

# Multiculturalidad en las Organizaciones Internacionales.



## Selección de funcionarios internacionales en la Organización de Naciones Unidas\*

Rafael Tamayo-Franco\*\*

Recepción: Julio 14 de 2008

Aceptación: Diciembre 14 de 2008

### Resumen

Las organizaciones internacionales son, en la actualidad, actores cada vez más relevantes en las relaciones internacionales. La categoría incluye desde organizaciones intergubernamentales hasta organizaciones multinacionales. Estos importantes organismos están conformados por funcionarios internacionales que actúan en concordancia con sus códigos culturales, los cuales no solo están determinados por sus nacionalidades sino por un considerable número de elementos culturales. La integración y yuxtaposición de las diferentes culturas de los funcionarios de las organizaciones internacionales son aspectos no poco desdeñables en la actividad que estas desarrollan. Las ventajas de la riqueza cultural pueden también observarse como desventajas anejas a una comunicación organizacional efectiva. El presente artículo pretende evaluar cómo se integran los principales elementos de la conformación cultural, en los procesos de selección del creciente número de funcionarios internacionales, en particular en la Organización de Naciones Unidas desde su creación en 1945.

### Abstract

International Organizations have an increasingly important role in today's International Relations. This category includes a huge range of organizations, from

\* El artículo es el resultado de un proceso de investigación iniciado en la Universidad de París, también presentado en el IV Congreso de Negocios Internacionales: "Lazos culturales y procesos de negociación internacional. Construyendo consensos y entendiendo las nuevas dinámicas de un mundo globalizado", realizado en la Universidad EAFIT en agosto 16 y 17 de 2007.

\*\* LLM Derecho Internacional. Coordinador, Área de Relaciones Internacionales, Departamento de Negocios Internacionales, Universidad EAFIT. Docente de Derecho Internacional y Relaciones Internacionales. [rtamayol@eafit.edu.co](mailto:rtamayol@eafit.edu.co)

intergovernmental organizations to multinational corporations. International Organizations are made up of international functionaries who act in accordance to their cultural codes. These codes are not only determined by their nationalities, but by a long list of other “cultural elements”. Integration and juxtaposition of different cultures within International Organizations is an important factor in their everyday work. The advantages of cultural richness could also be seen as the disadvantages associated to an effective organizational communication. This paper intends to evaluate how the main elements that determine the cultural conformation are integrated in the selection processes of international functionaries, particularly in the United Nations, which is taken as a case study.

**Palabras Clave:** Multiculturalismo internacional, funcionarios internacionales, Naciones Unidas.

**Key Words:** International multiculturalism, international functionaries, United Nations.

## Introducción

Dos conceptos principales conforman el título del presente artículo: “multiculturalidad” y “Organizaciones Internacionales”. Es importante, entonces, definirlos antes de seguir adelante. Así, en cuanto a la delimitación de la palabra “cultura” —sustrato esencial para poder referirse más tarde al concepto de multiculturalidad—, el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española presenta cuatro acepciones: la primera se refiere al cultivo como acción o efecto de cultivar, la tercera al “Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.” y la cuarta al culto religioso. La segunda será tratada más adelante. Para los efectos que aquí se proponen, no se tienen en cuenta las referencias a la “cultura física” y la “cultura popular” que tiene como entradas adicionales el diccionario.

La segunda acepción del término cultura es la pertinente para los propósitos del trabajo que se presenta. Según ese significado, por cultura se debe entender el “conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico”. El estudio del desarrollo humano de

ese juicio crítico no es nuevo. Ciencias como la antropología y la psicología dan buena cuenta de ello. En la teoría de la cultura —si es que realmente puede existir alguna—, los elementos que la determinan son muchos y de muy variada categoría. Así, por ejemplo, conceptos como nacionalidad, edad, género, educación, raza, condición física, clase social, orientación sexual, religión e incluso sistema socio-económico nacional son usados con frecuencia para explicar el desarrollo del juicio crítico del que se habla.

En consecuencia, la multiculturalidad existirá cuando interactúen personas con culturas diferentes, no necesariamente con juicios críticos distintos, sino con juicios críticos condicionados por elementos sustancialmente disímiles.

