

## El Ombudsman

### **Origen de la palabra**

El término tiene origen en una palabra del antiguo idioma nórdico *umbudsmann*. *Umbuds mann* indica a un representante, alguien que tiene la autoridad para actuar en nombre de otro, siendo que la palabra *umbud/ombud* tiene el significado de “en reemplazo de” en los modernos idiomas escandinavos. El primer uso registrado del que se tiene noticia es en Suecia, pero es en la ley danesa de Jutland, de 1241, que se utiliza el término *umbozman* en un contexto institucional, para designar a un funcionario real entre cien.

El uso moderno de la palabra se inició en Suecia. En 1809 el Instrumento de Gobierno estableció la institución del Ombudsman Parlamentario Sueco, para proteger los derechos de los ciudadanos con el establecimiento de una instancia de supervisión independiente del Poder Ejecutivo. Su antecedente había sido la Oficina del *ombudsman* Supremo ("Högste Ombudsmannen"), establecida por el rey Carlos XII de Suecia, en 1713. Exilado en Turquía, el rey necesitaba un representante *in situ* en Suecia que asegurara que jueces y funcionarios actuaran de acuerdo con la ley y sus deberes oficiales. Si no lo hacían, el *Ombudsman* Supremo tenía el derecho de juzgarlos por negligencia. En 1719, este cargo se convirtió en el de Canciller de Justicia.

La institución sueca se basa en el principio de separación de poderes que surgió con el Iluminismo. El *Ombudsman* Parlamentario fue creado por el Parlamento sueco para contrabalancear el poder del Canciller de Justicia. Los países escandinavos han tenido el papel de modelar la institución hacia su formato actual, en que ha sido incorporado a la práctica política de distintos países bajo otros nombres.

### **Uso en el sector público**

El *ombudsman* es una persona que actúa como un intermediario de confianza entre una organización y un grupo interno o externo a la misma, representando no sólo, sino ampliamente los intereses de todos los *stakeholders* relacionados con la organización.

La acepción tradicional de la palabra es la de un funcionario, generalmente nombrado por el Gobierno o por el Parlamento, que toma a su cargo la representación de los intereses del público más amplio posible a través de la investigación y la resolución de quejas planteadas principalmente en forma individual por ciudadanos. Puede investigar los planteos e intentar resolverlos, generalmente, a través de la emisión de recomendaciones (que de acuerdo al marco institucional pueden ser de aplicación obligatoria o no) o de procesos de mediación entre partes enfrentadas. A veces, identifican bloqueos institucionales que pueden afectar los intereses de ciertos *stakeholders*.

En algunos países el alcance de la función de un *ombudsman* puede llegar más allá de denuncias sobre mala administración, incluyendo entonces la promoción y protección de los derechos humanos, quizás con el rol de institución nacional de defensa de los derechos humanos. La posición ha sido creada en varios países europeos y específicamente en la Unión Europea.

Hay casos de *ombudsmen* designados por una empresa (como un proveedor de servicios públicos), para una ONG, para un cuerpo de regulación profesional (como un Consejo Profesional o Colegio Público en la Argentina), por gobiernos provinciales o municipales.

Si bien en todos los casos el *ombudsman* puede investigar y recomendar soluciones a los problemas identificados, en muchos casos, la fuerza de su acción depende del marco jurídico en el que su posición fue creada. En la mayoría de los países, el *ombudsman* no tiene el poder para iniciar acciones legales o acusaciones sobre la base de una queja, rol asimilado en general a representantes elegidos por el pueblo en la tradición de los *tribuni plebis* de los romanos, que intercedían en el proceso político en beneficio de ciudadanos comunes.

### **Uso en el sector privado**

Muchas organizaciones privadas (empresas, universidades, ONGs, agencias paraestatales) también han creado el rol de *ombudsman* para atender planteos de empleados, gerentes y/o otros *stakeholders*. En dicho rol cuentan con la protección de una dependencia directa del máximo ejecutivo o del cuerpo de gobierno de la organización (ejemplo: el directorio de una sociedad anónima).

