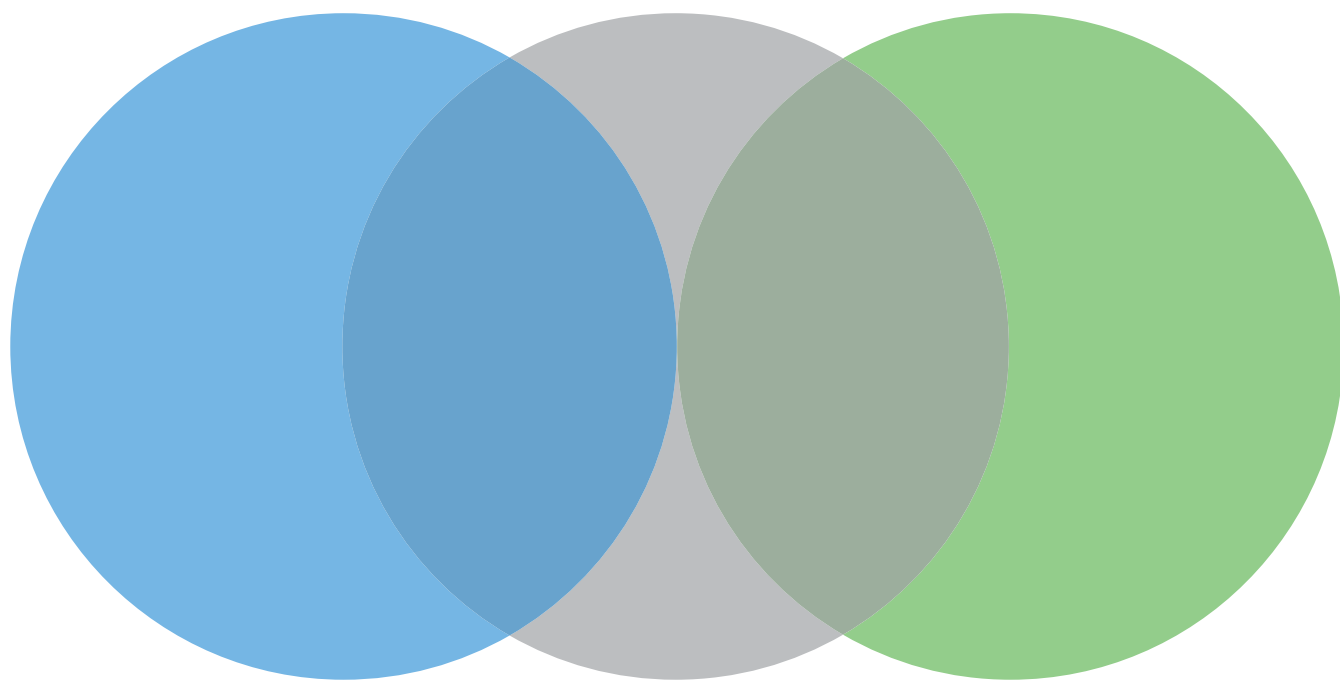
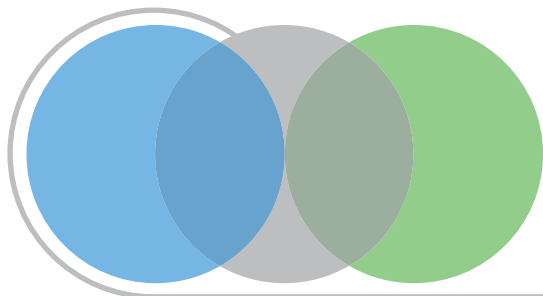




OFICINA DE MEDIACIÓN INFORME ANUAL

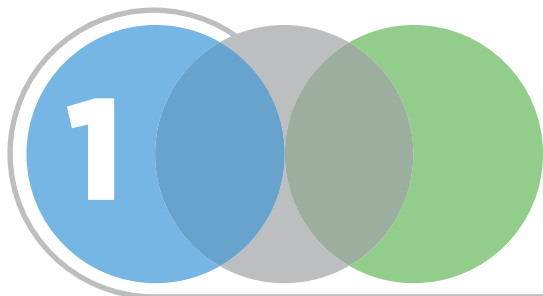
2017





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. Evaluación de los Servicios de Mediación.....	11
6. Servicios ofrecidos a BID Invest en el 2017.....	17
7. Otras Actividades a nivel del Grupo BID	23
7.1. Consolidación de la Base de Mediadores	23
7.2. Sistema de Manejo de Casos.....	23
7.3. Estrategia de Comunicación	24
7.4. Trabajo con las Representaciones	24
7.5. Colaboración Inter e Intra Institucional.....	24
7.6. Participación en Conferencias y Capacitaciones.....	25
8. Proyecciones y Desafíos.....	27
9. Anexos.....	31



Presentación del Informe

Me complace presentarles el **quinto informe anual de la Oficina de Mediación del Grupo BID.**¹ La Mediación se introdujo en 2013 como una herramienta adicional para reforzar el sistema de revisión de quejas en el Grupo BID 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 empleados² apoyo confidencial y asistencia imparcial en la resolución de asuntos y quejas laborales.**



Desde su apertura en el 2013, la Oficina ha contado con un gran interés de parte de los empleados del Grupo BID, constituyéndose como un importante catalizador dentro del Sistema de Resolución de Conflictos del Banco. De hecho, del total de usuarios de los servicios de mediación, el **88% indicó estar satisfecho con el proceso de mediación, el 89% que lo utilizaría nuevamente y el 89% que lo recomendaría a sus colegas.**

Tanto el alto número de usuarios en procesos de mediación (668) como el porcentaje de acuerdos logrados (74% de los casos) atestiguan de la **buena**

¹ El Grupo BID incluye al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), BID Invest y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

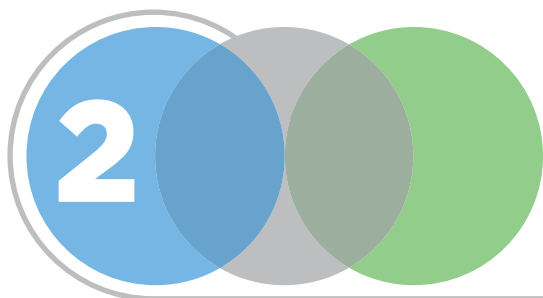
² El término “empleados” se utilizará en este documento para referirse a funcionarios y empleados contractuales del Grupo BID.

disposición de las partes en escucharse, respetarse y poner lo mejor de sí para llegar a un entendimiento común. Debo recalcar la **transformación** que he podido notar en las relaciones de trabajo de la mayoría de quienes participan en estos procesos y la **confianza** que se genera cuando se participa en un proceso imparcial y confidencial. La mediación ha podido ofrecer un **espacio seguro para proponer soluciones creativas** y **abordar conflictos de manera más directa y constructiva**.

Al iniciar nuestro sexto año de operación, nuestro reto es seguir apoyando a la Administración y los empleados del Grupo BID con el fin de que continúen utilizando la **mediación como un medio participativo e inclusivo del sistema de resolución de conflictos**, tanto en **la prevención como en el abordaje más temprano del conflicto**, **reduciendo de esta forma costos emocionales y financieros para las partes**, y contribuyendo a un **buen clima laboral**.

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 2017 así como las principales tendencias en los cinco años desde su apertura. Cabe señalar que el informe recoge datos correspondientes a los servicios prestados al **Grupo BID** incluyendo a BID Invest. La sección 6 del informe está dedicada exclusivamente a BID Invest.

En el 2017 se atendieron un total de 59 nuevos casos entre consultas, procesos de mediación informal y procesos de mediación formal. Estos casos involucraron un **total de 78 usuarios. La totalidad de los procesos de mediación concluidos en el 2017 lograron acuerdos.**³

En relación con el tipo de conflicto recibido por la Oficina de Mediación, las categorías principales en el 2017 fueron: *Compensación y Beneficios* con un 22% del total de usuarios, *Evaluación del desempeño* con un 19% y *Terminación/No Renovación de Contrato de Empleo* con un 14%.

