



Asamblea General

Distr. general
25 de julio de 2023
Español
Original: inglés

Septuagésimo octavo período de sesiones
Temas 137 y 147 del programa provisional*

Proyecto de presupuesto por programas para 2024

**Informe sobre las actividades de la Oficina de Servicios
de Supervisión Interna**

Evaluación sobre la creación de un lugar de trabajo flexible en la Sede de las Naciones Unidas

Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

Resumen

La Asamblea General, en su resolución [75/253 C](#), solicitó al Secretario General que le presentara, en su septuagésimo octavo período de sesiones, un informe exhaustivo en el que se proporcionase una evaluación prospectiva del lugar de trabajo en la Sede, que se consideraría juntamente con la evaluación realizada por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) sobre el proyecto completado de creación de un espacio de trabajo flexible que se presentaría en el mismo período de sesiones. En su evaluación, la OSSI evaluó el alcance de los beneficios logrados con la creación de un lugar de trabajo flexible en lo que respecta a la eficiencia en cuanto al espacio y a los costos, la productividad y el bienestar del personal y la sostenibilidad ambiental.

Al llevar a cabo el proyecto para la creación de un lugar de trabajo flexible en la Sede, las Naciones Unidas crearon capacidad adicional, según lo previsto, y lograron importantes ahorros en el arrendamiento de oficinas y otros gastos de funcionamiento. También se potenció la continuidad de las operaciones y la resiliencia de la Organización y se contribuyó a la sostenibilidad ambiental al reducir la generación de emisiones de gases de efecto invernadero. Sin embargo, el proyecto no mejoró la productividad y el bienestar del personal de manera palpable y podría tener repercusiones negativas si no se resuelven los problemas relacionados con el ruido y la falta de privacidad y de espacios cerrados adecuados. Para ello se requerirían ajustes tanto en el diseño del espacio como en el comportamiento del personal en el lugar de trabajo flexible. La menor ocupación tras la pandemia hizo que mejorara significativamente la experiencia del personal en el lugar de trabajo flexible, por lo

* [A/78/150](#).



que para mantener la productividad y el bienestar del personal es clave combinar el uso del lugar de trabajo flexible con las modalidades de trabajo flexibles.

La OSSI formuló dos recomendaciones al Departamento de Apoyo Operacional para resolver los problemas detectados en la evaluación. El Departamento las aceptó y ha comenzado a adoptar medidas para aplicarlas.

I. Introducción

1. La Asamblea General, en su resolución [75/253](#) C, pidió al Secretario General que encomendara a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) una evaluación sobre el proyecto completado de creación de un espacio de trabajo flexible.
2. El proyecto para la creación de un lugar de trabajo flexible se refiere a la remodelación y renovación del edificio de la Secretaría para convertirlo en un espacio físico de trabajo que permita formas de trabajo flexibles. Consiste en una configuración de oficina abierta, en la que se dispone de un conjunto de escritorios y donde en algunas plantas los empleados pueden elegir dónde sentarse, por orden de llegada, y en otras pueden tener que reservar escritorio con antelación.
3. Se preveía que la creación de un lugar de trabajo flexible en la Sede de las Naciones Unidas aportaría beneficios cualitativos y cuantitativos a la Secretaría. Entre los beneficios cuantitativos que se esperaban cabe citar un mejor aprovechamiento del espacio, menores gastos inmobiliarios y de funcionamiento, y una mayor sostenibilidad ambiental. Los beneficios cualitativos esperados incluían mayores opciones sobre dónde y cómo trabajar, lo que podía suponer el empoderamiento del personal y tener un efecto positivo en su motivación y su moral. Otros cambios positivos que se enumeraron entre los beneficios cualitativos que podría tener un lugar de trabajo flexible fueron la mayor colaboración e interacción, el intercambio efectivo de conocimientos entre el personal, el aumento de la resiliencia institucional, la reducción del absentismo y la mejora de la capacidad para atraer a personal altamente cualificado.

II. Antecedentes

Decisión de crear un lugar de trabajo flexible en la Sede de las Naciones Unidas

4. En 2006, durante la ejecución del plan maestro de mejoras de infraestructura¹, la Asamblea General destacó en su resolución [60/282](#) la necesidad de aplicar una estrategia a largo plazo sobre los locales de oficinas de la Sede. En respuesta, el Secretario General llevó a cabo un estudio de viabilidad exhaustivo durante el período 2010-2011 que consideraba la posibilidad de emplear un lugar de trabajo flexible para reducir la necesidad de espacio de oficinas adicional a largo plazo. Durante el período 2012-2013 se realizó un estudio de viabilidad ampliado en que se analizaron con más detalle los tipos de lugares de trabajo flexibles y su uso, a fin de reducir el espacio requerido por persona.
5. Los estudios de viabilidad condujeron a la elaboración de un análisis de rentabilidad durante el período 2014-2015, cuya conclusión fue que crear un lugar de trabajo flexible aportaría diversas ventajas y facilitaría de manera directa el objetivo más amplio del Secretario General en el marco de la reforma de la gestión: crear un modelo institucional moderno y ágil para la Secretaría con una mayor eficacia en todos los procesos de trabajo. En consecuencia, en su resolución [69/274](#) A, la Asamblea General aprobó el alcance del proyecto para crear un lugar de trabajo flexible en la Sede.
6. El lugar de trabajo flexible es distinto de las modalidades de trabajo flexibles, pero son complementarios, como indica la resolución [71/272](#) A, en la que la Asamblea General decidió que “las modalidades flexibles de trabajo serán parte integrante de

¹ El proyecto de renovación del complejo de la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York fue autorizado por la Asamblea General en 2000 y se cerró en 2013.

todas las estrategias para un lugar de trabajo flexible”. Las modalidades de trabajo flexible son ajustes de los horarios y lugares de trabajo normales. En la Secretaría de las Naciones Unidas la modalidad de trabajo flexible ha existido en algún grado desde agosto de 1995², y la política relativa a dicha modalidad fue actualizada en febrero de 2003³ y en junio de 2019⁴. Actualmente existen cuatro modalidades de trabajo flexible: el escalonamiento de los horarios de trabajo, los horarios de trabajo comprimidos, las pausas programadas para actividades de aprendizaje externas y el trabajo fuera de la oficina (teletrabajo).

Irrupción de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) y cierre del proyecto

7. En el proyecto de creación de un lugar de trabajo flexible estaba previsto convertir 27 plantas del edificio de la Secretaría en un lugar de trabajo flexible. La ejecución del proyecto se vio gravemente afectada por los retrasos derivados de la irrupción de la enfermedad por coronavirus (COVID-19). Tras la entrada en vigor de las medidas de confinamiento en el estado de Nueva York el 20 de marzo de 2020, se suspendieron todas las actividades de construcción. Se reanudaron parcialmente en julio de 2020 para completar dos plantas que se encontraban en una fase avanzada. Sin embargo, dada la incertidumbre en torno a las modalidades de trabajo tras la pandemia, la Administración decidió suspender el proyecto tras completar 22 plantas. En su informe a la Asamblea General de 15 de marzo de 2021, el Secretario General pidió que se cerrara el proyecto sin completar las plantas restantes⁵. La Asamblea General aprobó esta solicitud⁶, y el proyecto de lugar de trabajo flexible concluyó el 31 de diciembre de 2021. No obstante, se sigue aplicando el planteamiento del lugar de trabajo flexible cuando procede, reconfigurando los espacios de oficina para satisfacer las necesidades operacionales.

III. Objetivo, alcance y metodología

8. El objetivo de la evaluación era determinar la eficacia y eficiencia de la creación de un lugar de trabajo flexible en la Sede de las Naciones Unidas, y pretendía responder a tres preguntas clave, a saber:

- a) ¿En qué medida ha contribuido la creación de un lugar de trabajo flexible a mejorar la eficiencia operacional?
- b) ¿En qué medida ha contribuido la creación de un lugar de trabajo flexible a mejorar la productividad y el bienestar generales del personal?
- c) ¿Cuán sostenible es el lugar de trabajo flexible?

9. La OSSI también analizó las consecuencias imprevistas de la irrupción de la COVID-19 que pudieron haber tenido un efecto en la consecución de los objetivos del proyecto.

10. La evaluación abarcó el período comprendido entre 2014 y 2022, y en ella se utilizaron métodos cualitativos y cuantitativos de obtención de datos empíricos, como el estudio preliminar de la documentación pertinente; las entrevistas con los directores de programas y responsables de procesos; el análisis de los datos de Umoja relativos a la asistencia, el teletrabajo y la ejecución de los programas y de los ingresos del personal en el edificio de la Secretaría durante determinadas semanas

² Véase ST/AI/408.

³ ST/SGB/2003/4.

⁴ ST/SGB/2019/3.

⁵ Véase [A/75/342/Add.1](#).

⁶ Resolución 75/253 C.

entre 2019 y 2023; y el examen de investigaciones y estudios externos. La OSSI también llevó a cabo una encuesta que estuvo abierta del 31 de enero al 14 de febrero de 2023 para los funcionarios de todos los niveles que trabajaban en la Secretaría en la Sede. Respondieron un total de 2.722 funcionarios de los 8.759 a los que se dirigía la encuesta, lo que supone una tasa general de respuesta del 31 %. De los 2.722 participantes de la encuesta, 1.657 eran funcionarios que trabajaban en el edificio de la Secretaría, lo que representa el 49 % del total del personal asignado al edificio: el 59 % eran mujeres y el 41 % hombres; y el 64 % pertenecían al Cuadro Orgánico y categorías superiores, el 34 % al Cuadro de Servicios Generales y el 2 % a otras categorías. Tras la encuesta, la OSSI organizó grupos focales con 18 funcionarios de 11 entidades asignadas al lugar de trabajo flexible. Se seleccionó a los participantes de entre los encuestados que habían aceptado participar en los grupos focales y que habían facilitado información de contacto, teniendo en cuenta su entidad, sexo, grupo ocupacional y grado. Algunas de estas fuentes de datos reflejaban opiniones colectivas del personal, y en la medida de lo posible se triangularon con otras fuentes.

11. La OSSI llevó a cabo la evaluación en tres etapas: recopilación de datos, análisis de datos y redacción y presentación de informes, y aplicó las normas y estándares establecidos por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. Las observaciones formuladas por el Departamento de Apoyo Operacional figuran en el anexo del presente informe.

IV. Resultados de la evaluación

A. La creación de un lugar de trabajo flexible mejoró la eficiencia operacional al brindar capacidad adicional de espacio de oficinas y ahorrar costos en su arrendamiento y otros gastos de funcionamiento

El proyecto de creación del lugar de trabajo flexible ha aumentado la capacidad del espacio de oficinas por encima del nivel inicialmente previsto

12. En el marco del proyecto de creación de un lugar de trabajo flexible se convirtió un espacio de oficinas convencional en un lugar de trabajo flexible en 22 de las 27 plantas que inicialmente estaba previsto reconfigurar. Las plantas reconfiguradas pasaron de tener capacidad para 1.880 funcionarios a tener capacidad para 3.171, al incrementar el número de estaciones de trabajo y la asignación de los funcionarios a las estaciones en una proporción de 1,25 a 1.

13. En el cuadro 1 se muestra la asignación efectiva a 22 de mayo de 2023 de 3.816 funcionarios en las 22 plantas, frente a la capacidad diseñada de 3.171. De las 22 plantas, 10 tenían una proporción de asignación inferior a la prevista de 1,25 miembros del personal por estación de trabajo, debido en gran parte a las vacantes existentes⁷. La asignación de las plantas restantes presentaba una proporción superior a 1,25 miembros del personal por estación de trabajo, de acuerdo con las necesidades de espacio de las entidades tras la pandemia, dado el aumento del uso de modalidades de trabajo flexibles. En general, la proporción media de personal por estación de trabajo en el lugar de trabajo flexible era de 1,49 a 1 en el momento de la evaluación.

⁷ Las tasas de vacantes del Departamento de Comunicación Global, el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, el Departamento de Apoyo Operacional, el Departamento de Operaciones de Paz y el Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz se situaban entre el 5 % y el 17 % en el período comprendido entre 2019 y 2022. Más del 80 % de la plantilla de estas entidades trabaja en un lugar de trabajo flexible en el edificio de la Secretaría.

Cuadro 1
Uso previsto y efectivo de las plantas reconfiguradas, a 22 de mayo de 2023

(Número de funcionarios asignados a cada planta)

<i>Planta</i>	<i>Capacidad original^a</i>	<i>Capacidad prevista^b</i>	<i>Capacidad de personal^c</i>	<i>Estaciones de trabajo asignadas^d</i>	<i>Proporción de asignación^e</i>
7	72	148	113	125	1,11
9	77	151	122	171	1,40
10	85	148	120	188	1,57
11	89	154	124	198	1,60
12	67	135	109	121	1,11
13	74	130	107	250	2,34
14	88	144	115	131	1,14
17	90	143	115	205	1,78
18	87	148	119	195	1,64
19	89	138	112	197	1,76
20	79	119	100	175	1,75
21	89	139	113	239	2,12
22	90	155	125	175	1,40
23	91	136	111	187	1,68
24	92	128	105	165	1,57
25	86	153	124	148	1,19
26	91	154	125	140	1,12
30	82	140	115	135	1,17
31	92	146	119	145	1,22
33	85	165	132	257	1,95
34	89	144	117	132	1,13
35	96	153	124	137	1,10
Total	1 880	3 171	2 566	3 816	1,49

Fuente: División de Administración, Departamento de Apoyo Operacional.

^a Antes del proyecto para crear un lugar de trabajo flexible.

^b El número previsto de personas que pueden asignarse por planta; contempla ausencias por vacaciones, viajes u otros. Dicha asignación por planta se calcula multiplicando por 1,25 el número de escritorios no asignados de la planta y sumándole el número de oficinas asignadas.

^c El número de empleados que pueden ocupar la planta en un día determinado.

^d El número de estaciones de trabajo asignadas a la planta por departamento u oficina.

^e Proporción de miembros del personal por estación de trabajo.