El *ombudsman* no debería tener ningún otro rol en la organización, según las buenas prácticas sugeridas por la *International Ombudsman Association* (IOA). El modelo actual plantea una parte neutral, de alto rango en la organización, pero que no es considerado parte de la dirección ejecutiva, la línea de la organización, involucrada en la toma de decisiones gerenciales. Con una sensibilidad especial, puede sugerir enfoques alternativos a quienes hacen el planteo, dar *coaching*, mediar, proponer soluciones genéricas que protejan la identidad del individuo que hace el planteo, monitorear áreas con problemas, recomendar cambios en políticas y/o procedimientos.

El buen *ombudsman* es neutral y actúa visiblemente fuera de las estructuras de línea y de *staff* de la organización. Actúa informalmente, sin llevar registros y en casi completa

confidencialidad. La única razón para romper dicha confidencialidad es la certeza por parte del *ombudsman* de la inminencia de un daño serio si no se rompiera, situación que la práctica señala como altamente infrecuente.

El modelo del *ombudsman* corporativo ha sido adaptado en sector privado como una forma de resolución de conflictos y situaciones, que por distintas razones una persona no quiere tratar en el nivel formal de la organización.

No hay una definición estándar para la posición y puede tener distintos nombres, pero el genérico de *ombudsman* está siendo aceptado.

### **Concepto general de la función**

La función del *ombudsman* es un canal que facilite el análisis y encauzamiento de denuncias, opiniones, sugerencias, pedidos y expectativas de personas que, directa e indirectamente, están relacionadas con la empresa que nombra a una persona en dicha posición.

La intención de una empresa al instituir un *ombudsman* es asegurar el respeto en las relaciones:

- entre la empresa y las personas de la organización;
- entre las personas de la empresa;
- entre grupos de personas dentro de la organización;
- a veces, entre personas y grupos de personas de la organización e individuos o instituciones con posiciones quizás débiles frente a la empresa en su conjunto.

La idea es que se vele por el cumplimiento de los principios y las normas con los que la empresa se rige, así como con las leyes del país donde ella actúa.

### **Misión del ombudsman**

Ser un canal que facilite el análisis y encauzamiento de las denuncias, opiniones, sugerencias, pedidos y expectativas de personas que, directa e indirectamente, estén relacionadas con la empresa, a fin de asegurar el respeto en las relaciones según los principios y normas con los que la compañía se rige y con las leyes del país donde actúa.

### **Objetivos de la función**

Entre los muchos objetivos que se le pueden plantear a la función del *ombudsman*, se puede incluir los siguientes:

- Garantizar la recepción de denuncias o reclamos del personal de la empresa o del público externo, clientes, proveedores, instituciones, autoridades, etc. Generalmente, se utiliza un medio llamado "Reporte de Irregularidades" y el contenido de las quejas se relacionan con temas que afectan el patrimonio de la

empresa; información contable, de control y/o financiera; la forma de hacer los negocios; conflicto de interés o aquello que pueda constituir un fraude.

- Evaluar la eventual irregularidad, asegurar la investigación y generar el informe para dar por cerrado el caso en el menor tiempo posible.
- Actuar preservando la confidencialidad de la persona y el tema expuesto.
- Reconocer el derecho a la libre expresión, creando un ambiente de escucha respetuosa y atenta.
- Buscar opciones o alternativas que permitan resolver problemas.
- Coordinar actividades con el fin de recibir opiniones, críticas, demandas y denuncias del público interno y externo de la compañía.
- Crear un espacio para el análisis de asuntos relacionados a intereses colectivos.

### ***Principios básicos***

- **Integridad:** actuando en forma independiente e imparcial. La oficina es independiente de la estructura organizacional. No tiene otra responsabilidad dentro de la organización que pueda comprometer su independencia.
- **Acceso:** a la información y a todos los individuos de la organización.
- **Autoridad:** tiene autoridad para seleccionar su equipo de trabajo, de administrar su presupuesto y de garantizar el funcionamiento de su oficina.
- **Confidencialidad:** preservando la privacidad y el respeto hacia las personas, la información y los documentos originados por el tema a revisar. Es la piedra angular de la práctica.
- **Igualdad:** promoviendo la inclusión y acceso para todas las personas.
- **Cooperación:** promoviendo la colaboración, la empatía y la participación para la solución de las diferencias.
- **Independencia:** la oficina del *ombudsman* es independiente de la estructura organizacional. No tiene otra posición, dentro de la organización que pueda comprometer su independencia.