En términos de la satisfacción de usuarios con estos procesos, el **93% reportó estar muy satisfecho con el proceso de mediación, el 93% indicó que utilizaría el proceso nuevamente y el 93% que recomendaría la mediación a sus colegas.**

En cuanto a los esfuerzos de divulgación, en el 2017 **la Oficina realizó presentaciones presenciales a 509 empleados del Grupo BID** incluyendo

³ Se incluyen todos los casos concluidos en el 2017, incluyendo 3 procesos de mediación iniciados en el 2016 y concluidos en el 2017 (8 participantes) y 4 procesos de mediación iniciados y concluidos en el 2017 (12 participantes).

visitas a tres Representaciones, para diseminar los servicios de mediación, las regulaciones 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.

En el 2017, la Oficina de Mediación superó las metas de los indicadores establecidos en el presupuesto por resultados (RBB). Al finalizar el 2017, la Oficina de Mediación prestó servicios al **2.3% de los empleados del Grupo BID**, habiéndose fijado como meta el 2%. En relación con el segundo indicador, **el 93% de los usuarios expresaron estar satisfechos con los servicios recibidos**, siendo la meta el 75%.

En este ciclo la Oficina de Mediación **atendió a 21 empleados de BID Invest, en un total de 17 casos. La totalidad de los casos correspondía a empleados localizados en la Sede. Todos los procesos de mediación concluidos lograron acuerdos.** En cuanto a la satisfacción de los usuarios de BID Invest con los servicios ofrecidos por la Oficina, **el 100% expresó estar satisfecho con el proceso de mediación, el 75% con el resultado, el 100% indicó que lo utilizaría nuevamente y el 100% que lo recomendaría a sus colegas.**



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 **empodera a los participantes a resolver exitosamente sus conflictos, a evitar el escalamiento** del conflicto en una disputa legal y **reduce 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 Regulaciones: [PE-323 / PN-1.03](#) Relaciones Laborales y Mecanismos de Resolución de Conflictos, PE-323-2/PN-1.03-2 para la Mediación Informal y PE-323-3 /PN-1.03-3 para la Revisión Interna de Quejas y Mediación Formal. En el caso de BID Invest, la regulación está estipulada en el [Sistema de Resolución de Conflictos](#).

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 Banco.⁴

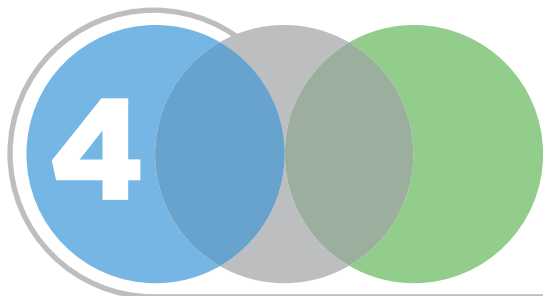
Los procesos de *mediación informal* están diseñados para atender asuntos laborales en general. Su espectro de aplicación es muy amplio, pudiendo incluir desde situaciones de comportamiento conflictivo entre colegas de trabajo, hasta discusiones alrededor de una potencial infracción a los términos de empleo con el Grupo BID. 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 las hojas de vida de varios mediadores a fin de que puedan seleccionarlo(a).⁵

Los procesos de *mediación formal* abordan exclusivamente quejas laborales, relativas a incumplimientos del contrato de trabajo con el Banco o de 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 (BID) y en el caso de BID Invest del Jefe de la División de Contraloría. Asimismo, la mediación formal debe ser agotada antes de que el empleado pueda tener acceso al Tribunal Administrativo del Grupo BID. 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 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.

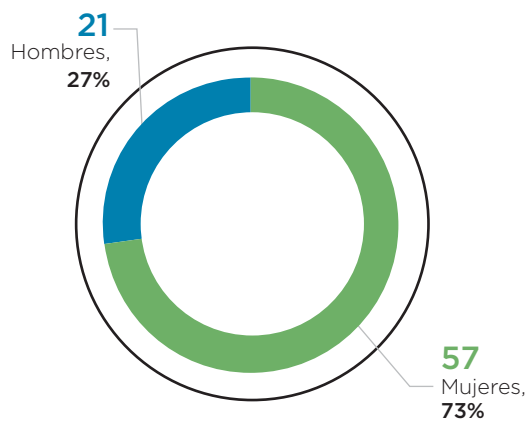
⁵ La Oficina de Mediación cuenta con una base de ocho Mediadores (as) Externos (as) que han sido contratados para realizar procesos de mediación informal y formal. Estos profesionales se han seleccionado en base a su formación y experiencia en mediación y habilidades de idiomas, entre otros criterios.



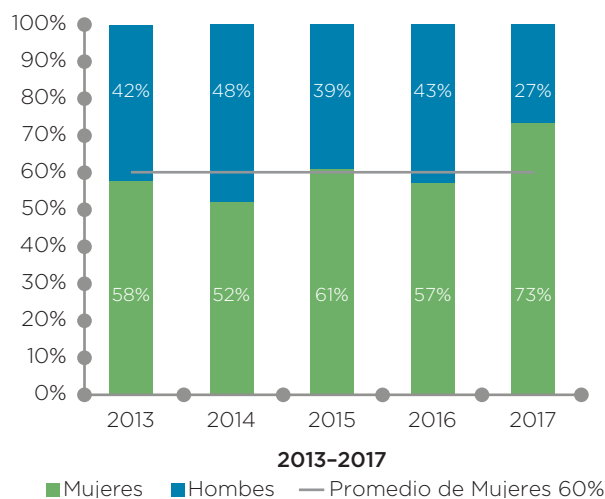
Datos Demográficos

Durante el 2017, la Oficina de Mediación recibió 59 casos nuevos y se atendió un total de 78 usuarios, distribuidos de la siguiente manera:

Gráfico 1 > Usuarios Por Género



2017



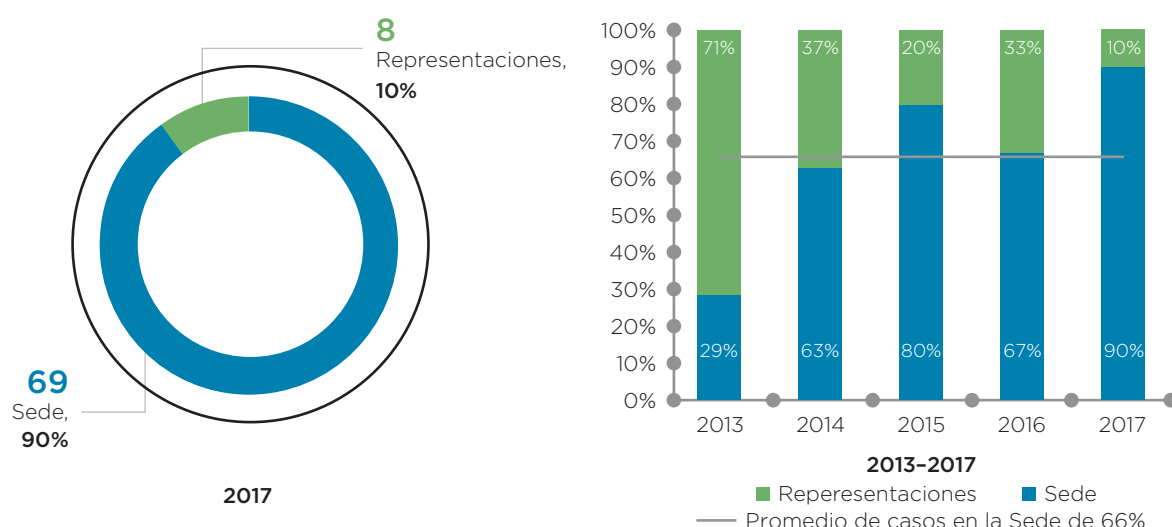
Con relación al porcentaje de mujeres que han utilizado los servicios de la Oficina, cabe destacar un incremento de 28% en el 2017. En el 2016, el 57% de los usuarios fueron mujeres, y en el 2017, el 73%.