El siglo xx, especialmente en su segunda mitad, estuvo marcado por el incremento de las relaciones comerciales, el desarrollo de nuevas tecnologías y las facilidades del transporte. Aunque la multiculturalidad no es un fenómeno exclusivo del siglo xx, tales condiciones han generado más y variados espacios de interacción cultural —en el marco de la definición aludida— e importantes cambios en la influencia de la

multiculturalidad en la vida cotidiana de la población mundial.

En ese sentido, han sido los partidos políticos, las industrias, las asociaciones de trabajadores, las universidades y hoy las organizaciones internacionales los espacios marcados de forma particular por la interacción de culturas.

Ahora bien, en cuanto a la delimitación terminológica de las Organizaciones Internacionales (OI en adelante), hay que partir de una definición simple. Una OI es aquella que posee elementos internacionales esenciales: campo de acción, constitución o miembros en diferentes Estados. Esta definición incluye a las Organizaciones Intergubernamentales, a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y a las Organizaciones Internacionales de carácter privado, las multinacionales o transnacionales. Son realmente las primeras las que interesan particularmente. Una OI intergubernamental es, por tanto, una entidad creada por voluntad estatal a través de un tratado constitutivo, para un fin particular —que puede ser más o menos amplio— y dotado de un grupo de órganos permanentes (Combacau, Sur, 2004, 697). La permanencia de los órganos internos es una característica esencial de este tipo de OI; estructura que las diferencia de una conferencia internacional o con la relativamente estable administración de acuerdos internacionales como el GATT.

El apogeo de las organizaciones internacionales es un fenómeno del siglo xx. Aunque existen algunos antecedentes en el siglo xix como la Comisión Internacional para la administración del faro del Cabo Strapel. Desde su creación, las OI han buscado cooperación y control mutuo entre los Estados. Sin embargo, el tema que interesa no está directamente relacionado con las funciones de las organizaciones sino con su composición interna.

La teoría general de las OI (Carrillo Salcedo, 1991; Combacau Sur, 2004; Díez de Velasco,

2007) enseña que estas cuentan con tres niveles en su organigrama. Un primer nivel en el cual se encuentran los órganos plenarios que tienen como función principal la generación de las directrices de la OI. Para citar algunos ejemplos, se podrían ubicar la Asamblea General de las Naciones Unidas, el Parlamento Europeo, la Asamblea General de la Organización de los Estados Americanos (OEA), la Conferencia de Jefes de Estado y de Gobierno de la Organización de la Unión Africana (OUA), el Consejo de la Liga de Estados Árabes y la Junta de Gobernadores de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) o del Fondo Monetario Internacional (FMI), que recibe el mismo nombre.

En un segundo nivel se encuentran los órganos de decisión. Estos tienen con frecuencia funciones ejecutivas a su cargo o a cargo de otros órganos bajo su dependencia. En Naciones Unidas, el Consejo de Seguridad y el Consejo Económico y Social compartirían este nivel de la teoría general. De la misma manera, la Comisión y el Consejo Europeo en la Unión Europea, así como los diferentes Consejos de la OEA, la Organización para la Unidad Africana (OUA) y la Liga de Estados Árabes.

El tercer nivel es el administrativo. Normalmente incluye asuntos de personal y de presupuesto. Con pocas excepciones, tiene el mismo nombre en todas las OI: la Secretaría.

En este contexto, los dos primeros niveles están conformados por representantes enviados por cada uno de los Estados miembros de la OI. El tercer nivel tiene la particularidad de contar con funcionarios internacionales propiamente dichos, ya que estas personas no son representantes estatales. Son ellos los que con su cultura hacen de las OI ambientes laborales multiculturales. Con ello no se dice que los miembros de una misión nacional ante la organización no generen multiculturalidad en la OI, pero los integrantes de la misión tienen una misma nacionalidad y en principio

se presume como un grupo de elementos de determinación cultural cercana. Eso no sucede, o por lo menos no de la misma manera, con los funcionarios de las Secretarías, en las cuales el principio de independencia está establecido.<sup>1</sup> El antecedente de las Secretarías como se conocen hoy es el Instituto Internacional de Agricultura, fundado en Roma en 1905. Por primera vez en el estatuto de personal de ese instituto se concedieron ciertos privilegios e inmunidades a la institución y a sus funcionarios, de tal manera que a estos se les permitió dejar de representar a los respectivos Estados y convertirse en funcionarios internacionales independientes (Dupuy, 1988, 222). Esta capacidad de trabajar en una organización pública internacional sin estar bajo las órdenes del gobierno de su país de origen y con una relativa independencia de las reglas del país de residencia genera entonces una categoría nueva de empleados.