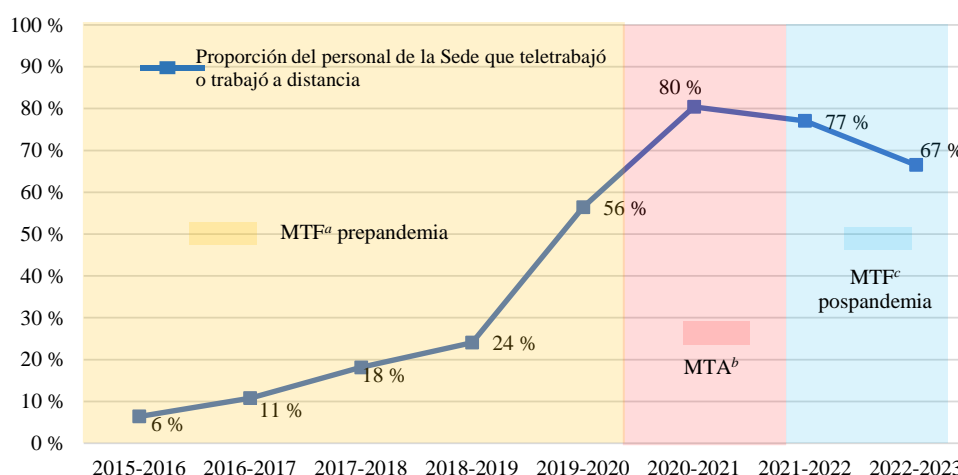
14. Desde que se cerró el proyecto de creación de un lugar de trabajo flexible se han producido cambios en la ocupación prevista de 15 de las 22 plantas, debido al traslado del personal de las oficinas del edificio ubicado en 1 United Nations Plaza (DC-1) en el cuarto trimestre de 2022 y el primer trimestre de 2023. Según el Departamento de Apoyo Operacional, la creación del lugar de trabajo flexible, combinada con el mayor uso de las modalidades de trabajo flexibles, permitió consolidar al personal del edificio DC-1 sin que ello conllevara modificaciones significativas del espacio físico, excepto en la octava planta, que se había reconvertido en 2022 para facilitar la consolidación de un departamento desde varias ubicaciones.

Los niveles de ocupación fueron inferiores a los previstos

15. A pesar del aumento de capacidad, la ocupación física del edificio de la Secretaría ha sido inferior a la prevista inicialmente. Según el sistema de gestión del tiempo de Umoja, la proporción de personal de la Sede que teletrabajaba entre uno y cinco días a la semana alcanzó su nivel máximo durante el ciclo de 2020-2021 (80 %)⁸. Esta tasa de ocupación se debió a la obligatoriedad de las modalidades de trabajo alternativas entre marzo de 2020 y julio de 2021 a causa de la pandemia. Durante este período, se pidió a aquellos miembros del personal que no desempeñaban funciones esenciales de las que solo podían realizarse de manera presencial que teletrabajaran cinco días a la semana. En julio de 2021 se suspendieron las modalidades de trabajo alternativas, pero los funcionarios podían teletrabajar excepcionalmente hasta 4 días a la semana. Desde que la fase de “nueva normalidad” entró en vigor para la Sede en abril de 2022, la proporción de personal que teletrabaja ha disminuido gradualmente, como se muestra en la figura I

Figura I

Proporción del personal de la Sede que teletrabajó o trabajó a distancia en el marco de modalidades de trabajo alternativas o flexibles



Fuente: Umoja.

^a Modalidades de trabajo flexibles, prepandemia: antes de marzo de 2020.

^b Modalidades de trabajo alternativas: de marzo de 2020 a julio de 2021.

^c Modalidades de trabajo flexibles, pospandemia/nueva normalidad: a partir de julio de 2021/abril de 2022.

16. La ocupación efectiva del edificio de la Secretaría se examinó estudiando muestras de la entrada de funcionarios y personal que no es de plantilla (pasantes, consultores y otros) por los dos portones de seguridad durante las primeras semanas de febrero, junio y octubre de 2022⁹. Para calcular la tasa de ocupación se compararon los datos de entrada con el número de personas asignadas a cada entidad del lugar de trabajo flexible. Se estimó que el promedio de la tasa era de un 27 %, y su rango se situaba entre un 13 % y un 41 %, según la entidad. Las estimaciones coincidían con

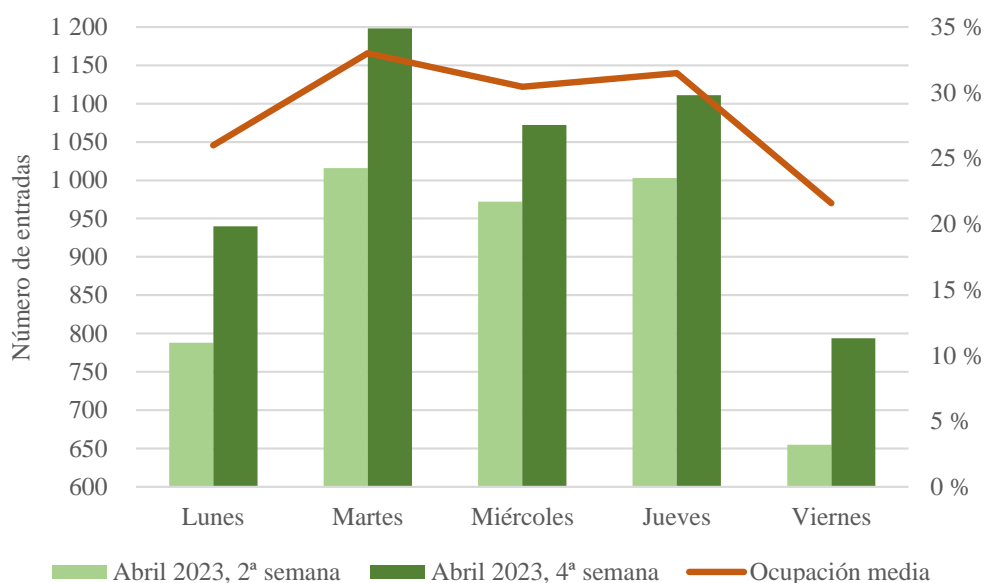
⁸ Del 1 de abril al 31 de marzo.

⁹ Dado el considerable volumen de transacciones, la OSSl examinó los datos de entrada correspondientes a las primeras semanas completas de febrero, junio y octubre de 2022, ya que los datos de los últimos cuatro ciclos mostraban que la frecuencia de ausencias del personal era de baja a media en esos meses.

los resultados de la encuesta del personal de la OSSI, en la que el 84 % de los encuestados afirmaban teletrabajar de manera regular. En 2023 la tasa de ocupación está experimentando una tendencia al alza. En un examen posterior de los datos de entrada durante la segunda y cuarta semanas de abril de 2023¹⁰, se estimó una tasa del 30 %, con un rango de entre el 16 % y el 50 %. En los datos de entrada se observó también que la ocupación fluctuaba durante la semana, y que la más alta correspondía a los martes y la más baja a los viernes, como se muestra en la figura II.

Figura II

Entrada del personal de plantilla y no de plantilla en el edificio de la Secretaría durante la segunda y cuarta semanas de abril de 2023



Fuente: Datos de entrada facilitados por el Departamento de Seguridad.

El lugar de trabajo flexible ha supuesto un importante ahorro en el arrendamiento de oficinas y otros gastos de funcionamiento, así como un ahorro limitado en servicios públicos.

17. Desde la puesta en marcha del proyecto de creación de un lugar de trabajo flexible en 2015, la Organización ha prescindido del arrendamiento de los edificios comerciales situados en el número 220 de la calle 42 Este (edificio Daily News), en el número 300 de la calle 42 Este (edificio Innovation) y en el número 3 de Court Square, en Long Island City (edificio de la Cooperativa Federal de Ahorros y Préstamos de las Naciones Unidas) y de dos plantas arrendadas bajo otro contrato en el número 304 de la calle 45 Este (edificio FF). Como se muestra en el cuadro 2, el ahorro acumulado de 76 millones de dólares en arrendamientos ha superado el costo del proyecto de 49,2 millones de dólares, lo que a 31 de diciembre de 2022 había supuesto un ahorro neto de 26,8 millones de dólares. Además, se espera que la previsión de no renovar el contrato de arrendamiento del edificio DC-1 en 2023 suponga un ahorro adicional de 9,6 millones de dólares anuales, calculado sobre la base de la tasa del arrendamiento que finalizó en marzo de 2023.

¹⁰ Debido a los feriados oficiales de la primera y tercera semanas de abril de 2023, la OSSI utilizó la segunda y cuarta semanas para su análisis.

Cuadro 2

Ahorro neto en el arrendamiento de oficinas deducido el costo del proyecto

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Edificio arrendado</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>
Edificio Daily News			1 436	2 421	2 421	2 421	2 421	2 421
Edificio de la Corporativa Federal de Ahorros y Préstamos de las Naciones Unidas				2 454	3 723	3 723	3 723	3 723
Edificio Innovation				2 667	9 271	9 271	9 271	9 271
Edificio FF						977	2 197	2 197
Ahorro anual total	0	0	1 436	7 542	15 415	16 392	17 612	17 612
Ahorro acumulado	0	0	1 436	8 978	24 393	40 785	58 397	76 009
Costo anual del proyecto	(5 509)	(6 763)	(10 294)	(11 991)	(12 861)	(524)	(271)	0
Costo acumulado	(5 509)	(12 272)	(22 566)	(34 557)	(47 418)	(47 942)	(49 213)	(49 213)
(Costo)/ahorro neto	(5 509)	(12 272)	(21 130)	(25 579)	(23 025)	(7 157)	9 184	26 796

Fuente: División de Administración, Departamento de Apoyo Operacional.

18. La electricidad u otras formas de calefacción y refrigeración y los costos relativos al agua representaban gastos generales de funcionamiento de los arrendadores de los edificios desalojados, que los pagaban con el arriendo de las oficinas. Por lo tanto, el ahorro en el costo de los servicios públicos se incluyó dentro del ahorro en el arrendamiento de oficinas, cuyo promedio estimado fue de 514.561 dólares mensuales.

19. El costo de los servicios públicos del edificio de la Secretaría (véase el cuadro 3) depende en gran medida de las condiciones meteorológicas y de las tarifas del mercado, y en menor medida de la ocupación. De 2021 a 2022 el costo de los servicios públicos aumentó un 20 %, aunque el uso de gas y vapor se redujo un 15 % y un 8%, respectivamente, y el uso de agua creció solo un 2 %, como se muestra en las figuras III y IV. El consumo de electricidad aumentó, pero el incremento del costo se debió a la subida del 11 % de la tarifa de mercado de la electricidad. El Departamento de Apoyo Operacional informó de que se estaban tomando medidas para instalar contadores que en lo sucesivo permitieran un mejor seguimiento y análisis del uso del agua.

Cuadro 3

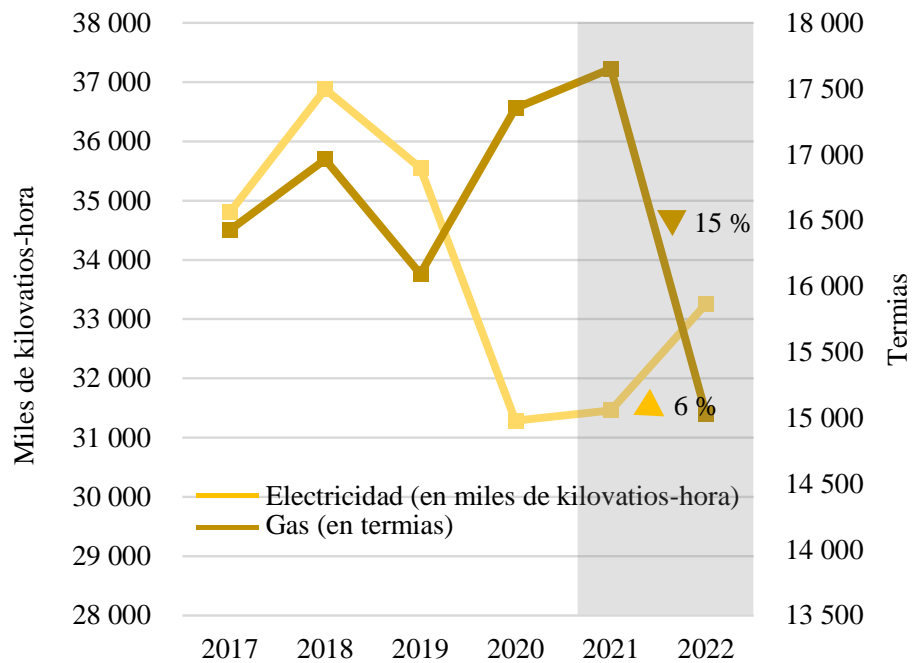
Costo de los servicios públicos, 2017-2022

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>
Electricidad	5 777	5 582	5 063	4 672	5 600	7 136
Vapor	2 527	2 401	2 651	2 173	2 469	2 678
Gas	15	20	17	15	19	24
Agua	622	848	1 067	929	995	1 057
Total	8 941	8 851	8 798	7 789	9 043	10 895

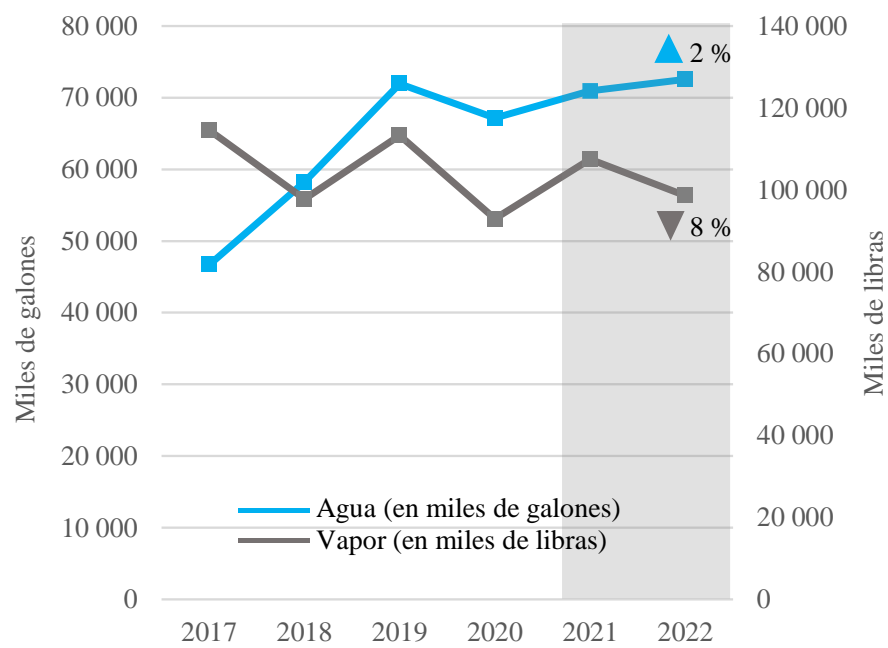
Fuente: División de Administración, Departamento de Apoyo Operacional.