En término de los tipos de conflicto más relevantes para las mujeres usuarias entre el 2013 y 2017, los tres más importantes fueron: Equidad de

Trato (32%), Compensación y Beneficios (12%), y Respeto en el Lugar de Trabajo (10%).

Estos datos se han discutido con la Alta Administración del Banco y con el Departamento de Recursos Humanos, quienes han apoyado una serie de iniciativas de alto impacto para tratar los temas mencionados anteriormente y el tema de género en general.⁶ La Oficina de Mediación continuará analizando y reportando sobre estas tendencias.

Gráfico 2 > **Usuarios por Ubicación^a**



^a Los datos corresponden a 657 de los 668 usuarios atendidos dentro de los 251 casos del 2013 al 2017. 11 usuarios se encuentran en categoría "otro" (por ejemplo empleados jubilados).

Con relación al análisis de los casos y a la ubicación de los usuarios (Sede o Representaciones), durante el periodo 2013-2017 el promedio de casos fue de 66% en la Sede y 34% en las Representaciones, lo cual es proporcionalmente equivalente a la ubicación de la población total de empleados. Para el año 2015, el porcentaje de usuarios ubicados en la Sede aumenta considerablemente lo cual puede explicarse en parte por la reestructuración de las ventanillas del sector privado que involucró principalmente a empleados localizados en la Sede. En el 2017, el porcentaje de usuarios en la Sede fue de 90% y 10% en las Representaciones. Estos resultados ponen de manifiesto la necesidad de una mayor aproximación de la Oficina de Mediación a las Representaciones en el 2018, lo cual se ha incluido entre sus prioridades.

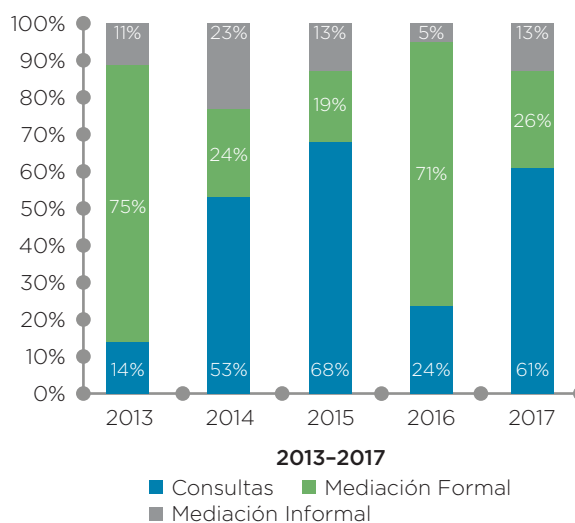
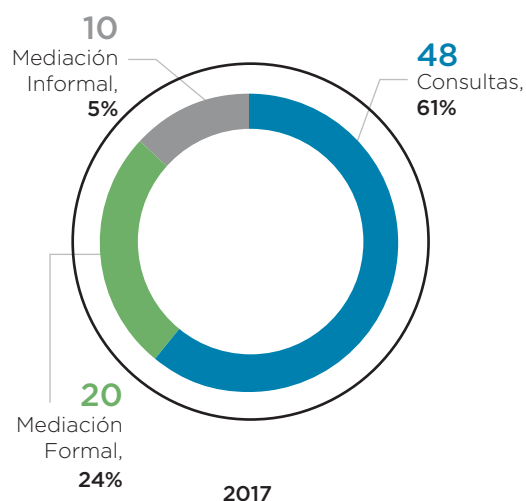
⁶ Entre ellas cabe destacar el Programa de Entrenamiento de Líderes, el de mujeres líderes emergentes *Emerging Women Leaders*, y el Programa de Mentoría.



Resultados Generales

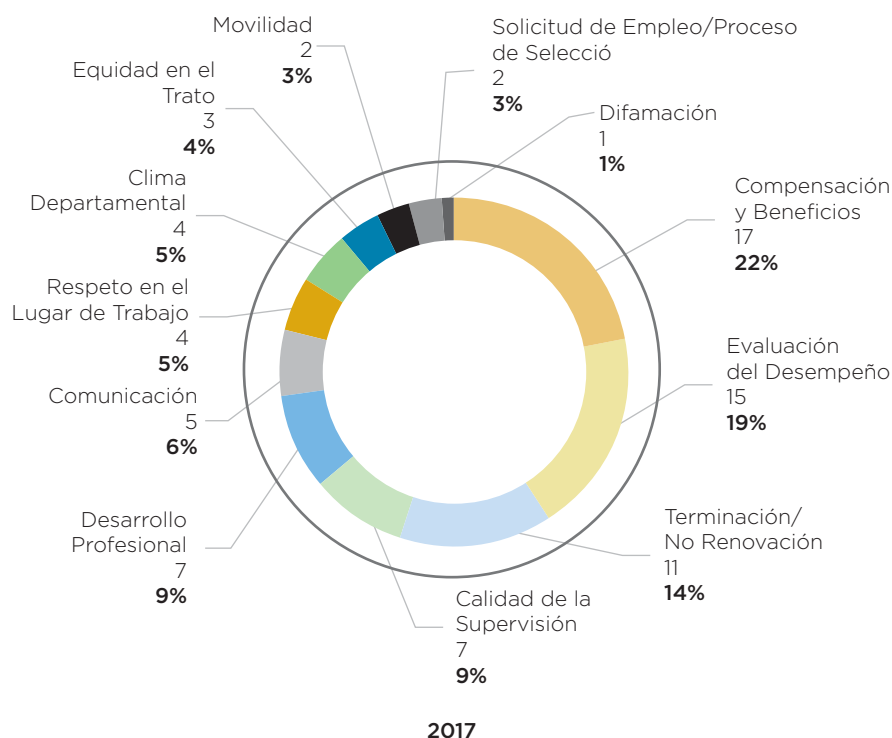
En esta sección se presentan los principales resultados de nuestro trabajo con relación a usuarios por servicio, usuarios por tipo de conflicto y acuerdos logrados por casos.

Gráfico 3 > Usuarios por Servicio



Respecto al tipo de servicio utilizado, cabe mencionar que la Mediación Formal se utilizó fuertemente al abrirse la Oficina en 2013, y volvió a experimentar un incremento substancial en el 2016, año en el que se implantó la reestructuración de las ventanillas del sector privado.

Gráfico 4 > Usuarios por Tipo de Conflicto

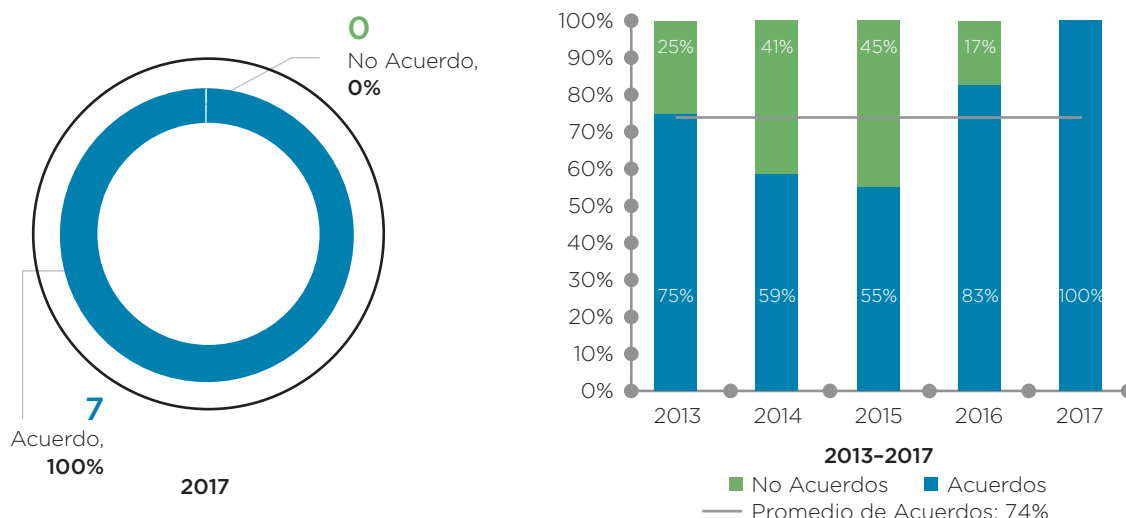


Durante el 2017, los tres tipos de conflicto con mayor número de usuarios fueron: Compensación y Beneficios con 17 usuarios (22%), Evaluación del Desempeño con 15 usuarios (19%) y Terminación/No Renovación con 11 usuarios (14%).

