.
- ROWE, Mary P. (1987). The corporate *ombudsman*: An overview and analysis. *Negotiation Journal*, 3(2), pp. 127–140.
- Servicios: Procurador de Derechos Universitarios. (n.d.). Retrieved September 14, 2012, from <http://sitio.lag.uia.mx/publico/procuradorReglamentoL.html>
- SHELTON, R. L. (2000). The Institutional *Ombudsman*: A University Case Study. *Negotiation Journal*, 16(1).
- STIEBER, C. (2000). 57 Varieties: Has the *Ombudsman* Concept Become Diluted? *Negotiation Journal*, 16(1), pp. 49–57. doi:10.1111/j.1571-9979.2000.tb00202.x
- TAYLOR, S. (2005). Self-narration as rehearsal: a discursive approach to the narrative formation of identity. *Narrative Inquiry*, 15(1), pp. 45–50.
- Uniform Data Reporting Categories | The International *Ombudsman* Association. (n.d.) Retrieved September 28, 2012, from <http://www.ombudsassociation.org/node/939>
- University of South Carolina. (2012, September). Annual report 2011-2012.
- VAN ROOSBROEK, S., & VAN DE WALLE, S. (2008). The Relationship between *Ombudsman*, Government, and Citizens: A Survey Analysis. *Negotiation Journal*, 24(3), pp. 287–302.

What is an organizational *ombudsman*? | The International Ombudsman Association.  
(n.d.) Retrieved September 13, 2012, from <http://www.ombudsassociation.org/resources/what-ombuds>

WINSLADE, J. (2000). *Narrative mediation . a new approach to conflict resolution* (1st ed.).  
San Francisco: Jossey-Bass.