Figura III
Consumo de electricidad y gas



Fuente: División de Administración, Departamento de Apoyo Operacional.

Figura IV
Consumo de agua y vapor

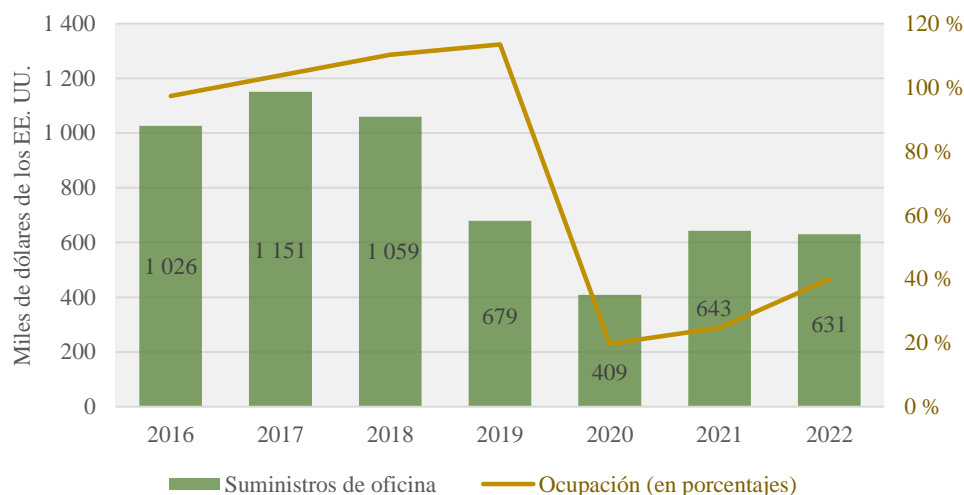


Fuente: División de Administración, Departamento de Apoyo Operacional.

20. Como se muestra en la figura V, existe una tendencia a la baja en el costo de los suministros de oficina impulsada por la transformación digital y las aplicaciones institucionales, que fueron fundamentales para establecer el lugar de trabajo flexible. El uso de impresoras centralizadas y la disminución del espacio de archivo en el lugar de trabajo flexible también redujeron el uso de papel y permitieron ahorrar en suministros de oficina. En consecuencia, en 2022 el gasto en suministros de oficina se mantuvo en un nivel reducido pese a una ocupación superior a la de 2021.

Figura V

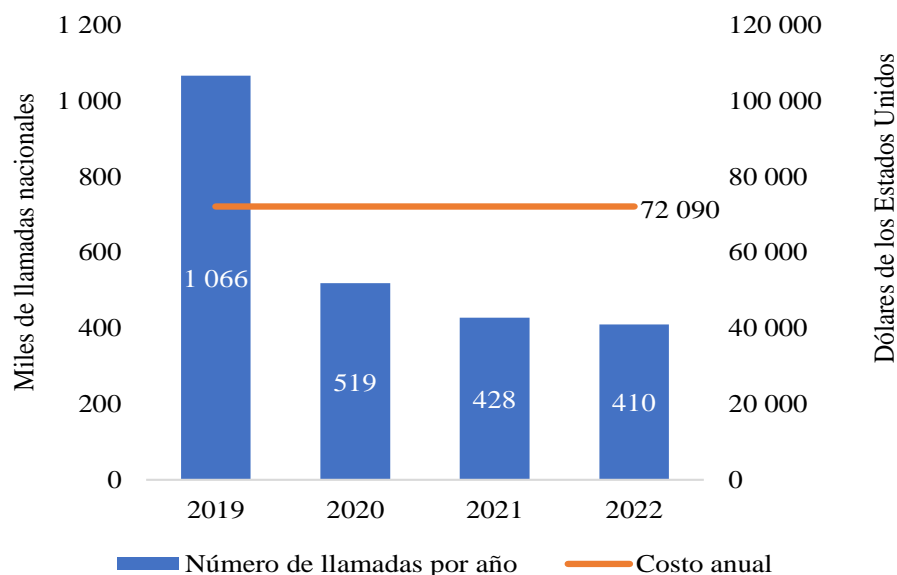
Gasto en suministros de oficina en el edificio de la Secretaría, 2016 a 2022



Fuente: División de Administración, Departamento de Apoyo Operacional.

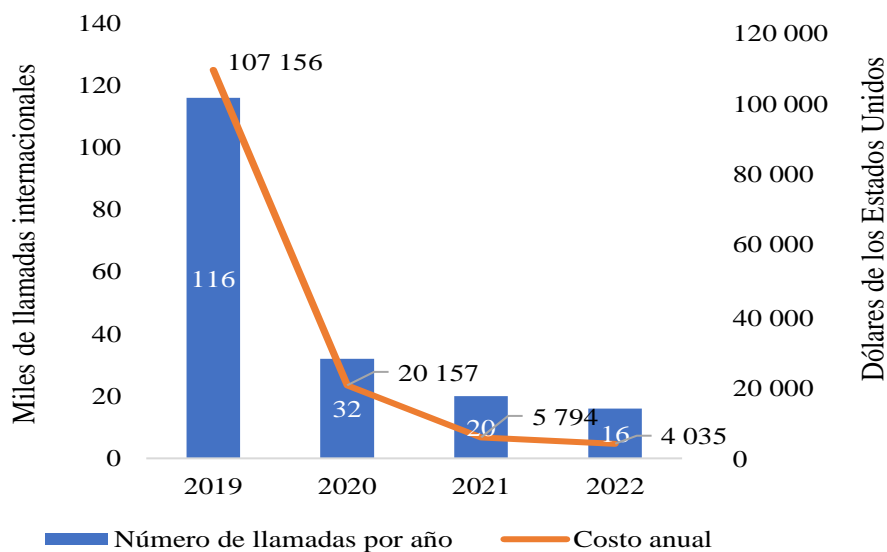
21. En el sistema de gestión telefónica de la Sede hay registradas unas 7.500 líneas telefónicas de protocolo de transmisión de voz por Internet, y cada estación de trabajo del lugar de trabajo flexible está equipada con una terminal de teléfono. Sin embargo, desde el cierre de las oficinas en 2020, las aplicaciones de reuniones como Microsoft Teams y WebEx se han convertido en el principal medio de comunicación y se ha reducido considerablemente el uso de las terminales de teléfono. En la Sede, el número de llamadas nacionales se redujo un 62 % entre 2019 y 2022 (de 1.066.000 a 410.000 llamadas), como se muestra en la figura VI, mientras que el costo anual se mantuvo en 72.090 dólares. Asimismo, el número de llamadas internacionales se redujo un 82 % y el costo anual se redujo un 96 %, pasando de 107.156 dólares en 2019 a 4.035 dólares en 2022, como se muestra en la figura VII.

Figura VI
Número de llamadas nacionales y costo por año, 2019 a 2022



Fuente: Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones.

Figura VII
Número de llamadas internacionales y costo por año, 2019 a 2022



Fuente: Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones.

22. A pesar de su escaso uso, la Organización paga alrededor de 1,7 millones de dólares anuales por mantener los servicios telefónicos de protocolo de transmisión de voz por Internet. Por motivos de costos y eficiencia operacional, convendría evaluar la necesidad de continuar disponiendo de servicios telefónicos y, en la medida de lo posible, limitar el número de líneas. El 22 de mayo de 2023, la Oficina de Tecnología

de la Información y las Comunicaciones señaló problemas relacionados con los servicios telefónicos actuales a la atención del Comité Directivo de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y propuso que en la Sede se migrara de los teléfonos de protocolo de transmisión de voz por Internet a Microsoft 365.

B. La creación de un lugar de trabajo flexible no mejoró de forma demostrable la productividad del personal, y pudo haber contribuido negativamente a su salud y bienestar

No se observó ninguna mejora notable de la productividad del personal que fuera directamente atribuible a la creación del lugar de trabajo flexible

23. La mayor productividad del personal era uno de los beneficios que preveía el Secretario General antes de poner en marcha el proyecto del lugar de trabajo flexible en 2015. La OSSI evaluó los cambios en la productividad del personal con indicadores como el índice de calidad del lugar de trabajo, los resultados de desempeño y los datos obtenidos de las encuestas.

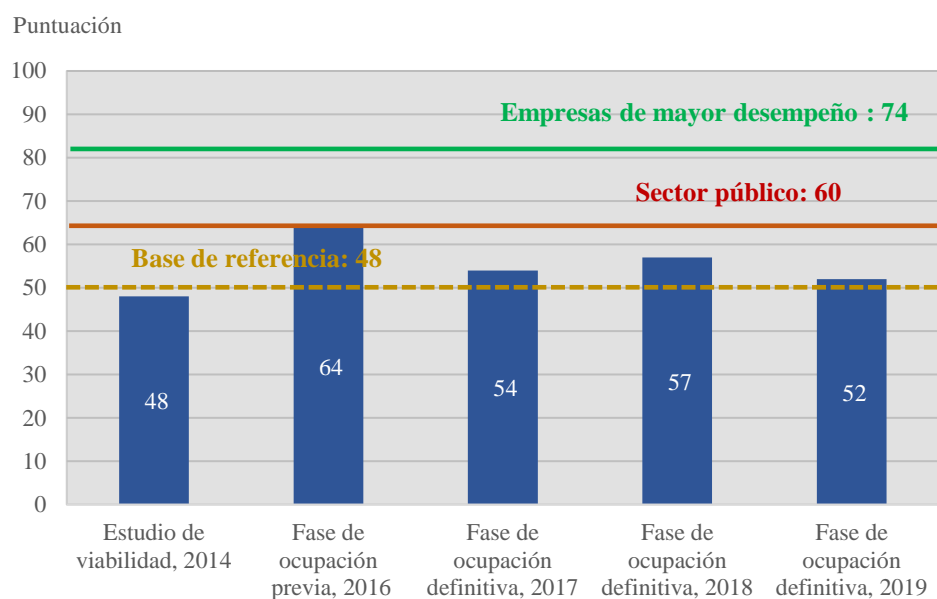
24. Durante el estudio de viabilidad llevado a cabo en 2014 sobre la creación de un lugar de trabajo flexible, la consultoría externa introdujo el índice de calidad del lugar de trabajo para medir la productividad del personal, y este sirvió de base de referencia para las evaluaciones posteriores. El índice de calidad del lugar de trabajo se basa en dos mediciones básicas: a) la eficacia del lugar de trabajo a la hora de promover cuatro aspectos del trabajo: concentración, colaboración, aprendizaje y socialización; y b) la eficacia de las principales características físicas del lugar de trabajo, como la distribución, la acústica, la privacidad, la luz, el aire y la comodidad del mobiliario.

25. El estudio de la consultoría externa mostró que el índice de calidad del lugar de trabajo en la Secretaría fue sistemáticamente superior al índice de calidad del lugar de trabajo detectado en el estudio de viabilidad de 2014 (base de referencia) durante todo el proyecto del lugar de trabajo flexible, lo que se interpretó como un indicio de mejora de la productividad del personal. Sin embargo, la puntuación de referencia se había calculado a partir de las respuestas a un cuestionario completado por un número limitado de participantes en el estudio piloto, y todos ellos desempeñaban la misma función¹¹. Se estimó en 48 puntos sobre 100, cifra considerablemente inferior a la media del índice de calidad del lugar de trabajo del sector público (60) y de las empresas de mayor desempeño (74), como se muestra en la figura VIII¹². El aumento de la puntuación en los estudios posteriores de 2017, 2018 y 2019 indicó una mejora relativa, pero no demostró que el personal fuera tan productivo en el lugar de trabajo flexible como se había previsto inicialmente.

¹¹ El cuestionario se envió a 65 funcionarios de la antigua Oficina de Gestión de Recursos Humanos. La OSSI no pudo confirmar el número de respuestas obtenidas.

¹² Medida compuesta de la eficacia y funcionalidad del espacio físico de trabajo introducida por la consultoría externa a partir de más de 30 variables individuales.

Figura VIII
Índice de calidad del lugar de trabajo, 2014 a 2019

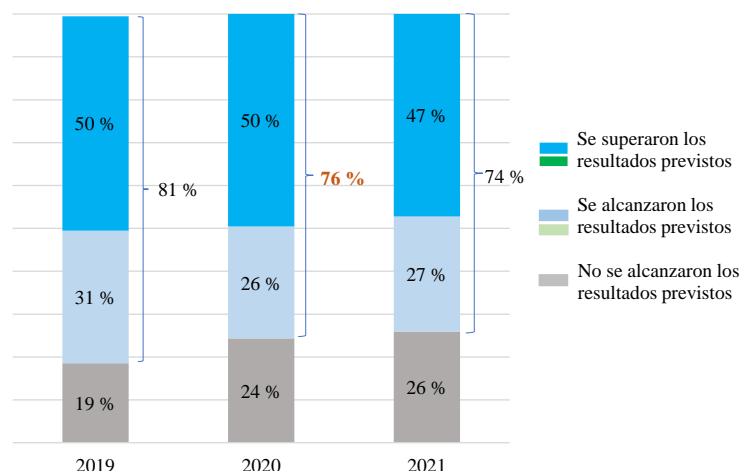


Fuente: Gensler Research Institute.