En el período 2013-2017, se atendieron 668 usuarios, y los tres conflictos de mayor recurrencia fueron: Equidad en el Trato con 235 usuarios (35%), Compensación y Beneficios con 89 usuarios (13%) y Respeto en el Lugar de Trabajo con 71 usuarios (10%).

“La disposición del Departamento de Recursos Humanos para encontrar una solución negociada a estos problemas es muy valorada, y estoy muy contento de que, con los esfuerzos de mediación hechos por el mediador, todas las partes encontramos una fórmula que consideramos justa y razonable.”

Gráfico 5 > Acuerdos por Casos



“El resultado final no fué el que esperaba al inicio del proceso, pero el acuerdo fue un punto medio digno entre las partes. Mas que el resultado, me impresionó mucho como el proceso me ayudó a reflexionar acerca de mí, de mi trabajo, las reglas no escritas y la institución.”

El **total de procesos de mediación concluidos en el 2017** fue de 7 casos⁷ (20 usuarios), de los cuales **100% concluyeron con acuerdos**. Cabe señalar, que a partir del 2014 la Oficina ha registrado un incremento continuo en el porcentaje de procesos de mediación que han culminado con un acuerdo entre las partes. Tomando como referencia comparativa los periodos del 2015 al 2017, se observa un incremento muy significativo. **En el 2015 el porcentaje de acuerdos logrados fue del 55%, en el 2016 del 83% y en el 2017 fueron el 100%. E l promedio de acuerdos logrados desde el 2013 es del 74%.** Algunos de los factores que han contribuido a mantener esta tendencia han sido: un mejor conocimiento por parte de los usuarios sobre el proceso de mediación y sus beneficios, así como un mayor compromiso de los usuarios para lograr acuerdos voluntarios que resuelvan sus diferencias.

5.1. Evaluación de los Servicios de Mediación

Al finalizar cada servicio ofrecido, los usuarios evalúan la calidad de estos a través de un instrumento de evaluación. El propósito

⁷ Se incluyen todos los casos concluidos en el 2017, incluyendo 3 procesos de mediación iniciados en el 2016 y concluidos en el 2017 (8 participantes) y 4 procesos de mediación iniciados y concluidos en el 2017 (12 participantes).

de la evaluación es conocer la opinión y percepción de los usuarios sobre su experiencia con el proceso de mediación, desempeño de la Oficina y desempeño del (la) mediador(a). Igualmente, la evaluación busca obtener contribuciones directas sobre aspectos a mejorar y/o considerar en el desarrollo y manejo de futuros procesos de mediación.

5.1.1. Evaluación de los Procesos de Mediación

En el 2017, se evaluaron 10 procesos de mediación concluidos, de los cuales se recibieron y analizaron 15 evaluaciones de usuarios, lo que equivale a un 65% de los usuarios de los procesos evaluados.⁸

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 opción de respuestas cerradas: Sí y No.

5.1.1.1. Nivel de Conocimiento de los Usuarios sobre el Proceso de Mediación

El promedio de los usuarios con conocimiento de mediación al inicio del proceso fue del 3.6 con un incremento substancial al 4.8 una vez finalizado el proceso.

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

Esta sección del instrumento de evaluación recopiló información sobre cinco aspectos relacionados con

“Al comienzo, estaba escéptico sobre qué esperar. Fue una experiencia muy satisfactoria. Recibí un gran apoyo desde el comienzo, todo fue atendido de una manera muy profesional y cuidadosa. La mediación me ayudó a reflexionar de forma crítica sobre los problemas que enfrento y a explorar opciones prácticas y factibles para solucionarlos. La mediación me ayudó a desarrollar un plan de acción aceptable para la otra parte, que reestableció protocolos para mejorar los desafíos.”

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

	Inicio del Proceso	Final del Proceso
Promedio Total	3,6	4,8

⁸ Incluyen procesos concluidos en el 2016, cuyas evaluaciones se recibieron en el 2017.

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 con relación a la forma de sus comunicaciones, así como para las respuestas de las comunicaciones en el tiempo adecuado. En lo concerniente a la calidad del contenido en las respuestas, la calificación recibida fue de 4.7, y también fue de 4.7 respecto al cumplimiento con el tiempo estipulado para el proceso de mediación. La calificación recibida en la categoría de instalaciones fue de 4.8

La Tabla 2 muestra la evolución positiva de la calidad de los servicios que ofrece la Oficina de Mediación desde su apertura en el 2013, en todos los aspectos evaluados.

Tabla 2 > **Calidad de los Servicios de la Oficina de Mediación 2013-2017**

	2013	2014	2015	2016	2017	2013-2017
	Promedio Total					Tendencia
Forma adecuada de las respuestas a las comunicaciones	4,5	4,6	4,9	4,4	4,9	↗
Calidad del contenido de las respuestas a las comunicaciones	4,3	4,6	4,8	4,4	4,7	↗
Respuestas a las comunicaciones en el tiempo adecuado	4,5	4,6	4,5	4,5	4,9	↗
Cumplimiento con el tiempo estipulado para el proceso de mediación	4,5	4,5	4,9	4,1	4,7	↗
Facilitación de Instalaciones cómodas y adecuadas	4,4	4,9	4,7	4,6	4,8	↗

“El mediador fue estupendo. Rápidamente entendió los problemas y sentí que estaba interesado en llegar a un acuerdo justo, pero que también respondía a mis intereses.”

5.1.1.3. *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.

Conforme al progreso de las habilidades de los Mediadores, cabe mencionar el alto porcentaje recibido sobre la imparcialidad del mediador durante el proceso y sobre el respeto de éste al poder de decisión de las partes.

Por otro lado, el porcentaje sobre el apoyo a las partes en la generación y análisis de opciones para acuerdos recibió la calificación más baja. Esta

Tabla 3 > **Habilidades de los Mediadores (as) 2013-2017**

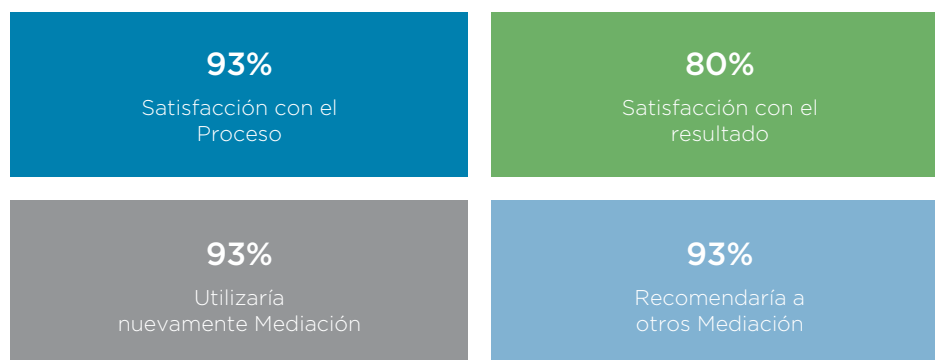
	2013	2014	2015	2016	2017	2013-2017
	Promedio Total					Tendencia
Imparcialidad durante el proceso de mediación	4,5	4,6	4,9	4,5	4,4	↩
Orientación a las partes para comprender el proceso de mediación	4,3	4,6	4,6	4,7	4,1	↩
Aplicación de normas básicas de la mediación	4,3	4,6	4,8	4,6	4,3	↗
Contribución al mejoramiento de la comunicación entre las partes	4,1	4,2	4,5	4,2	4,0	↩
Comprensión sobre preocupaciones e intereses de las partes	4,3	4,4	4,5	4,3	4,2	↩
Apoyó a las partes en la generación y análisis de opciones para acuerdos	4,1	4,3	4,4	4,0	3,9	↩
Respetó el poder de decisión de las partes	4,2	4,6	4,4	4,2	4,5	↗
Desempeño general	4,3	4,5	4,6	4,4	4,2	↩

información se analiza a nivel agregado con los mediadores cada año para proveerles de retroalimentación.