### ***Particularidades de la función***

El *ombudsman* examina cada situación con objetividad y trata a las partes por igual.

No se pronuncia a favor de ninguna de las partes en un conflicto.

No actúa como defensor de las partes. Busca crear un contexto adecuado para ayudar a encontrar una solución satisfactoria.

### ***La reputación del ombudsman***

La creación de una oficina de *ombudsman* requiere de la existencia de un directorio o consejo de administración independiente de la estructura jerárquica para que dicha función pueda ser ejercida con transparencia e integridad y de un equipo directivo que reconoce la independencia de la función, anulando el juego del poder o la presión, basado en el mandato de confidencialidad que la función exige.

La inserción de la figura del *ombudsman* corporativo exige revisar los sistemas de gestión, de relaciones y el estilo de liderazgo que la cultura organizacional practica.

La legitimidad del *ombudsman* depende de que el CEO de la empresa le dé legitimidad a la función y a la persona que la ocupa.

### ***Perfil deseable para la posición***

El perfil de la posición requiere una persona con:

- Experiencia laboral en el ámbito empresarial.
- Competencias para generar relaciones interpersonales abiertas y confiables.
- La condición de persona reflexiva y prudente en el tratamiento de los temas o situaciones.
- Capacidad analítica, buen nivel de escucha y criterio para encaminar las denuncias.
- Capacidad de manejar situaciones de presión, altamente emocionales o conflictivas.
- Buena relación con los directivos y empleados pero con el cuidado de no ser contaminado por la confianza o la posible ayuda basadas en la amistad.

Idealmente, debería existir acuerdo en qué es lo que se espera y lo que no de la función, a quién reportará y qué clase de libertad puede tener la función para el asesoramiento independiente.

### ***Recursos necesarios para la oficina del ombudsman***

El *ombudsman* requiere una oficina ubicada en un lugar lo más reservado posible; un servidor de computación independiente del servidor corporativo, que contenga todo el registro de la información generada por la función y al que los diversos públicos puedan ingresar para completar el formulario de la denuncia.

A través de una página de internet o intranet se debe indicar cual es el canal disponible mediante el cual una persona puede efectuar una denuncia. Una vez clarificado a los públicos el título de identificación y el procedimiento, cualquier persona debería poder

ingresar, expresarse libremente y no dejar indicio alguno en los servidores de negocio de la compañía.

De esta forma, el procedimiento podría iniciarse a través de un el correo electrónico que sea enviado a través de dicha página. Los datos que han sido allí volcados por el denunciante deberían quedar ingresados en el servidor independiente, al que sólo se debería tener acceso a través de una clave manejada exclusivamente por la oficina del *ombudsman*. El sistema los registra por medio de soportes numerados que, si bien son cambiados semanalmente (de acuerdo a un cronograma aprobado anualmente), pasan por un proceso previo de *back up* de toda la información que contienen.

### **Procedimientos para recoger información**

La información necesaria para que la función cumpla sus objetivos se obtiene por varios caminos:

- El reporte de irregularidades.
- El teléfono.
- Las visitas personales.

### **Procesamiento de la información recibida**

Recibida la denuncia de un empleado u otro *stakeholder*, se debe analizar su contenido. Eventualmente, la oficina del *ombudsman* deberá pedir una ampliación si la información recibida fuera demasiado breve o poco clara en reflejar hechos concretos, ya que no se puede basar la investigación en opiniones. Luego se debería proceder en forma directa a investigar o bien se puede solicitar ayuda al equipo de Auditoría y de Seguridad Empresarial.

Una vez completada la investigación con la aprobación del director responsable, se procede a cerrar el caso.

### **Análisis y recomendaciones**

Un *ombudsman* corporativo trabaja a través de la negociación, influencia, poder personal de persuasión, buenas prácticas de negocios y/o poder percibido. Brinda una “cadena de seguridad” sobre aquellos temas que no son orientados a través de los canales formales.

Constituye un “sistema de alerta temprano” permitiendo a la organización ser proactiva en la detección de situaciones que pueden afectar bienes de la organización o conflictos interpersonales.

El *ombudsman* no tiene la responsabilidad de tomar decisiones dado que éstas quedan reservadas a la autoridad jerárquica que corresponda. En cambio, en base a sus competencias profesionales, debe hacer las recomendaciones necesarias.