26. La OSSI comparó los resultados de desempeño de 2019, 2020 y 2021 ¹³ obtenidos por las entidades situadas predominantemente en el lugar de trabajo flexible con los de otras entidades, según lo informado en las propuestas para el presupuesto por programas. En ambos grupos la proporción de entidades que alcanzaron y superaron los resultados previstos disminuyó en 2020. Sin embargo, la disminución fue menos marcada en el caso de las entidades situadas en el lugar de trabajo flexible (de un 81 % en 2019 a un 76 % en 2020) que en el de las otras entidades (de un 81 % en 2019 a un 64 % en 2020), como se muestra en las figuras IX y X. Esto puede atribuirse al hecho de que las entidades situadas en el lugar de trabajo flexible estaban más equipadas con herramientas digitales y más familiarizadas con una forma móvil de trabajo ya antes de la pandemia. Es posible que el hecho de estar preparados para el trabajo a distancia evitara una disminución más drástica de su desempeño. Sin embargo, no resultó claro si hubo otros factores, como la naturaleza del trabajo realizado, que contribuyeron más al desempeño.

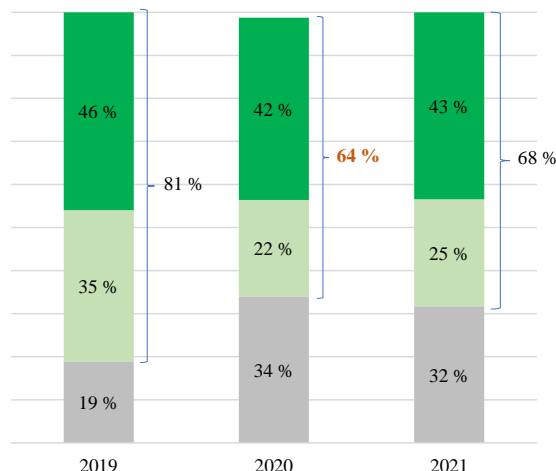
¹³ Debido a los cambios estructurales vinculados a la reforma de la gestión del Secretario General, que entró en vigor el 1 de enero de 2019, los datos anteriores a 2019 no eran comparables.

Figura IX
Resultados de desempeño de las entidades situadas
predominantemente en el lugar de trabajo flexible,
2019 a 2021



Fuente: Propuestas para el presupuesto por programas.

Figura X
Resultados de desempeño de otras entidades,
2019 a 2021



Fuente: Propuestas para el presupuesto por programas.

27. Los indicadores habituales de las propuestas presupuestarias, como el número de actividades de divulgación, seminarios, talleres y eventos, pueden no resultar eficaces a la hora de medir cambios en la productividad. Por ejemplo, la disminución del desempeño que reflejan las figuras IX y X en 2020 puede deberse a factores externos, como el cierre de oficinas, las restricciones a los viajes y los cambios en las actividades previstas debido a la COVID-19, más que a una reducción de la productividad del personal.

28. Para determinar los cambios de productividad sería necesario evaluar datos de desempeño completos, coherentes y más detallados. En 2020, el Secretario General, consciente de los retos que implica la gestión de programas, lanzó en 2020 la solución de planificación estratégica, presupuestación y gestión del desempeño, como una extensión de Umoja. El módulo de la aplicación de gestión estratégica y la solución integrada de planificación, gestión y presentación de informes son componentes esenciales de la planificación estratégica, presupuestación y gestión del desempeño. El módulo de la aplicación de gestión estratégica gestiona los entregables de los programas, lo que permite hacer un seguimiento de las medidas tanto cualitativas como cuantitativas del desempeño. La solución integrada de planificación, gestión y presentación de informes permite hacer un seguimiento detallado del estado y los resultados de los proyectos. Ambas soluciones vinculan cada indicador y resultado con los correspondientes funcionarios y dependencias orgánicas responsables, lo que clarifica la rendición de cuentas.

29. El módulo de la aplicación de gestión estratégica y la solución integrada de planificación, gestión y presentación de informes podrían llegar a ser herramientas imprescindibles para analizar los cambios en la productividad de las entidades y su personal, pero es necesario contar con datos más completos. La OSSI empleó la solución integrada de planificación, gestión y presentación de informes para examinar 170 indicadores del desempeño, 852 entregables y 171 proyectos aprobados de seis

entidades situadas en el lugar de trabajo flexible¹⁴. Se observó que el seguimiento no siempre era oportuno ni exhaustivo. Por ejemplo, de los 171 proyectos aprobados examinados, 73 (el 43 %) seguían precisando una base de referencia o metas de desempeño transcurrido más de un año desde la fecha de inicio del proyecto. El Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión explicó que la frecuencia de actualización de los datos quedaba a discreción de cada entidad. Dicho Departamento estaba tomando medidas para mejorar la calidad de los datos mediante la capacitación y el apoyo a las entidades.

30. En la encuesta realizada entre el personal, un 47 % respondió que trabajar en un lugar de trabajo flexible repercutía negativamente en su productividad, mientras que un 17 % señaló que repercutía de manera positiva. En los grupos focales se destacó el tiempo adicional que tardaba el personal en instalarse en las estaciones de trabajo y se señaló la dificultad del personal para concentrarse, especialmente cuando se veían forzados a tratar asuntos confidenciales en un espacio abierto, lo que se explica en detalle más adelante. En la encuesta, un 81 % de los empleados que no eran primeros superiores jerárquicos respondieron que el teletrabajo repercutía positivamente en su productividad, mientras que para un 2 % la repercusión era negativa. Con respecto a los responsables de la gestión que cumplían la función de primer superior jerárquico, el 59 % informó de que el teletrabajo tenía un efecto positivo en la productividad del personal, mientras que el 8 % informó de un efecto negativo.

El aumento del teletrabajo y la consiguiente reducción de los niveles de ocupación han mejorado la experiencia del personal en el lugar de trabajo flexible

31. Con el aumento del teletrabajo, el entorno laboral tras la pandemia es notablemente diferente del que existía en el período anterior. Por medio de la encuesta, la OSSI evaluó las experiencias del personal en el lugar de trabajo flexible antes y después de la pandemia¹⁵ sobre la base de la puntuación en cuanto a la satisfacción¹⁶, que se situaba en un rango entre -2, el más negativo, y 2, el más positivo, como se muestra en la figura XI. La experiencia del personal mejoró tras la pandemia.

32. A pesar del aumento general de la satisfacción del personal tras la pandemia, se observaron patrones distintos en el nivel de satisfacción según la categoría del personal. El personal de categoría D2 y superior presentó puntuaciones positivas antes y después de la pandemia. Este grupo tiene, además, la posibilidad de seguir contando con un despacho privado en el lugar de trabajo flexible. El personal de Servicios Generales también presentó puntuaciones positivas antes y después de la pandemia. En cambio, el personal de las categorías P5 y D1 fue el más afectado por la pérdida de su despacho privado en el lugar de trabajo flexible, y presentó puntuaciones negativas antes y después de la pandemia. El personal de estas categorías hizo varios comentarios en la encuesta sobre su necesidad de un despacho cerrado. Además,

¹⁴ El Departamento de Comunicación Global, el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, el Departamento de Apoyo Operacional, el Departamento de Operaciones de Paz, el Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz, y el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales.

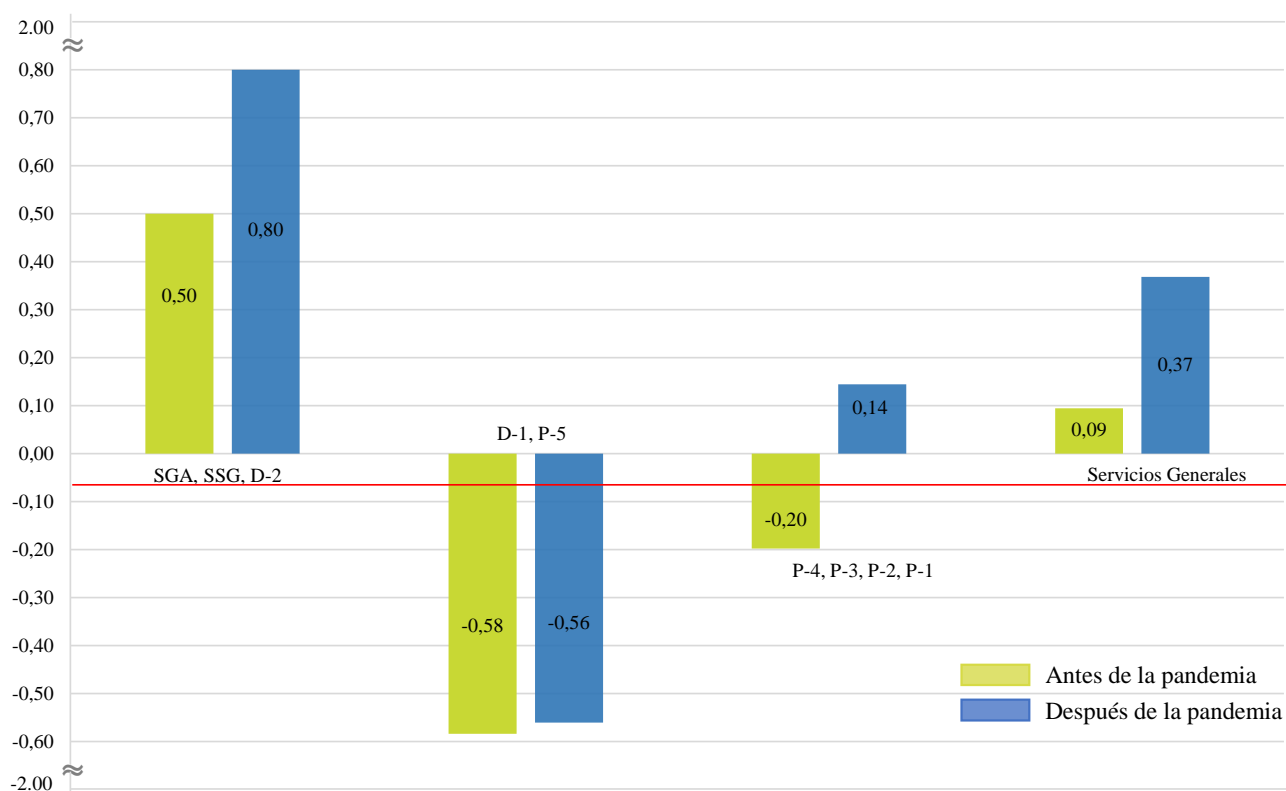
¹⁵ “Antes de la pandemia” se refiere al período anterior a marzo de 2020, y “después de la pandemia” se refiere al período posterior a abril de 2022.

¹⁶ Se trata del indicador del desempeño que mide la satisfacción de las personas con los productos o servicios. La puntuación refleja el grado de intensidad de la elección. Las respuestas del personal a la pregunta de la encuesta sobre su experiencia general con el lugar de trabajo flexible recibieron los siguientes valores numéricos: 2,00 para “muy positiva”, 1,00 para “relativamente positiva”, 0,00 para “ni positiva ni negativa”, -1,00 para “relativamente negativa” y -2,00 para “muy negativa”. La puntuación en cuanto a la satisfacción se obtuvo calculando la media de los valores individuales.

durante el recorrido por el edificio, la OSSI observó algunos casos en que espacios diseñados para uso de todo el personal, como cabinas cerradas, se estaban utilizando como oficinas privadas. Por otro lado, el promedio de edad del personal de las categorías P5 y D1 es de 53 años. Como se indica más adelante en el presente informe, la experiencia neta de este grupo de edad en el lugar de trabajo flexible fue negativa.

Figura XI

Puntuación de la satisfacción con el lugar de trabajo flexible, por categoría laboral



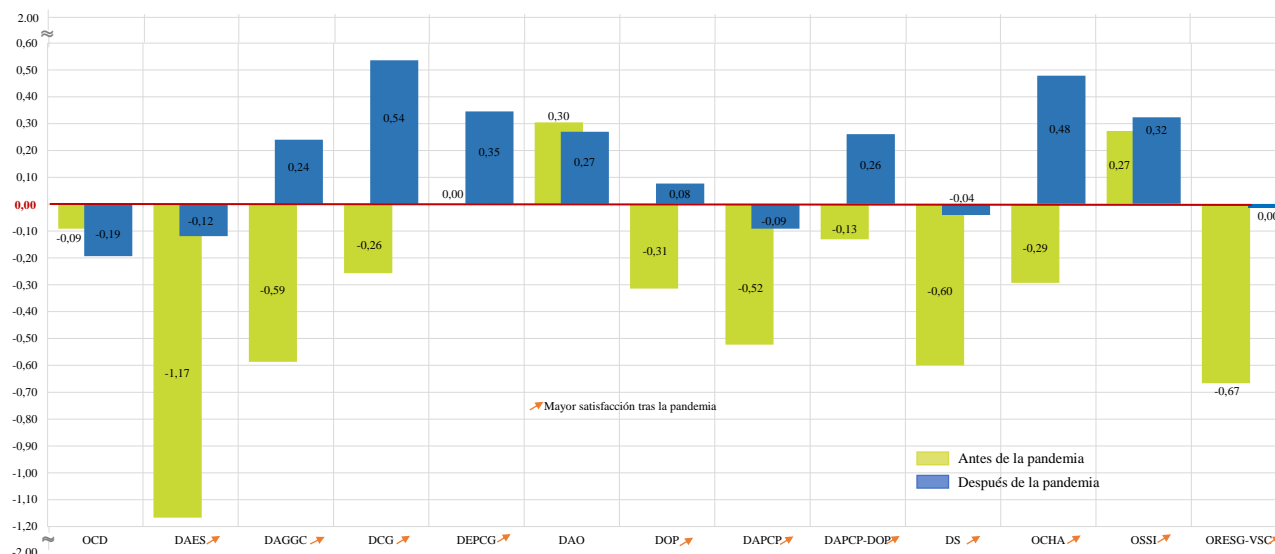
Fuente: Encuesta del personal efectuada por la OSSI.

Abreviaciones: SGA = Secretario General Adjunto; SSG = Subsecretario General.

33. La OSSI analizó además las experiencias del personal en el lugar de trabajo flexible por entidad. A 31 de diciembre de 2022, en 11 de las 13 entidades (85 %) ubicadas en un lugar de trabajo flexible la experiencia del personal había mejorado tras la pandemia. En 6 de estas 11 entidades¹⁷ las experiencias negativas o neutras se tornaron positivas tras la pandemia, como se muestra en la figura XII.