5.1.1.4. Otros

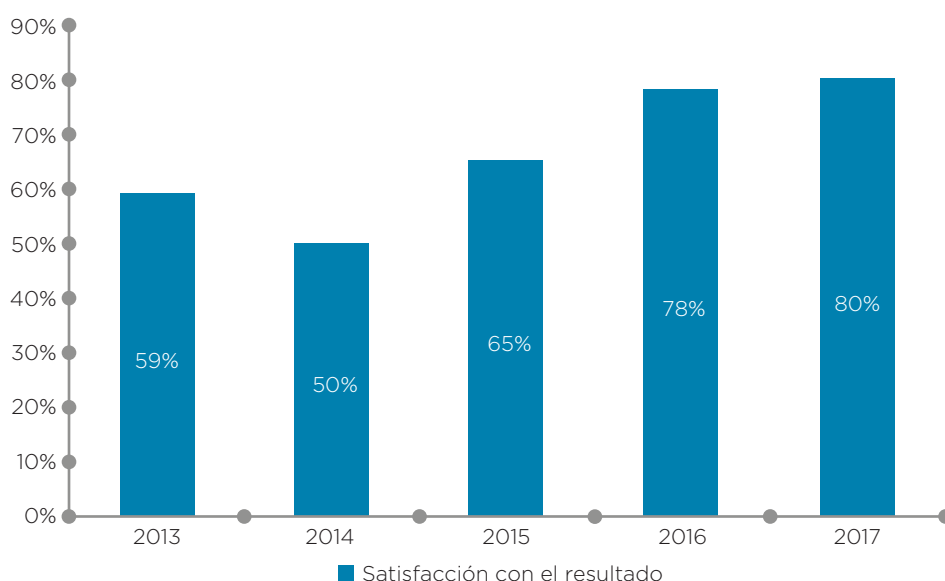
Esta sección del instrumento de evaluación sistematizó la información de los usuarios sobre aspectos concernientes a temas cualitativos en torno a: (1) experiencia previa con procesos de mediación, (2) satisfacción con el proceso, (3) satisfacción con el resultado, (4) utilización futura del proceso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

Gráfico 6 > **Niveles de Satisfacción y Utilización de Mediación en 2017**



Como se puede observar en el siguiente gráfico, el incremento en el porcentaje de satisfacción recibido con el resultado de la mediación pone de manifiesto el impacto positivo de la mediación como instrumento de resolución de conflictos en el Grupo BID.

Gráfico 7 > Niveles de Satisfacción con el resultado 2013-2017



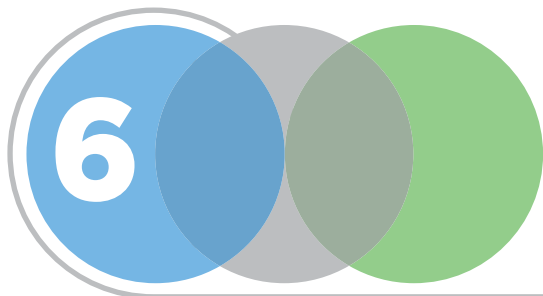
“El proceso fue fluido y a pesar de las diferentes opiniones estuvimos dispuestos a alcanzar un acuerdo, que atendiera tanto los intereses del Banco como los del empleado. El mediador fue práctico y de mucha ayuda en su enfoque, lo que hizo el proceso mas fácil.”

En conclusión, se puede observar que el aumento del nivel de conocimiento de las partes sobre el proceso de mediación, la mejora de los servicios ofrecidos por la Oficina, la calidad de los mediadores, y el aumento considerable de la satisfacción con los resultados logrados, han impactado positivamente sobre el nivel de satisfacción de los usuarios del sistema. Así, la mediación ha probado ser un mecanismo a través del cual las situaciones de conflicto encuentran un espacio neutro donde resolverse.

5.1.2. Mediaciones de Grupo

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. Durante el 2017 no se tramitó ninguna mediación de grupo nueva, pero se prosiguió con varias sesiones de un caso de grupo que involucra a 53 usuarios. Este caso está previsto que concluya a inicios del 2018.



Servicios ofrecidos a BID Invest en el 2017

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 del 2015 en Busan, Corea, se acordó llevar a cabo la reorganización de las ventanillas del sector privado del Banco y CII (BID Invest); culminando en la creación de la “nueva CII”, ahora BID Invest. El proceso de reorganización implicó la consolidación de las ventanillas de actividades sin garantía soberana,⁹ un aumento de capital para CII (“BID Invest”) y la apertura de un proceso competitivo para la selección de su personal.

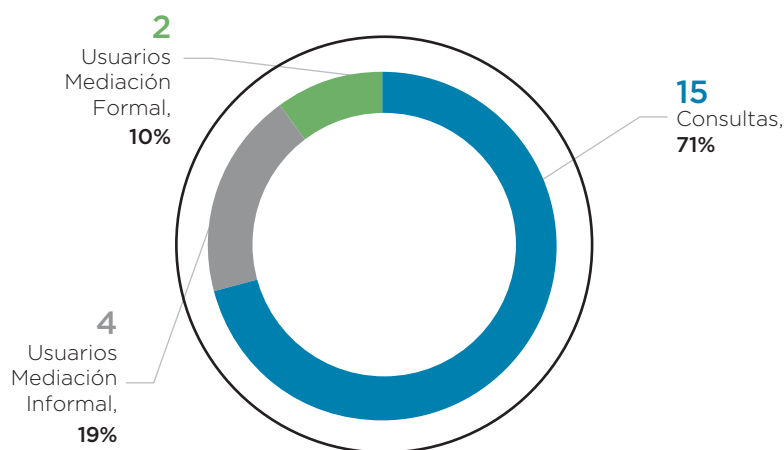
Al comienzo del 2017, la Oficina de Mediación firmó un *Acuerdo de Prestación de Servicios (SLA* por sus siglas en inglés) con la CII (“BID Invest”), a través del cual se establece que la Oficina de Mediación atenderá consultas, ofrecerá servicios de mediación formal e informal a los empleados de BID Invest de acuerdo con su *Sistema de Resolución de Conflictos* y llevará a cabo el diseño e implementación de programas de capacitación, según se solicite.

En este ciclo la **Oficina de Mediación atendió un total de 17 casos nuevos**, entre consultas, procesos de mediación formal y procesos de mediación informal. Estos casos involucraron un **total de 21 usuarios, representando el 6% del total de empleados de BID Invest.**¹⁰

⁹ Corporación Interamericana de Inversiones “CII”(BID Invest), 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).

¹⁰ De acuerdo con los datos del Departamento de Recursos Humanos, el número de empleados de BID Invest (a diciembre 2017) era de 384 (funcionarios y empleados contractuales).

