

Normas de conducta: una brújula en tiempos de cambio

«Las Naciones Unidas y los organismos especializados encarnan las más altas aspiraciones de los pueblos del mundo. Su objetivo es salvar a las generaciones futuras del flagelo de la guerra y permitir que todos los hombres, mujeres y niños vivan con dignidad y libertad. La función pública internacional tiene la responsabilidad de convertir estos ideales en realidad».

- Normas de conducta de la función pública internacional

El anuncio del Director General sobre los movimientos de personal es, en principio, un motivo de celebración: el reconocimiento de los logros, la profesionalidad y los méritos. Al menos, eso es lo que se dice en teoría. En la práctica, muchos colegas leen estos anuncios con una mezcla de emociones, entre la curiosidad, la resignación y la idea de rellenar su taza de café antes de continuar.

Lo que plantea una pregunta incómoda pero necesaria: ¿cuándo fue la última vez que un movimiento de personal se basó inequívocamente en los méritos y la excelencia técnica? Para muchos, la respuesta no es fácil. Con el tiempo, y cada vez con mayor frecuencia, los méritos parecen ser menos la norma y más la excepción. Para una organización cuyo mandato se basa en la equidad, las normas y la credibilidad en el mundo del trabajo, esa percepción por sí sola debería hacernos reflexionar.

De hecho, cada vez observamos más nombramientos que son difíciles de conciliar con nuestras normas: personas cuyos antecedentes profesionales en otros lugares han suscitado preocupación; personas que han cuestionado públicamente la universalidad de los derechos fundamentales; personas que carecen de la competencia necesaria para desempeñar funciones de liderazgo internacional; y personas cuya estrecha alineación con las autoridades nacionales corre el riesgo de difuminar la línea entre el interés nacional y el deber internacional. La explicación que se ofrece a menudo es el equilibrio geopolítico o la necesidad de representación. Si bien la representación es importante, no puede ni debe sustituir a los valores compartidos, la competencia y la independencia. Un mapa equilibrado no es lo mismo que un juicio equilibrado.

Dag Hammarskjöld observó en una ocasión que «la ONU no se creó para llevar a la humanidad al cielo, sino para salvarla del infierno». Su pragmatismo resuena en el nuevo y valiente mundo multipolar actual. La independencia, la profesionalidad y la lealtad a la organización —no a las capitales ni a los influyentes geopolíticos— no son ideales elevados, sino necesidades operativas. Sin ellas, incluso los mejores organigramas tienen dificultades para mantenerse.

Por eso, la reciente formación obligatoria en materia de ética, que se hace eco de las *Normas de Conducta*, resultó especialmente oportuna. El recordatorio de que los funcionarios internacionales «*no deben solicitar ni aceptar instrucciones de ningún gobierno, persona o entidad ajena a la organización*» provocó más de una pausa reflexiva. Algunas de esas pausas pueden haber durado más que el módulo de formación asignado. Con una ironía quizás incómoda, los colegas se han preguntado si nuestras

reformas actuales —concebidas, debatidas y que pronto se aplicarán— se han aislado suficientemente de la influencia nacional. Esta pregunta resulta especialmente apremiante a medida que las reformas avanzan para fusionar los departamentos de políticas y concentrar la autoridad de formas que corren el riesgo de amplificar la influencia de un puñado de grandes potencias autoproclamadas.

Todo esto se está desarrollando en un período de cambios. Las 90 rescisiones acordadas, la salida de colegas de alto rango respetados que atesoran décadas de memoria institucional y la incertidumbre generalizada nos están pasando factura a todos. La moral del personal se resiente bajo el peso acumulado de la ambigüedad, ya sea estratégica o de otro tipo.

Para aquellos de nosotros que nos incorporamos a la OIT hace muchos años, la organización puede resultarnos desconocida en ocasiones. La tendencia hacia la generalización, la movilidad sin un desarrollo adecuado y la disminución de los conocimientos técnicos —impulsadas por fuerzas externas a la organización— plantean legítimamente la cuestión de si nuestra condición de organismo especializado se está diluyendo en lugar de reforzarse. Se puede ser ágil sin perder el anclaje.

¿Nos importa? Sí. El cuidado es un deber y una vocación. Una vocación arraigada en la enseñanza de la historia de que el deber que abandonamos hoy tendremos que cumplir mañana, a un coste tres veces mayor. Páguenos ahora, páguenos más tarde. Miren a su alrededor y encontrarán muchos colegas que están frustrados, sí, pero también profundamente comprometidos. La lealtad a la OIT y al sistema de las Naciones Unidas sigue siendo una fuente de resiliencia y propósito. La institución perdura no porque sea perfecta, sino porque la gente sigue preocupándose lo suficiente como para discutir con ella.

Kofi Annan nos recordó que *«una organización que no se adapta al cambio se quedará atrás, pero el cambio debe fortalecer, y no debilitar, sus valores fundamentales»*. Este es el equilibrio que la OIT debe alcanzar ahora. La reforma no es intrínsecamente una amenaza; solo lo es cuando erosiona los principios que dan legitimidad a la organización.

Si nos desvinculamos, corremos el riesgo de perderla por completo. Si nos quedamos, cuestionamos de manera constructiva y nos exigimos a nosotros mismos y a nuestros líderes que cumplan las normas que hemos respaldado colectivamente, aún puede haber una oportunidad de reconstruirla.

Las *Normas de Conducta* no son una formalidad, son una brújula. Y tal vez, solo tal vez, la formación en ética no fuera meramente obligatoria, sino significativa.