¹⁷ El Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias, el Departamento de Comunicación Global, el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, el Departamento de Operaciones de Paz, el Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz y la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios.

Figura XII
Puntuación de satisfacción con el lugar de trabajo flexible, por entidad



Fuente: Encuesta del personal efectuada por la OSSI.

Nota: Se excluyeron la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos debido al número limitado de respuestas.

Abreviaciones: DAES = Departamento de Asuntos Económicos y Sociales; DAGGC = Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias; DAO = Departamento de Apoyo Operacional; DAPCP = Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz; DCG = Departamento de Comunicación Global; DEPCG = Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, DOP = Departamento de Operaciones de Paz; DS = Departamento de Seguridad; OCD = Oficina de Coordinación del Desarrollo; OCHA = Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios; ORESG-VSC = Oficina de la Representante Especial del Secretario General sobre la Violencia Sexual en los Conflictos; y OSSI = Oficina de Servicios de Supervisión Interna.

34. Según un estudio de la Organización Internacional del Trabajo¹⁸, dar más flexibilidad a los trabajadores sobre cómo, dónde y cuándo trabajar puede ser positivo para ellos y para las empresas, por ejemplo al mejorar la productividad. En el estudio también se afirma que restringir la flexibilidad conlleva costos sustanciales. Se considera esencial lograr un equilibrio adecuado entre el trabajo presencial y el trabajo a distancia para mantener la productividad y el bienestar del personal.

Trabajar en un lugar de trabajo flexible no aumentó la colaboración en persona como se había previsto, pero la colaboración del personal prosiguió de manera virtual

35. Existía la expectativa de que el lugar de trabajo flexible facilitaría la colaboración del personal, entre otros beneficios cualitativos. Sin embargo, no se observó un aumento notable de la colaboración del personal en el lugar de trabajo flexible. Según el estudio realizado por la consultoría externa, en la fase de ocupación previa (2016) el 18 % de las horas de trabajo solía dedicarse a la colaboración en persona; según la encuesta de la OSSI, esta proporción pasó a ser del 10 % tras la creación del lugar de trabajo flexible.

¹⁸ Organización Internacional del Trabajo, *Tiempo de trabajo y conciliación de la vida laboral y personal en el mundo* (Ginebra, 2022).

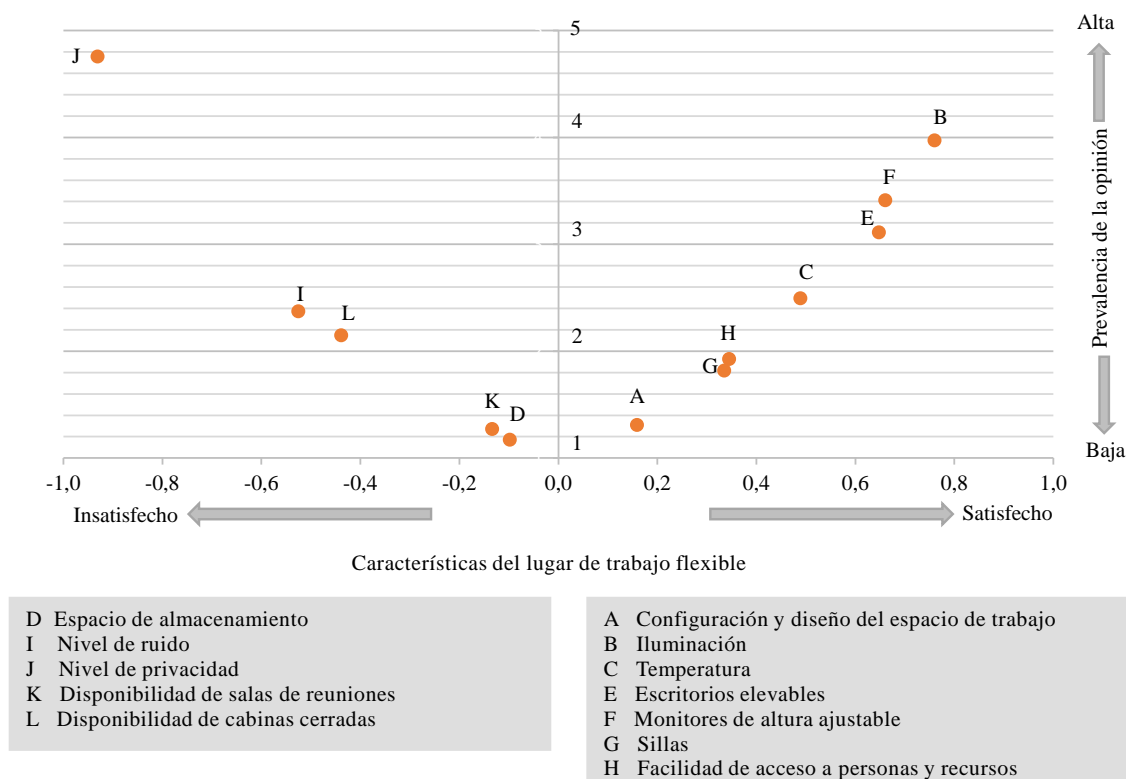
36. En los últimos años, la colaboración virtual ha sustituido a la colaboración en persona y ha pasado de representar el 6 % de las horas de trabajo en 2015, según el estudio previo de la consultoría externa, al 28 % en la actualidad, según la encuesta de la OSSI. La encuesta también indicó que el 94 % de los encuestados con responsabilidades de gestión pedían ocasionalmente a su personal que acudiera a la oficina un día concreto para celebrar reuniones en persona o colaborar.

37. Asimismo, el 47 % de los encuestados indicó que el teletrabajo tenía un impacto positivo en la colaboración y el 40 % declaró que no tenía ningún impacto, mientras que un 13 % apuntó a un impacto negativo. Además, el 91 % de los encuestados declaró que podía interactuar eficazmente con sus supervisores o compañeros en un entorno de teletrabajo. Los grupos focales también indicaron que el personal se sentía menos distraído en casa y podía comunicarse de manera eficaz en línea con sus colegas y supervisores, sobre todo cuando se trataba de temas delicados. A pesar de la eficacia percibida de la comunicación virtual, la OSSI no pudo cuantificar su alcance basándose en fuentes más objetivas, debido a la falta de acceso a datos pertinentes de las plataformas de reuniones por motivos de privacidad.

El ruido y la falta de privacidad afectaron negativamente a la productividad y el bienestar del personal

38. Para determinar los factores que afectaban a la productividad y el bienestar del personal, la OSSI midió la eficacia percibida de las características físicas del lugar de trabajo flexible. Se utilizó una escala de puntuación que representaba el grado de satisfacción, de -1,0 (muy insatisfecho) a 1,0 (muy satisfecho), y la prevalencia de la opinión expresada, en un rango de 1 (menos prevalente) a 5 (más prevalente). Como se indica en la figura XIII, el personal generalmente se mostró satisfecho con las características físicas del lugar de trabajo flexible, como la iluminación, los monitores y los escritorios elevables para trabajar sentado o de pie. Por otro lado, los principales factores negativos fueron los niveles de ruido y la falta de privacidad, que causaban estrés y frustración y además podían dificultar la productividad del personal.

Figura XIII
Nivel de satisfacción del personal, por características del lugar de trabajo flexible



39. La falta de disponibilidad de salas de reuniones y cabinas cerradas puede agravar aún más estos problemas. Cuando no se dispone de un espacio cerrado, la reunión debe celebrarse en una estación de trabajo en una zona abierta o en otros espacios que pueden no resultar adecuados para tratar información sensible, y puede suponer una distracción para otros trabajadores. Si bien se reconocieron los problemas relacionados con el ruido y la falta de privacidad ya en el lanzamiento piloto del proyecto de creación de un lugar de trabajo flexible, no se previó su magnitud actual porque las reuniones virtuales estaban menos extendidas antes de la pandemia. Asimismo, en el marco de la creación del lugar de trabajo flexible, las plantas 15 y 27 se habían concebido como plantas con salas de conferencias, de forma que estuvieran disponibles para la celebración de reuniones de los departamentos y oficinas ubicados en el edificio de la Secretaría. Sin embargo, su disponibilidad para dichos departamentos y oficinas es limitada debido a la necesidad de emplear estos espacios para reuniones de alto nivel, entre otras restricciones.

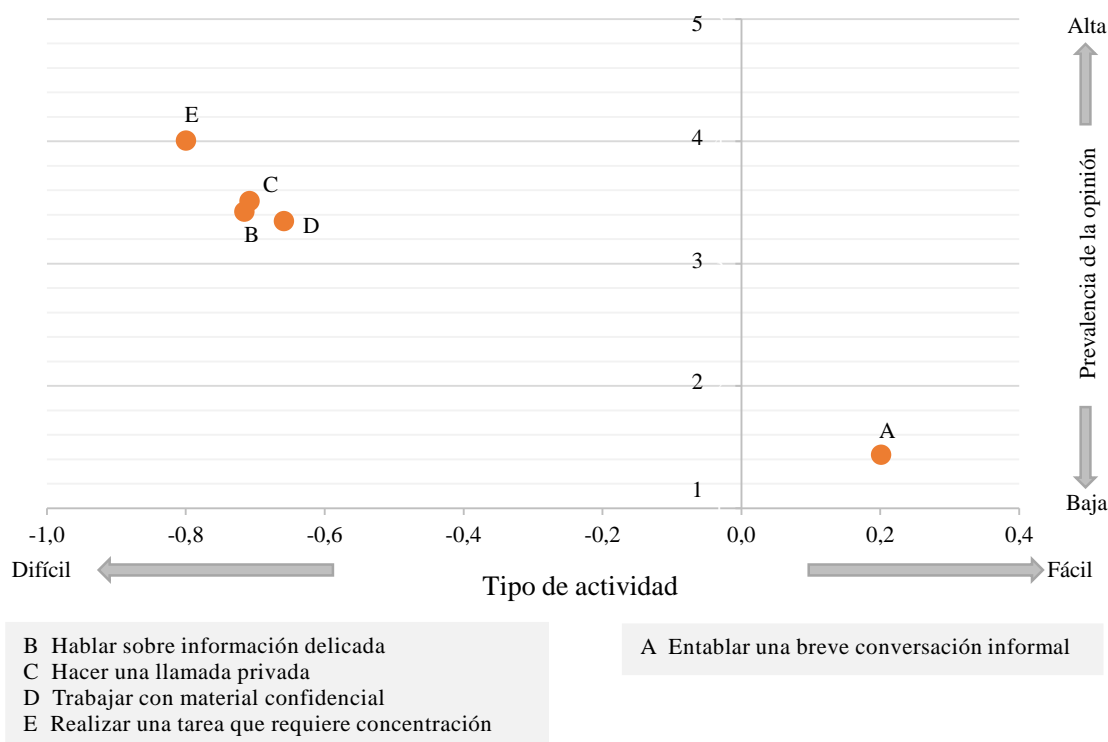
40. Al personal le resultó especialmente difícil realizar actividades que requirieran concentración o que implicaran información sensible y material confidencial, como se muestra en la figura XIV. Los resultados coinciden con lo señalado en los grupos focales de la OSSI y el estudio externo: la capacidad de concentración era lo más afectado por la configuración de oficina abierta sin asientos asignados¹⁹. Aunque existen espacios específicos para diversos fines (zonas de silencio, zonas de colaboración y otras), el 70 % de los encuestados optaban por permanecer en la misma

¹⁹ Gensler Research Institute, "Workplace effectiveness has declined. People in unassigned seating are struggling the most.", U.S. Workplace Survey 2020, 2020.

zona durante su jornada laboral habitual, independientemente de las tareas que estuvieran realizando.

Figura XIV

Nivel de facilidad para realizar determinadas actividades en el lugar de trabajo flexible



Fuente: Encuesta del personal efectuada por la OSSI.

41. La capacidad de concentración del personal es fundamental para su productividad, ya que se dedican más del 60 % de las horas de trabajo a tareas que requieren concentración, según el estudio previo a la ocupación del lugar de trabajo flexible y la encuesta de la OSSI al personal. En los grupos focales y en la encuesta se señaló con frecuencia que el personal se distraía por las conversaciones largas y a un volumen alto que mantenían sus colegas en el espacio abierto. Algunos miembros del personal habían experimentado casos en que un colega ocupaba una sala de reuniones o una cabina cerrada durante varias horas, posiblemente para utilizarla como despacho privado. Otros observaron que se utilizaban salas de reuniones sin haberlas reservado. Algunos empleados optaban por trabajar desde casa cuando necesitaban concentrarse o conectarse a muchas reuniones a distancia, lo que iba en contra de la intención original de implantar un lugar de trabajo flexible. De hecho, el 62 % de los encuestados se sentían más productivos en casa, frente a un 12 % que consideraban que eran más productivos en la oficina.

42. De los grupos focales y la encuesta se desprendía también que algunos empleados preferían trabajar en la oficina si el espacio respondía a sus necesidades (por ejemplo, concentración, privacidad y espacio para reuniones) porque en su casa tampoco contaban con un lugar de trabajo óptimo. Este puede ser el grupo que más dificultades esté enfrentando, ya que ninguno de los dos lugares cubre adecuadamente sus necesidades.

43. A la hora de determinar la ocupación óptima en el nuevo entorno de trabajo deberán volver a tenerse en cuenta los problemas relativos al ruido y la falta de privacidad y de espacios cerrados adecuados. Estos problemas pueden resolverse hasta cierto punto por medio del establecimiento de normas básicas o de un protocolo esperado para los lugares de trabajo flexibles. En 2020, el Departamento de Apoyo Operacional creó videos instructivos sobre los comportamientos esperados en los lugares de trabajo flexibles; no obstante, tuvieron un alcance limitado entre el personal. Además, las instrucciones se basaban en la modalidad de trabajo anterior a la pandemia. La actualización de dichas instrucciones contribuiría a crear una cultura de mayor conciencia y respeto en la oficina y a mantener la productividad del personal. Es igualmente importante que los supervisores y el personal participen activamente en la administración de los protocolos esperados en los lugares de trabajo flexibles y remedien las situaciones en que el personal no respete dichos protocolos.