Gráfico 8 > Usuarios BID Invest por tipo de Servicio



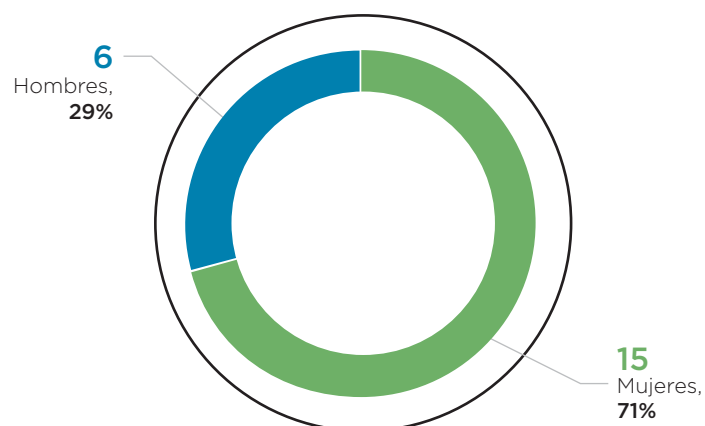
De los 21 usuarios de los servicios de la oficina, el 71% hizo uso del servicio de consulta, el 19 % participó en procesos de mediación informal y el 10% participó en procesos de mediación formal.

En el 2017, **el 100% de los usuarios correspondió a empleados de BID Invest en la Sede.**

Cabe destacar que, de los usuarios del 2017, el **71% fueron mujeres y el 29% hombres**. En el caso de las usuarias mujeres, los temas más frecuentes fueron: Terminación/No Renovación de Contrato (33%), Desarrollo de Carrera (20%), y Respeto en el Lugar de Trabajo (13%). Estos temas fueron reportados y analizados por la Oficina de Mediación y la Alta Administración de BID Invest, quien está en proceso de obtener una Certificación *Edge* y de implantar un Plan de Acción que atienda los temas de diversidad e inclusión y género.¹¹ La Oficina de Mediación continuará analizando estas tendencias y reportando los resultados de éstas.

¹¹ La certificación EDGE se obtiene a través del análisis independiente de terceros confirmado por auditores independientes donde se evalúa la igualdad de género en las organizaciones. Cuando una organización está certificada en "EDGE Assess", significa que la organización está haciendo un compromiso público para mantener un fuerte equilibrio entre los géneros a través del *pipeline* de talento, administrar proactivamente la equidad salarial de género, implementar eficazmente políticas de igualdad de género y prácticas, y fomentar una cultura inclusiva en el lugar de trabajo con altos niveles de compromiso de los empleados de ambos géneros.

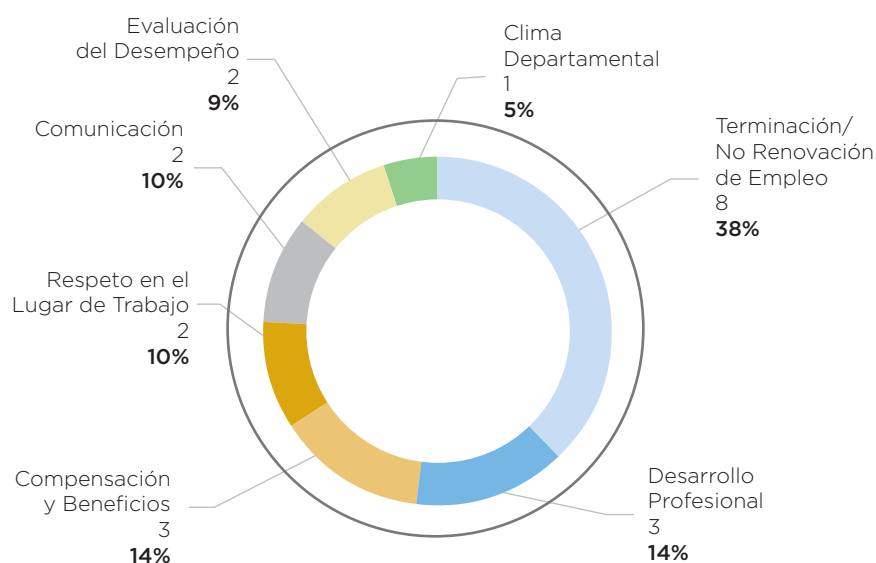
Gráfico 9 Tipos de Usuarios BID Invest



En términos de la totalidad de usuarios de BID Invest atendidos en el 2017, los tipos de conflictos más frecuentes fueron: **Terminación / No Renovación de Contrato de Empleo (38%)**, **Desarrollo de Carrera (14%)**, **Compensación y Beneficios (14%)**, **Respeto en el lugar de trabajo (10%)** y **Comunicación (10%)**.

En el 2017, las partes alcanzaron acuerdos en el **100%** de los casos de mediación concluidos.

Gráfico 10 Usuarios BID Invest por Tipo de Conflicto



En términos de la satisfacción de los usuarios con los servicios recibidos, el **100% expresó estar satisfecho con el proceso de mediación, el 75% con el resultado, el 100% indicó que lo utilizaría nuevamente y el 100% que lo recomendaría a sus colegas**. Este resultado proviene de las evaluaciones de calidad completadas por los usuarios al final de cada proceso de mediación.

Gráfico 11 ▢ **Niveles de Satisfacción y Utilización de Mediación por Usuarios de BID Invest**

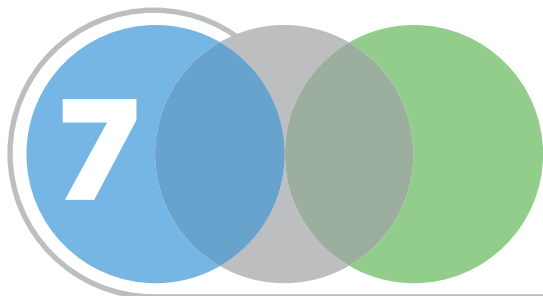


En el *Service Level Agreement* (SLA) se establecieron dos indicadores para medir los resultados de los servicios prestados por la Oficina de Mediación. **El primer indicador establece como meta que el 2% de los Empleados de BID Invest utilizaría el servicio de Mediación y el segundo indicador que el 75% de los usuarios estaría satisfecho con los servicios ofrecidos**. La Oficina de Mediación superó ambas metas ya que el **6% de los empleados de BID Invest utilizó los servicios de la Oficina y el 100% de los usuarios expresó haber estado satisfecho con estos servicios**.

De acuerdo con lo establecido en el SLA se realizaron **actividades de apoyo adicionales**, entre las cuales se destacan: (i) reuniones operativas mensuales y trimestrales con la alta administración de BID Invest; (ii) reportes trimestrales sobre actividades y resultados; (iii) actualización de regulaciones, (iv) paquetes informativos sobre el proceso de mediación y actualización de la página Web; (v) participación en Town Halls y Semana del Conocimiento de BID Invest; y (vi) realización de presentaciones a **178**

empleados de BID Invest sobre la función de la Oficina y el Sistema de Resolución de Conflictos.

Durante el 2018 la Oficina tiene como metas: (i) emprender una mayor divulgación de los servicios a los empleados de BID Invest, principalmente en las Representaciones y en los nuevos *Hubs* de BID Invest en la Región; (ii) mantenerse informada sobre los planes y programas de BID Invest; (iii) apoyar a BID Invest en esfuerzos de prevención de conflictos laborales; (iv) ofrecer programas de entrenamiento sobre técnicas de comunicación y resolución de conflictos.



Otras Actividades a nivel del Grupo BID

7.1. Consolidación de la Base de Mediadores

En el 2017 la Oficina de Mediación expandió la lista de mediadores externos, incorporando a un experto adicional. En la actualidad la Oficina cuenta con los servicios profesionales de ocho mediadores externos para la realización de procesos de mediación formal e informal. Estos mediadores han sido capacitados y han recibido información sobre el contexto, regulaciones y procesos internos del Grupo BID.

En cuanto a la evaluación de calidad del servicio ofrecido por estos mediadores, las evaluaciones recibidas en el 2017 les dan una calificación promedio en **desempeño de 4.2 sobre 5 (siendo 4 bueno y 5 excelente)**.

7.2. Sistema de Manejo de Casos

La Oficina de Mediación, al igual que las Oficinas de Ética, de Integridad Institucional, de Sanciones y el Mecanismo Independiente de Consultas e Investigación, 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 y protección de información dentro del proceso de mediación.

Al igual que en los periodos anteriores, la Oficina de Medición actualiza anualmente el sistema de manejo de casos a fin de garantizar su debido funcionamiento, seguridad y utilidad. Adicionalmente, esta Oficina, con el apoyo

del Departamento de Información y Tecnología, analizó la conveniencia de cambiar de sistema de manejo de casos, que se llevará a cabo durante el 2018.

7.3. Estrategia de Comunicación

A fin de fortalecer el posicionamiento de la mediación como un recurso para los empleados del Grupo BID en el manejo y resolución de conflictos, la Oficina de Mediación se apoya en un plan estratégico de comunicación. Estos instrumentos son revisados y actualizados anualmente incorporando nuevas acciones e iniciativas acordes a las necesidades de información de los usuarios y a las necesidades de promoción de servicios de la Oficina.

Bajo este contexto, en el 2017 la Oficina continuó realizando actividades de promoción e información para: 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, regulaciones, servicios y resultados e iii) **incrementar el conocimiento de los empleados del grupo BID sobre sus servicios** mediante presentaciones sobre su función, servicios, resultados, contenido y aplicación de las regulaciones: PE-323, 323-2, 323-3 y PN-1.03, 1.03-2, 1.03-3 y el Sistema de Resolución de Conflictos (BID Invest).

7.4. Trabajo con las Representaciones

La Oficina de Mediación **visitó tres representaciones en las que realizó presentaciones que contaron con la participación de 97 empleados**. La finalidad de estas presentaciones fue brindar información general sobre la oficina, servicios, y regulaciones y explicar específicamente cómo funcionan los servicios ofrecidos y comunicar resultados obtenidos con las Representaciones. Durante estas visitas la Oficina de Mediación también ofreció consultas individuales.

7.5. Colaboración Inter e Intra Institucional

7.5.1. Colaboración dentro del Grupo BID

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 por sus siglas en inglés). De igual manera, la Oficina colaboró con 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. Cabe destacar la participación de la Oficina en los grupos de trabajo relacionados con (i) la violencia doméstica y respeto en el lugar de trabajo, y (ii) los seminarios sobre diversidad e inclusión.

En este año, la Oficina de Mediación implementó nuevas iniciativas de comunicación con la Asociación de Empleados (“AE”) a fin de identificar espacios comunes de colaboración entre ambas oficinas. En este sentido: (i) la Oficina participó en un seminario para empleados contractuales organizado por la AE sobre Resolución de Conflictos, (ii) se estableció un canal de comunicación más regular con el área de políticas de recursos humanos y asuntos legales de la AE, y (iii) se continuó enviando trimestralmente un informe sobre los resultados de los servicios ofrecidos por la Oficina de Mediación.

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

La Oficina de Mediación mantiene una relación de intercambio estrecha con sus homólogos de organismos multilaterales como el Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, Banco Asiático de Desarrollo y la 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), y el *American Bar Association (Dispute Resolution Section)*. Esto ha permitido compartir lecciones aprendidas, logros y desafíos y aprender de experiencias diversas con especialistas en el campo de resolución de conflictos. Igualmente, estos intercambios han permitido dar a conocer el trabajo del Grupo BID en esta área y difundir sus esfuerzos por crear un sistema integrado de resolución de conflictos.

7.6. Participación en Conferencias y Capacitaciones

A finales del 2017, la Oficina de Mediación participó en un seminario organizado por el *Conference Board* sobre “**Mindfulness in the Workplace**”, donde varios representantes de organizaciones tales como *IBM*, *Google*, *Aetna*, *The Bill and Melinda Gates Foundation* e *Inova Health Services*, entre otros,

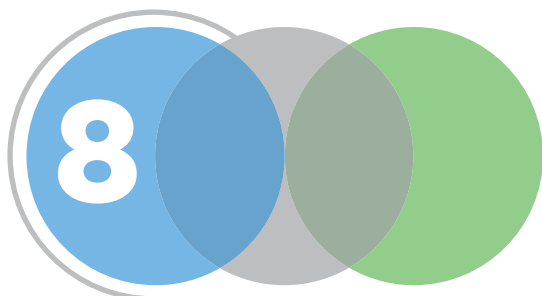
describieron el proceso de implementación de sus programas de *Mindfulness* y los beneficios que tanto los empleados como el negocio experimentaron. Estas organizaciones diseñaron programas con claros indicadores para medir sus resultados e indicaron haber experimentado resultados extremadamente positivos a partir del segundo año de implementación de estos.¹² En la mayoría de estas organizaciones, la consolidación de estos programas tomó un promedio de entre uno y tres años. En todas ellas, **la mejora en la salud de los empleados, el aumento en la productividad, en la capacidad de concentración, en los niveles de colaboración, así como el ahorro significativo en costos médicos, fueron los principales resultados obtenidos.**¹³

En el 2018 la Oficina de Mediación analizará la posibilidad de implementar un programa piloto en mindfulness para el Grupo BID.¹⁴

¹² La Gerente de proyecto de Mindfulness en la **Fundación Bill & Melinda Gates** reportó que el grado de compromiso de sus empleados con el trabajo aumentó un 41%, la confianza para tomar riesgos aumentó un 50%, y que el trabajar de manera proactiva en lugar de reactiva, aumentó un 65%. El director del Departamento de *Mindfulness* de **Aetna** compartió que: el tiempo productivo de los empleados aumentó en 44 minutos por semana, el 28% de los participantes experimentaron una reducción de los niveles de stress, el 20% mejoró la calidad del sueño, y el 19% sintió una reducción de dolores físicos.

¹³ La Gerente de Leadership de **IBM** reportó que: en la oficina de Brasil la capacidad de concentrarse en un proyecto aumentó en 90%; en la oficina de Polonia, la productividad aumentó en un 88% así como el grado de compromiso (*engagement*) de los empleados con su trabajo.

¹⁴ Ver Capítulo VIII, Proyecciones y Desafíos.



Proyecciones y Desafíos

La Actualización de la **Estrategia Institucional del Grupo BID (UIS, por sus siglas en inglés)**¹⁵ identifica cinco líneas de acción complementarias para su implementación. Entre ellas está la actualización de la Estrategia de Capital Humano para introducir incentivos de manera que el personal se alinee mejor con el “qué” y el “cómo” de la UIS. La implementación de las líneas de acción constituye la base necesaria para asegurar que el Grupo del BID pueda ofrecer una respuesta más proactiva, focalizada, flexible y eficiente que le permita atender las distintas necesidades de desarrollo de los países clientes, lograr mayor impacto y ayudarlos a alcanzar sus objetivos de desarrollo específicos.

A su vez, la **Estrategia de Capital Humano (2011-2015)**¹⁶ y su **Actualización (-2020)**,¹⁷ se estructuran en torno a tres pilares: (i) optimización del talento, (ii) organización de alto desempeño y (iii) fortalecimiento de la capacidad de gestión y liderazgo; y tres temas transversales: diversidad e inclusión, compromiso de la fuerza laboral, y aprendizaje organizacional y gestión de conocimiento.

Dentro del segundo pilar de dicha estrategia, el fortalecimiento del sistema de manejo y resolución de conflictos en el Grupo BID se señala como iniciativa clave de alto impacto. Así, tanto la prevención de conflictos como su manejo en las etapas tempranas son un componente clave para lograr un mayor compromiso y mejora de la cooperación y la productividad en la organización.

¹⁵ AG-8/15.

¹⁶ GN-2606-5.