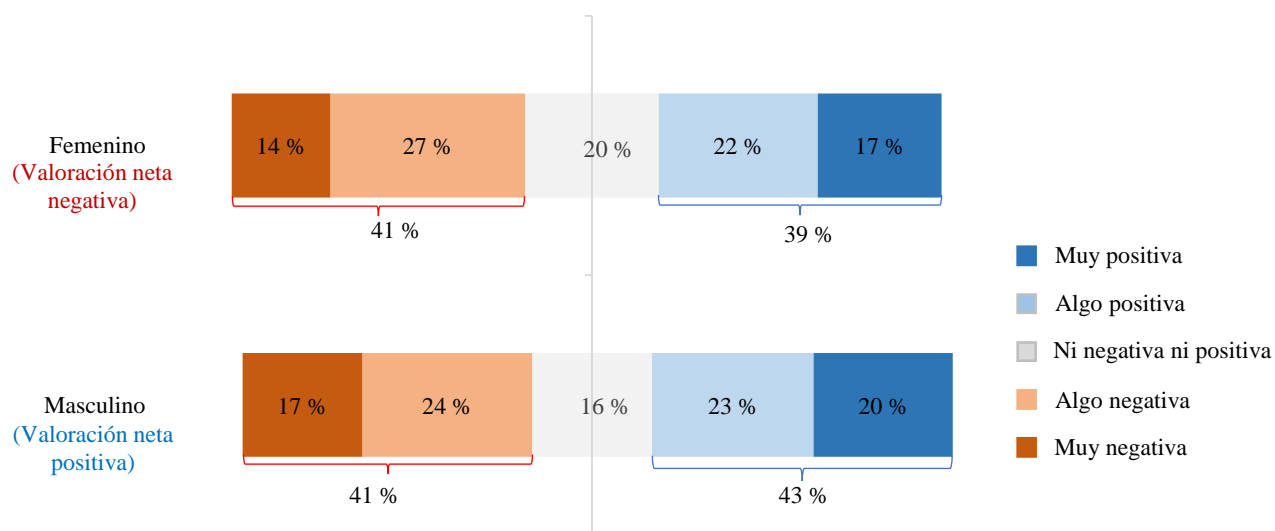
44. En los casos en que los problemas no se resuelvan de manera satisfactoria respetando la etiqueta laboral puede ser necesario realizar ajustes al espacio físico, como rezonificarlo o instalar más cabinas cerradas.

La experiencia del personal en cuanto al lugar de trabajo flexible varió en función de su género, edad, rango y necesidades

45. Como se muestra en la figura XV, entre el personal masculino tendía a haber más experiencias positivas (43 %) que entre el femenino (39 %), mientras que las experiencias negativas aparecían en la misma proporción en ambos géneros (41 %). Aproximadamente el 38,2 % de las mujeres y el 36,8 % de los hombres encuestados declararon que su bienestar mental se había visto negativamente afectado.

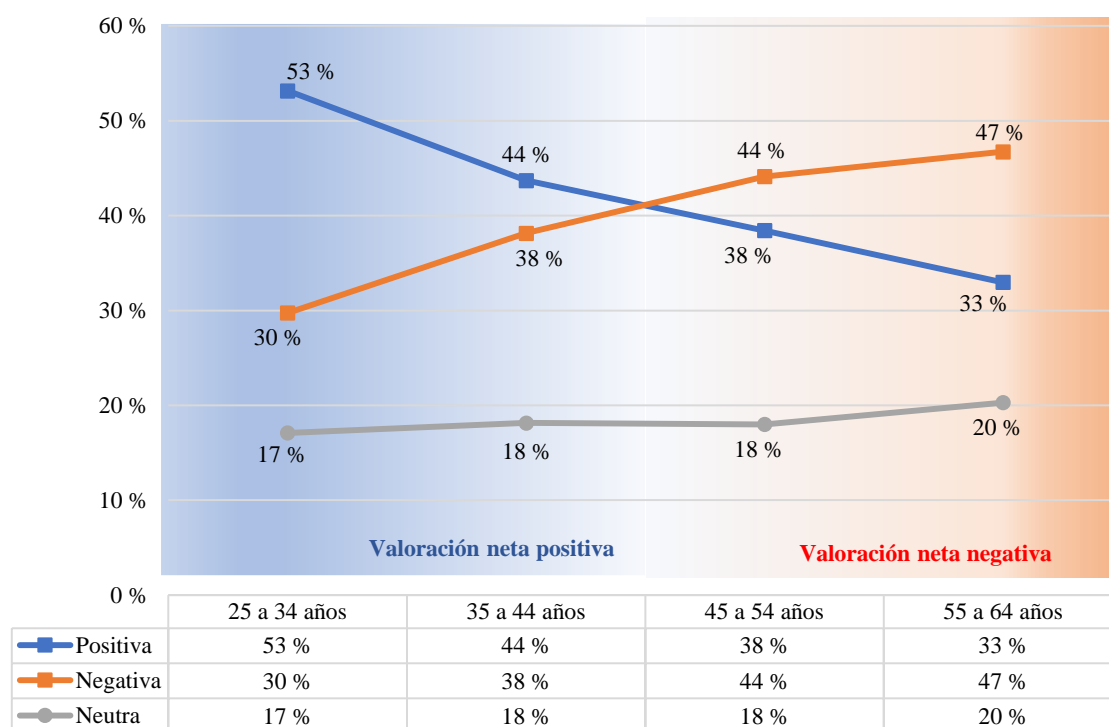
Figura XV

Experiencia de trabajar en un lugar de trabajo flexible, por género



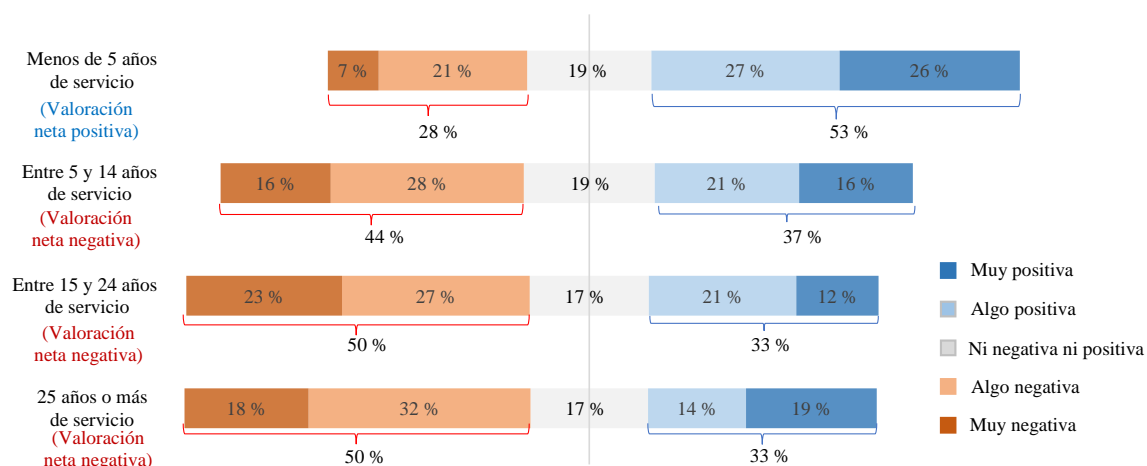
46. La edad resultó ser uno de los determinantes principales de la experiencia del personal en cuanto al lugar de trabajo flexible, y era inversamente proporcional a la calidad de la experiencia. Como se muestra en la figura XVI, el personal de entre 25 y 34 años es el grupo en el que más personas califican la experiencia del puesto de trabajo flexible como positiva (53 %), y ese porcentaje disminuye a medida que aumenta la edad.

Figura XVI
Experiencia de trabajar en un lugar de trabajo flexible, por grupo etario



47. Del mismo modo, entre el personal que había cumplido menos tiempo de servicio la experiencia en el lugar de trabajo flexible tendía a ser más positiva que entre aquellos que llevaban más tiempo. Por ejemplo, el 26 % del personal que llevaba cumplidos menos de cinco años de servicio respondió que su experiencia en el lugar de trabajo flexible había sido muy positiva, y el 27 % respondió que había sido algo positiva. Fueron el único grupo con una valoración neta positiva, como se muestra en la figura XVII.

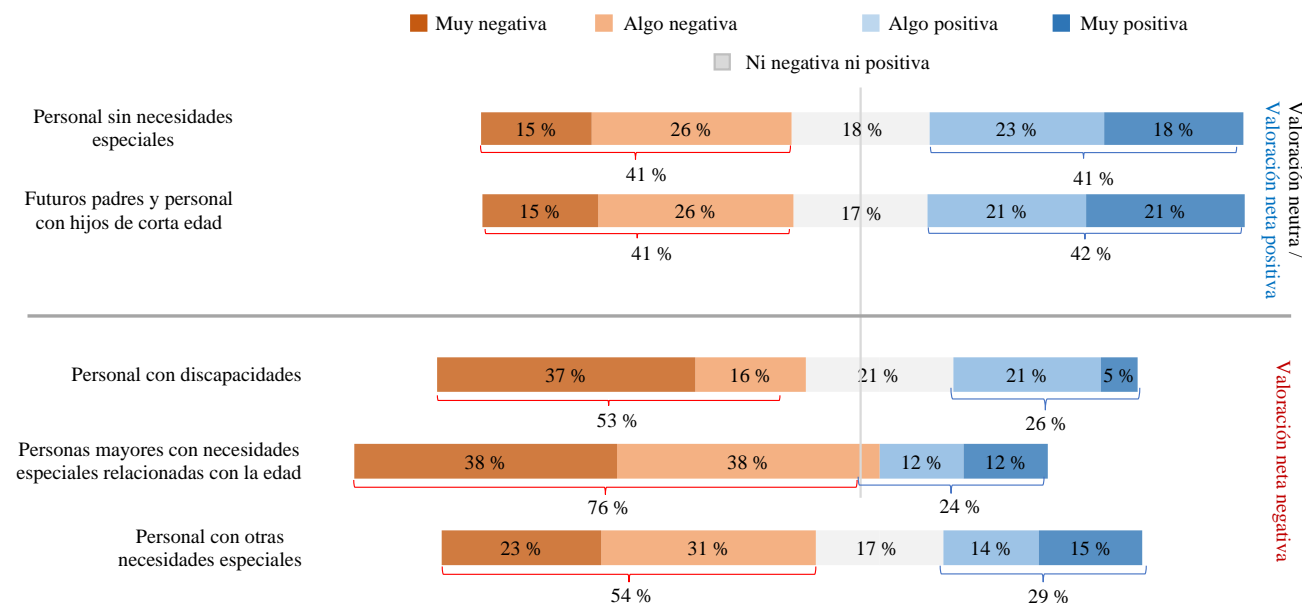
Figura XVII
Experiencia de trabajar en un lugar de trabajo flexible, según la duración del servicio



48. La Asamblea General, en su resolución [72/262](#), solicitó al Secretario General que velase por que en la creación del lugar de trabajo flexible se atendieran los requerimientos del personal con necesidades especiales, incluidos los funcionarios con discapacidad, las personas de edad, los padres que esperan un nacimiento y los padres de recién nacidos o niños pequeños. En la creación del lugar de trabajo flexible de la Sede se siguieron los principios del diseño universal, de manera que las oficinas fueran accesibles a todo el personal, independientemente de su edad, condición de discapacidad u otros factores. Más allá del diseño básico, se adaptó el espacio en lo posible teniendo en cuenta al personal con necesidades especiales. Por ejemplo, se ajustaron las estaciones de trabajo de acuerdo con las necesidades de las personas que utilizan silla de ruedas. Del mismo modo, se asignaron estaciones de trabajo específicas para el personal que requería ajustes en la iluminación.

49. La experiencia del personal en cuanto al lugar de trabajo flexible varió en función del tipo de necesidades especiales que presentaba. Como se muestra en la figura XVIII, los padres que esperaban un nacimiento y el personal con hijos recién nacidos o de corta edad respondieron de forma similar a los que no tenían necesidades especiales. Sin embargo, en el caso del personal con discapacidades o necesidades especiales relacionadas con la edad u otros factores, la proporción de aquellos para quienes la experiencia en el lugar de trabajo flexible fue negativa se situó entre el 43 % y el 76 %.

Figura XVIII

Experiencia de trabajar en un lugar de trabajo flexible, según las necesidades especiales

50. Es posible que existan necesidades no cubiertas, ya que el 35 % de los encuestados con necesidades especiales respondieron que el lugar de trabajo flexible no se adaptaba a sus necesidades. Por ejemplo, varios funcionarios con discapacidades físicas mencionaron la incomodidad de los asientos. Asimismo, el personal que padecía alguna afección de salud mental informó de dificultades para concentrarse en un entorno abierto y ruidoso, así como para solicitar arreglos especiales, dada la naturaleza invisible de la enfermedad. El apoyo al personal con necesidades especiales parecía variar en gran medida en función de la administración o jefatura de la entidad. Proporcionar un espacio y unos servicios adecuados y hacer los ajustes necesarios en la medida de lo posible puede tener un efecto considerable en la productividad y el bienestar del personal. Dado que la Organización solo puede realizar ajustes especiales si está al corriente de las necesidades, se debe alentar al personal, especialmente aquellas personas con necesidades especiales, a transmitirles sus necesidades insatisfechas a sus oficinas ejecutivas o puntos focales designados.