¹⁷ GN-2606-14; CII/GN-345.

En los cinco años desde su creación, la Oficina de Mediación ha conseguido crear un espacio seguro para la resolución de conflictos, donde el apoyo imparcial y el principio de confidencialidad han permitido la exploración de soluciones creativas y realistas donde los participantes son parte de las soluciones. El principio de voluntariedad también genera confianza donde ambas partes contribuyen a las soluciones. La participación en estos procesos también tiene un efecto catalizador ya que las partes aprenden técnicas de resolución de conflictos, de comunicación efectiva y de colaboración.

Dentro de los desafíos que tiene la institución en este campo, está el de **avanzar hacia un modelo colaborativo y dinámico**, enfocado en abordar la prevención del conflicto y encararlo en sus etapas iniciales. Asimismo, deberá **contratar y desarrollar empleados y líderes que cuenten con sólidas habilidades en el abordaje y resolución de conflictos**. Un mayor énfasis en este aspecto en los programas de formación de líderes es esencial. Entre otros, el sistema de **evaluación de desempeño de líderes** deberá **medir la competencia de manejo y resolución de conflictos y premiar a aquellos empleados y líderes que sobresalgan en esta área**. Cada vez más, las organizaciones modernas, sólidas y dinámicas buscan y motivan estas competencias en sus empleados.

El Grupo BID continúa consolidando un **Sistema Integrado de Resolución de Conflictos** donde por un lado exista colaboración estrecha entre los mecanismos internos de resolución de conflictos, y también donde cada empleado se sienta parte de la solución. Esto se manifiesta con cada líder viendo el manejo y la resolución de conflictos como tema prioritario y demostrándolo con sus acciones. Este es un elemento esencial en la transformación institucional hacia una cultura organizacional saludable y un reforzamiento de los pilares de la Estrategia de Capital Humano.

Desde la Oficina de Mediación, un elemento adicional que se busca introducir en el 2018 será el **desarrollo y puesta en marcha de un programa piloto de “Mindfulness”** como instrumento de prevención de conflictos y de fortalecimiento institucional. En todas las organizaciones que han emprendido estos programas y han medido sus resultados, el incremento en productividad, colaboración e innovación ha sido notable. Esta puesta en marcha requerirá de colaboración con otras oficinas y departamentos del Banco, así como de apertura a nuevas ideas.

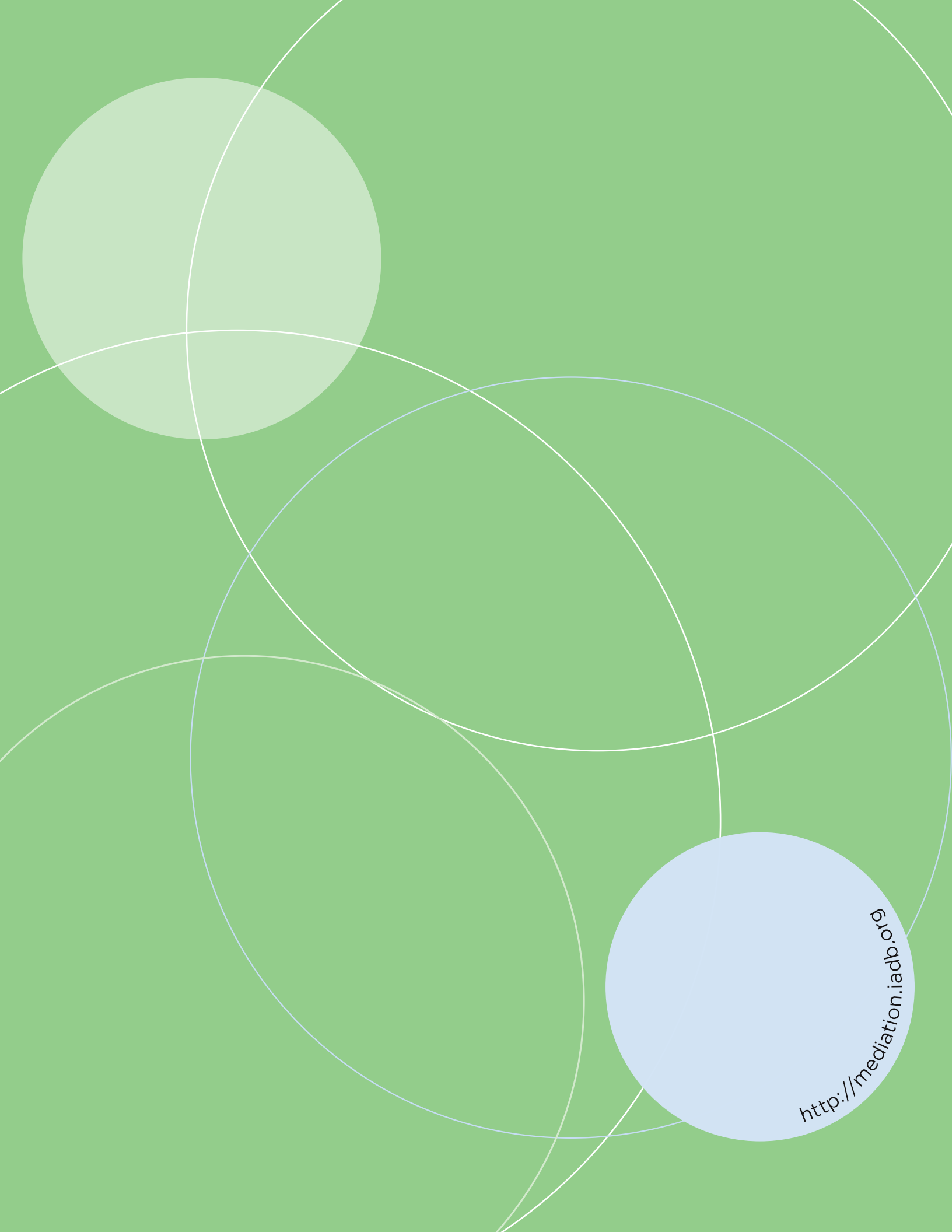
Adicionalmente, en el 2018 la Oficina de Mediación se ha propuesto continuar con los esfuerzos que contribuyan a:

- Incrementar en el **apoyo a las Representaciones** quienes por temas de distancia y estructura organizativa sienten que estos mecanismos de

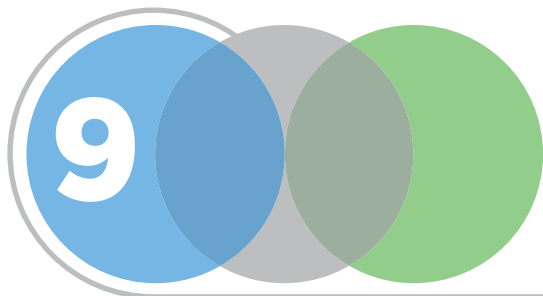
resolución de conflictos les son menos accesibles; para ellos se realizarán visitas más frecuentes, videoconferencias y se explorará la idea de traslados temporales a los “hubs” de BID Invest;

- ▶ Promocionar 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 invitamos a visitar nuestro sitio web: <http://mediation.iadb.org>.

The image features a solid green background with several overlapping circles. One circle in the upper left is filled with a light green color. Another circle in the lower right is filled with a light blue color. The remaining circles are defined by thin white outlines. The circles overlap in a way that creates a complex, layered geometric pattern.

<http://mediation.iadb.org>



Anexos

1. **Paquete Informativo de la Oficina de Mediación**
2. **Regulaciones sobre Relaciones Laborales y Mecanismos de Resolución de Conflictos del Banco Interamericano de Desarrollo**
3. **Sistema de Resolución de Conflictos de la Corporación Interamericana de Inversiones (CII/BIDInvest)**
4. **Sistema Integrado de Resolución de Conflictos & Ética del Grupo BID**
5. **Enlace al Perfil de los Mediadores (Externos e Internos)**

Inglés Español