Según datos procedentes de diversas fuentes, es posible que el lugar de trabajo flexible haya afectado negativamente la salud y el bienestar del personal

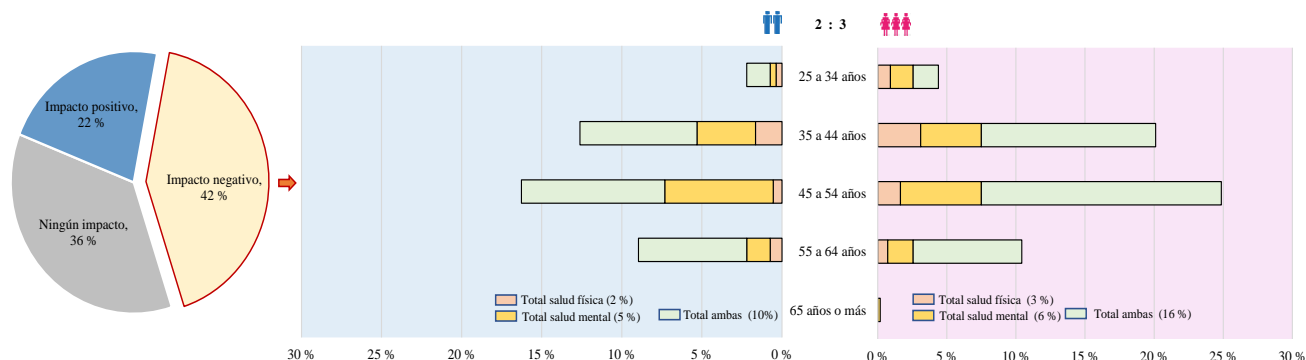
51. La salud del personal se deriva de múltiples factores, y el lugar de trabajo no puede garantizar por sí solo su bienestar; sin embargo, la combinación de algunos indicios parece indicar que trabajar en un lugar de trabajo flexible puede haber repercutido negativamente en el bienestar del personal, especialmente el mental o psicológico. Según el análisis de los resultados de la encuesta y de los grupos focales, estos efectos podían ser desde experimentar pequeñas irritaciones o molestias de manera ocasional hasta sufrir episodios inesperados de desánimo, ansiedad y retraimiento con regularidad.

52. El 42 % de los encuestados afirmaron que trabajar en un lugar de trabajo flexible había repercutido negativamente en su salud y bienestar. De estos encuestados, más mujeres que hombres informaron de un impacto negativo en su salud, en una proporción de tres mujeres por cada dos hombres. El mayor grupo de encuestados, el

de 45 a 54 años, declaró un impacto negativo en ambos géneros, como se muestra en la figura XIX.

Figura XIX

Impacto del lugar de trabajo flexible en la salud del personal



53. La OSSI realizó un análisis comparativo sobre las licencias de enfermedad certificadas que tomaron 348 funcionarios que se trasladaron a un lugar de trabajo flexible en 2018 y 2019²⁰. Como se observa en el cuadro 4, el análisis muestra que la frecuencia y la duración de las licencias de enfermedad aumentaron un 14 % y un 10 %, respectivamente, tras su traslado del personal a un lugar de trabajo flexible, lo que se consideró un cambio estadísticamente significativo²¹. Para el resto del personal el aumento fue del 4%, tanto en frecuencia como en duración. El análisis, sin embargo, no explica qué factores del lugar de trabajo flexible pudieron haber contribuido a la mayor proporción de licencias de enfermedad certificadas.

54. Los grupos focales indicaron la preocupación del personal por el riesgo de propagación de enfermedades infecciosas como la COVID-19 en el lugar de trabajo flexible. Aunque en la distribución de la oficina y los protocolos de limpieza se incluían medidas para mitigar tales riesgos, trabajar en un espacio abierto podía causar ansiedad a algunos miembros del personal. Sin embargo, la División de Gestión de la Atención Sanitaria y Seguridad y Salud Ocupacionales comentó que, desde el punto de vista de la seguridad y la salud en el trabajo, trabajar en una estación de trabajo ubicada en lugar de trabajo flexible no presentaba un riesgo inherentemente más elevado para la salud del personal que trabajar en una ubicada en un lugar de trabajo no flexible. No se observaron tendencias notables en el número de licencias de enfermedad no certificadas.

²⁰ Entre los miembros del personal que se trasladaron a un lugar de trabajo flexible en 2018 y 2019, 348 permanecieron en la misma entidad y tenían registros de licencias tanto para el ciclo 2017-2018 como para el 2019-2020. El patrón de las licencias de este grupo se comparó con el de todo el personal que trabaja en la Sede.

²¹ Existe un 95 % de probabilidad de que la muestra examinada represente a la población y un 5 % de probabilidad de que la diferencia observada entre los grupos se deba al azar.

Cuadro 4
Frecuencia y duración de las licencias de enfermedad del personal
antes y después de su traslado a un lugar de trabajo flexible

<i>Ciclo de las licencias</i>	<i>Frecuencia de la licencia de enfermedad</i>	<i>Aumento (frecuencia)</i>	<i>Duración media</i>	<i>Aumento (duración)</i>
Abril de 2017 a marzo de 2018	4,82		9,69	
Abril de 2019 a marzo de 2020	5,48	14 %	10,66	10 %

Fuente: Registro de licencias de Umoja

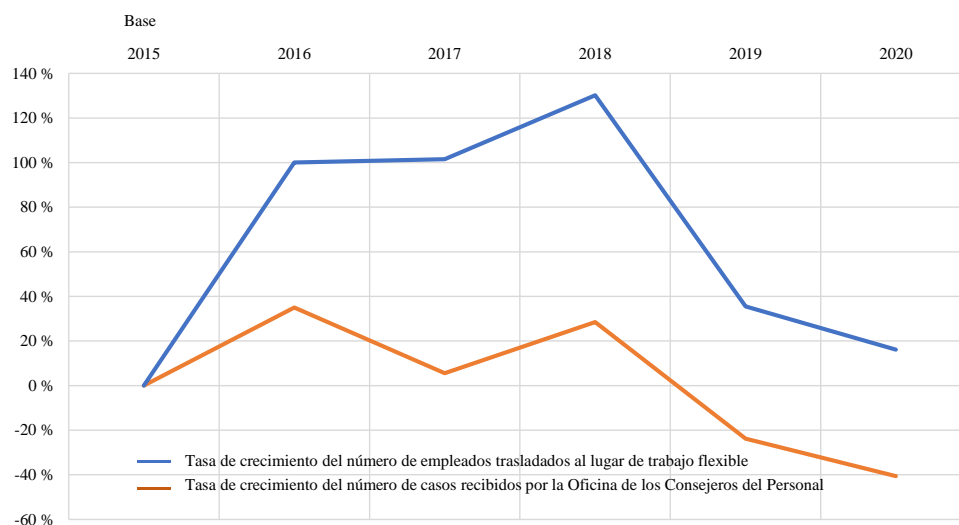
Nota: Existe un 95 % de probabilidad de que la muestra examinada represente a la población y un 5 % de probabilidad de que la diferencia observada entre los grupos se deba al azar.

55. Al analizar los datos relativos al teletrabajo de los mismos 348 empleados se observó una posible asociación entre trabajar en un lugar de trabajo flexible y la frecuencia del teletrabajo. Antes del traslado, solo 71 empleados (20 %) teletrabajaban; después del traslado el número aumentó a 245 empleados (70 %), en un período anterior a la pandemia. El promedio de días de teletrabajo por ciclo del grupo antes de la pandemia era de 22,2 días, un promedio superior al del personal de la Sede (15,5 días). El Departamento de Apoyo Operacional había indicado que uno de los beneficios previstos de la creación del lugar de trabajo flexible era una mayor capacidad del personal para elegir dónde trabajar, ya fuera dentro de la oficina u optando por el teletrabajo. Esto también se refleja en las resoluciones de la Asamblea General sobre el proyecto, en las que la Asamblea ha solicitado sistemáticamente que el Secretario General asegure la aplicación de las estrategias para un lugar de trabajo flexible. En este sentido, el mayor uso del teletrabajo por parte de este grupo de personal podría considerarse positivo. La Oficina de Recursos Humanos comentó que el teletrabajo también podría permitir apoyar a los miembros del personal para que pudieran desempeñar su función al tiempo que manejaban afecciones médicas.

56. Al analizar los casos recibidos por la Oficina de los Consejeros del Personal y entrevistas, la OSSI observó un número creciente de quejas del personal de la Sede que estaban relacionadas directa o indirectamente con el lugar de trabajo flexible. Como se muestra en la figura XX, la tendencia del número de casos parece coincidir con la del traslado del personal al lugar de trabajo flexible, lo que puede indicar cierto grado de asociación.

Figura XX

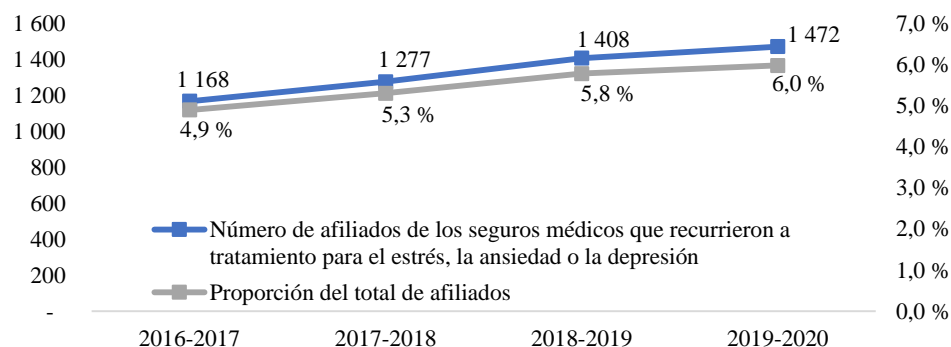
Tasas de crecimiento de los casos recibidos por la Oficina de los Consejeros del Personal y del número de empleados trasladados a un lugar de trabajo flexible



57. Según un estudio llevado a cabo por el Departamento de Apoyo Operacional, el 22 % del personal de la Sede declaraba padecer afecciones de salud mental como ansiedad, depresión y síndrome de desgaste profesional, y el 18 % dolores de espalda, cifras por encima de quienes no padecían ninguna afección (16 %) ²². Además, la OSSI analizó las solicitudes de indemnización a los seguros médicos relacionadas con dichas afecciones. Como se muestra en la figura XXI, el número de afiliados que recurrieron a tratamientos para el estrés, la ansiedad o la depresión aumentó de forma constante. Los casos de afecciones musculares y óseas no siguieron la misma tendencia. Esta tendencia al alza alerta sobre la importancia de apoyar el bienestar mental del personal en el lugar de trabajo.

Figura XXI

Número de afiliados de los seguros médicos que recurrieron a tratamiento para el estrés, la ansiedad o la depresión



Fuente: Informes analíticos consultivos emitidos por los proveedores de seguros.

²² Encuesta de la División de Gestión de la Atención Sanitaria y Seguridad y Salud Ocupacionales acerca de la salud y el bienestar del personal, realizada al personal de la Secretaría en 2022.

58. Hay diversos factores que han afectado en distinto grado la salud y el bienestar del personal, incluidos la crisis de liquidez que provocó una congelación temporal de la contratación, la reorganización de algunos departamentos y oficinas debido a las reformas y la pandemia de COVID-19. Si bien no se pudo establecer una relación directa entre el lugar de trabajo flexible y el estado de salud y bienestar del personal, será necesario realizar un seguimiento continuo de las fuentes de datos. El Departamento de Apoyo Operacional comentó que la Oficina de los Consejeros del Personal seguiría recopilando información sobre los posibles impactos que pudiera tener en el bienestar del personal el lugar de trabajo flexible y sobre las tendencias en este ámbito. Sin embargo, es posible que los datos de Umoja y del sistema electrónico de gestión de registros de seguridad y salud ocupacionales (Earthmed) no puedan establecer por sí solos un vínculo causal entre las licencias de enfermedad y el lugar de trabajo flexible.

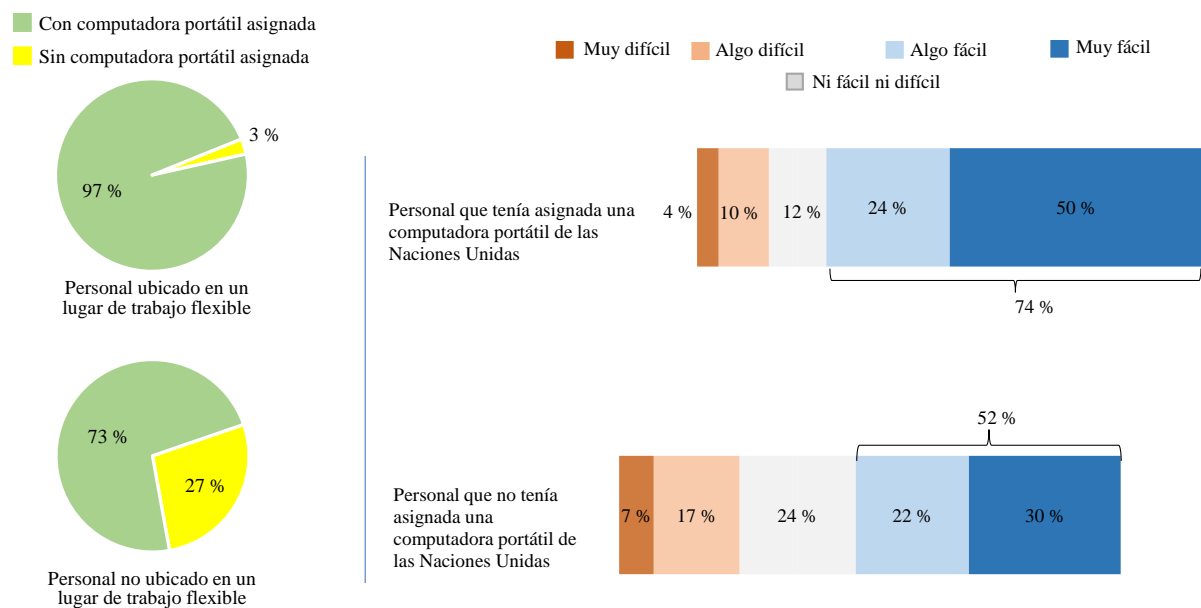
C. La creación de un lugar de trabajo flexible y las iniciativas digitales conexas han contribuido a la resiliencia de la Organización y a mejorar su sostenibilidad ambiental

El personal del espacio de trabajo flexible se adaptó mejor a la modalidad móvil de trabajo, lo que contribuyó a la continuidad de las operaciones en tiempos de crisis

59. En abril de 2013, la Asamblea General aprobó el sistema de gestión de la resiliencia institucional propuesto por el Secretario General. La implantación del sistema incluyó varias iniciativas de tecnologías de la información y las comunicaciones que también son útiles para el establecimiento de un lugar de trabajo flexible. Por ejemplo, se sustituyeron las computadoras de escritorio por computadoras portátiles, y el sistema telefónico de protocolo de transmisión de voz por Internet permitía que cualquier persona con una extensión de la Sede pudiera usar cualquier terminal de teléfono.

60. La experiencia de la pandemia de COVID-19 puso a prueba de manera fortuita la continuidad de las operaciones y la resiliencia de la Organización, y evidenció las contribuciones positivas del lugar de trabajo flexible y las iniciativas conexas. Según la encuesta de la OSSI, y como se muestra en la figura XXII, el 97 % del personal ya ubicado en un lugar de trabajo flexible cuando cerraron las oficinas en marzo de 2020 tenía asignada una computadora portátil, frente al 73 % del personal que no trabajaba en dichos espacios. Estos empleados también estaban acostumbrados a la movilidad y a no tener asignados cubículos u oficinas, por lo que se habían adaptado a mantener la mayoría de sus archivos de trabajo en línea. El 74 % de los encuestados que tenían una computadora portátil asignada consideraron que la transición al trabajo a distancia fue muy fácil o algo fácil, frente al 52 % de los encuestados que no tenían una computadora portátil asignada.

Figura XXII

Asignación de computadoras portátiles y facilidad de la transición total al trabajo a distancia

61. La disponibilidad de herramientas digitales fue crucial para la continuidad de las operaciones durante la transición total al trabajo a distancia. Según la encuesta de la OSSI, entre los funcionarios de la Sede que trabajaban con computadora y que no tenían asignada una portátil, el tiempo necesario para recibirla podía abarcar desde unos pocos días hasta años: el promedio era de 258 días naturales. Alrededor del 47 % del personal que indicó que trabajaba con computadora y que en marzo de 2020 no tenía una portátil asignada recibió una en un plazo de seis meses. Sin embargo, para el resto (53 %) el proceso fue más largo, incluido un 20 % para quienes se demoró más de un año. Además, al 14 de febrero de 2023 un 7 % del personal aún no había recibido una computadora portátil.

62. La encuesta de la OSSI indicó también que el 83 % de los encuestados tuvieron que costear una inversión inicial para acondicionar una zona desde la que trabajar en su casa. Dicha inversión abarcaba desde pequeñas compras como artículos de papelería, ratones informáticos, alfombrillas para el ratón y auriculares adicionales hasta compras de mayor envergadura como computadoras de escritorio o portátiles, monitores, impresoras, sillas ergonómicas y escritorios. El costo medio estimado por los encuestados fue de 775 dólares, y la mayoría desembolsó entre 100 y 500 dólares. En la figura XXIII se muestran las estimaciones en materia de ahorro mensual y gastos recurrentes, como los costos adicionales de electricidad o Internet, asociados a teletrabajar de manera regular. Asimismo, en la figura XXIV se muestran las adaptaciones por las que optó el personal a la hora de mejorar su espacio de trabajo en casa, según un estudio del Departamento de Apoyo Operacional.

Figura XXIII
Ahorro y aumento del costo mensuales para los empleados al teletrabajar de manera regular

(Dólares de los Estados Unidos)

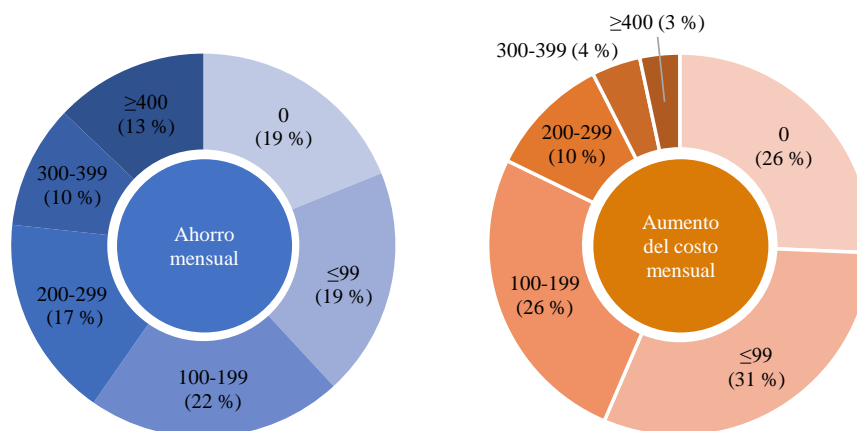
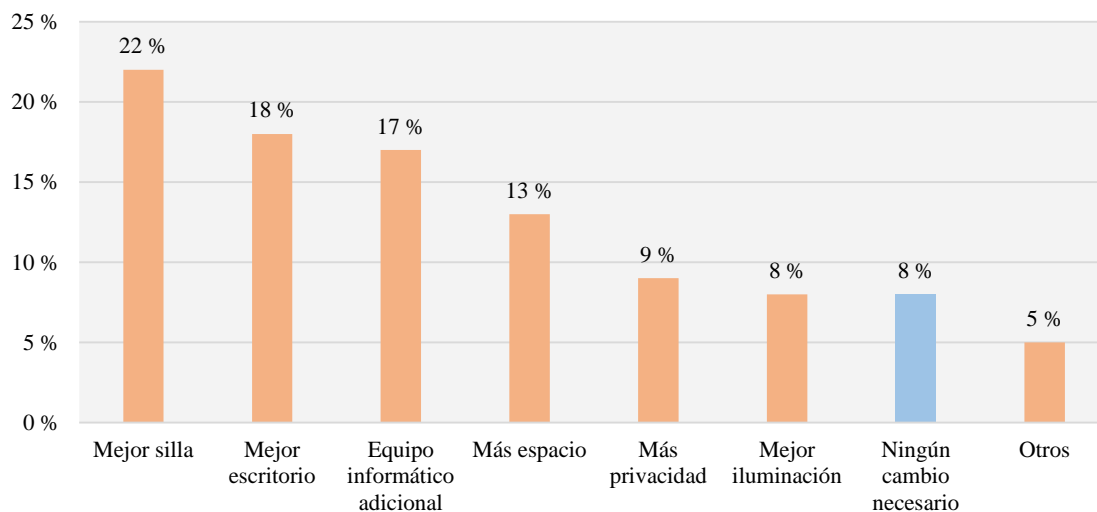


Figura XXIV
Preferencias en cuanto a mejoras del espacio de trabajo en casa



Fuente: Panel de información de salud y bienestar del personal de las Naciones Unidas.

63. El reembolso o subvención de los gastos relacionados con el trabajo variaba según el organismo y el lugar. Algunos organismos de las Naciones Unidas reembolsaron el costo de la compra de accesorios digitales como monitores o teléfonos con altavoz, o permitieron al personal llevarse equipos a casa a discreción de los jefes de las entidades. Actualmente en los Estados Unidos hay diez estados en los que se obliga a los empleadores a reembolsar determinados gastos del trabajo a distancia. Además, en algunos países de Europa y América del Norte se imponen obligaciones similares a los empleadores o se conceden subvenciones o desgravaciones fiscales a los empleados que incurren en tales gastos.

El cese del arrendamiento de oficinas ha contribuido a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y la cantidad de desechos generados desde 2020

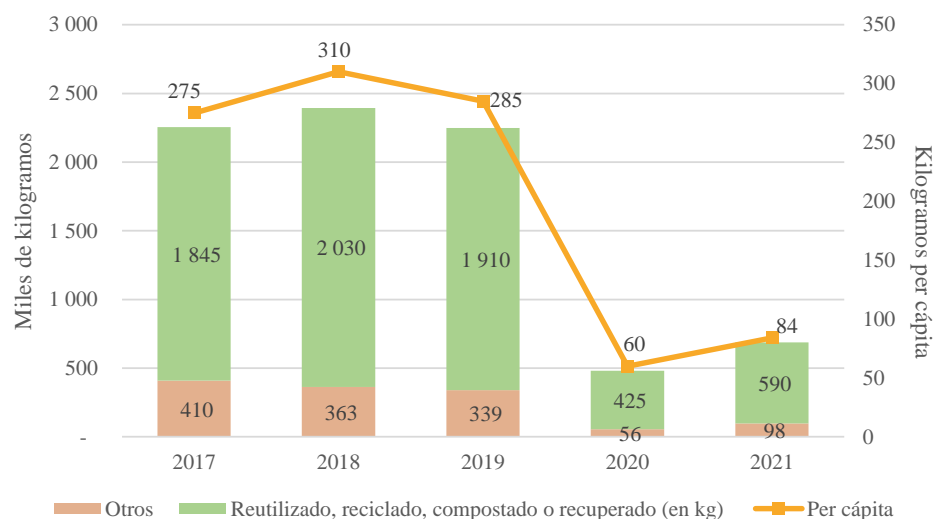
64. La mejora de la sostenibilidad ambiental ha sido uno de los beneficios cuantitativos de la creación del lugar de trabajo flexible. Desde 2008, la Secretaría forma parte de una red interinstitucional que promueve la gestión ambientalmente sostenible de los lugares de trabajo de las Naciones Unidas en todo el mundo. La Secretaría mide y comunica anualmente sus emisiones de gases de efecto invernadero y la cantidad de desechos que genera.

65. Las emisiones de gases de efecto invernadero de sus instalaciones representaron el 73 % del total de las emisiones de gases de efecto invernadero de la Sede en 2021. La mejora de la eficiencia del espacio gracias a la creación del lugar de trabajo flexible permitió a la Organización consolidar su cartera inmobiliaria en menos edificios, lo que repercutió de forma directa en las emisiones de gases de efecto invernadero de sus instalaciones. Se estima que las reducciones fueron de 1.748.600 tCO₂eq²³, lo que equivale a conducir 389 vehículos de pasajeros con motor de gasolina durante un año²⁴.

66. El diseño del lugar de trabajo flexible incorporó las directrices ambientales del sistema de las Naciones Unidas y las mejores prácticas para la gestión de desechos. En lugar de proporcionar al personal cubos de basura individuales, se instalaron estaciones de desechos centralizadas, y los residuos se separan en origen. Las estaciones de desechos centralizadas han fomentado el reciclaje y reducido el número de bolsas de plástico que se utilizaban para los cubos de basura individuales en las oficinas tradicionales. En la figura XXV se muestra que la cantidad de desechos disminuyó de manera significativa a partir de 2020 debido a la pandemia, aunque aumentó ligeramente una vez que el personal volvió a la oficina en 2021.

Figura XXV

Cantidad de desechos generados en la Sede



Fuente: Greening the Blue, disponible en <https://www.greeningtheblue.org/entities/unhqs>.

²³ Reducción total anual de emisiones de gases de efecto invernadero reconocida tras el desalojo de las oficinas.

²⁴ Calculadora de equivalencias de gases de efecto invernadero de la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos, disponible en <https://www.epa.gov/energy/greenhouse-gases-equivalencies-calculator-calculations-and-references#vehicles>.

V. Recomendaciones

67. La OSSI formula al Departamento de Apoyo Operacional las dos recomendaciones que se presentan a continuación.

Recomendación 1 (resultados A y B)

68. El Departamento de Apoyo Operacional debería, en estrecha colaboración con los jefes de las entidades, determinar y aplicar los niveles óptimos de ocupación en el lugar de trabajo flexible para la eficiencia operacional y la productividad y bienestar del personal, teniendo en cuenta:

- a) El uso actual de las modalidades de trabajo flexible;
- b) Las necesidades de las entidades;
- c) Las opiniones del personal, especialmente de aquellos con necesidades especiales, comunicadas a través del punto focal o la oficina ejecutiva designados.

Recomendación 2 (resultados A y B)

69. El Departamento de Apoyo Operacional debería abordar las cuestiones relativas al ruido y la falta de privacidad al evaluar los niveles óptimos de ocupación:

- a) Actualizando los protocolos y normas básicas del lugar de trabajo;
- b) Modificando el espacio físico, cuando sea factible.

Anexo

Observaciones recibidas del Departamento de Apoyo Operacional sobre las recomendaciones formuladas en el proyecto de informe por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

Recomendación	Aceptación	Observaciones	Fecha de aplicación
Recomendación 1			
<p>El Departamento de Apoyo Operacional debería, en estrecha colaboración con los jefes de las entidades, determinar y aplicar los niveles óptimos de ocupación en el lugar de trabajo flexible para la eficiencia operacional y la productividad y bienestar del personal, teniendo en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) El uso actual de las modalidades de trabajo flexible; b) Las necesidades de las entidades; y c) Las opiniones del personal, especialmente de aquellos con necesidades especiales, comunicadas a través del punto focal o la oficina ejecutiva designados. 	Sí	<p>El Departamento de Apoyo Operacional acepta la recomendación y se pondrá en contacto con los jefes de las entidades y los puntos focales designados para solicitar periódicamente información sobre el uso imperante de las modalidades de trabajo flexibles, posibles nuevos requerimientos y las opiniones del personal, especialmente de aquellos con necesidades especiales, para determinar los niveles óptimos de ocupación en los entornos de trabajo flexibles.</p> <p>Para ello, el Departamento de Apoyo Operacional seguirá guiándose principalmente por las necesidades institucionales y también tendrá en cuenta las enseñanzas extraídas del proyecto para la creación de un espacio de trabajo flexible, así como las tendencias del sector y las mejores prácticas a la hora de reconfigurar el espacio de oficinas y desarrollar planes de asignación de espacios.</p>	31 de marzo de 2025
Recomendación 2			
<p>El Departamento de Apoyo Operacional debería abordar las cuestiones relativas al ruido y la falta de privacidad al evaluar los niveles óptimos de ocupación:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Actualizando los protocolos y normas básicas del lugar de trabajo; y b) Modificando el espacio físico, cuando sea factible. 	Sí	<p>Para eliminar o reducir los problemas de ruido lo principal es que los ocupantes del espacio de oficinas actúen de forma respetuosa con los demás. No obstante, para apoyar a los responsables de la gestión y al personal, el Departamento de Apoyo Operacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Actualizará los protocolos y normas básicas para el lugar de trabajo y desarrollará un plan de comunicación para difundirlos ampliamente. o Evaluará las tendencias del sector con expertos consultores para encontrar soluciones al ruido y la falta de privacidad. o Remediará estos problemas mediante un ajuste de los elementos arquitectónicos, cuando sea factible, en función de la disponibilidad de recursos. 	31 de marzo de 2025