El gran incremento en el número de OI implica obviamente el crecimiento del número de personas que trabajan en ellas. Sin embargo, en el contexto internacional sería más apropiado hablar de creación que de crecimiento de este tipo de personal. Antes de 1920, utilizar el término “funcionario internacional” era como hablar de Internet en el siglo XIX. Hoy el panorama es otro; los funcionarios internacionales se cuentan por miles. Como en cualquier organización, la eficacia de las OI depende en buena medida de las dinámicas de trabajo de sus empleados.

### La selección de funcionarios internacionales

La práctica y los principios de la selección y contratación en la función pública internacional siguen una lógica muy cercana en

<sup>1</sup> Aunque no siempre haya sido así. Por ejemplo, en el período de la guerra fría el desarrollo de las políticas de contratación de la ONU pasó por un momento difícil. El bloqueo en las decisiones, la oposición de selección de personal debido a su nacionalidad (URSS), a la filiación comunista y el temor al espionaje hicieron que la independencia fuera más teórica que real.

la gran mayoría de organizaciones existentes. La organización de referencia en la materia es normalmente la Organización de Naciones Unidas (ONU), debido a que su Secretaría es amplia en funciones e imponente en tamaño.

En ese marco, es claro que con el crecimiento del número de Estados miembros y de las tareas de la organización, la selección y contratación de personal se convierte en un tema que cada vez llama más la atención. Como resultado de este fenómeno, y para realizar seguimiento y control, en los primeros años de la década de los setenta, la Asamblea General creó la Comisión de la Función Pública Internacional (AG Res. 3042 (XXVII) de 19 de diciembre de 1972). Al mismo tiempo se generaron, primero en la práctica y luego en los documentos oficiales, una serie de principios de selección y contratación que buscan la idoneidad y transparencia de la función pública internacional y que al mismo tiempo son campo fértil para la multiculturalidad.

Visto lo anterior, se puede hacer ahora una lectura más cultural que legal del artículo 101 de la Carta de Naciones Unidas:

1. El personal de la Secretaría será nombrado por el Secretario General de acuerdo con las reglas establecidas por la Asamblea General.
2. Se asignará permanentemente personal adecuado al Consejo Económico y Social, al Consejo de Administración Fiduciaria y, según se requiera, a otros órganos de las Naciones Unidas. Este personal formará parte de la Secretaría.
3. La consideración primordial que se tendrá en cuenta al nombrar el personal de la Secretaría y al determinar las condiciones del servicio, es la necesidad de asegurar el más alto grado de eficiencia, competencia e integridad. Se dará debida consideración también a

la importancia de contratar el personal en forma de que haya la más amplia representación geográfica posible.

La aplicación del artículo 101-3 de la Carta de la ONU es una piedra angular de la multiculturalidad en la Organización. El personal de la Secretaría no es escogido solo por favores políticos o el resultado de oscuros procesos burocráticos.

En la época de la Sociedad de las Naciones (SDN) —período entreguerras— y en los primeros años de la Organización de Naciones Unidas, los procedimientos de selección

[...] se aplicaban de manera caótica. La selección se hacía con frecuencia de una forma improvisada. La contratación tenía lugar con frecuencia en el mismo departamento donde se producía la vacante en vez de ser organizada por el departamento de personal, igualmente con frecuencia la publicidad de las vacantes por anuncios o correspondencia se producía cuando la contratación ya estaba de hecho decidida. (Langrod, 1953, 60)

Algunos años después de la creación de la ONU se hace clara la necesidad de contar con funcionarios de mayor formación en asuntos internacionales. Así, un número importante de universidades en el mundo empezaron a formar nuevas generaciones de profesionales que lentamente se comenzaron a insertar en las, cada vez más numerosas, organizaciones internacionales.

Basados, pues, en el artículo 101 de La Carta de la ONU, en documentación oficial y en la práctica de la Organización se pueden identificar cuatro parámetros que al mismo tiempo guían la selección y contratación de personal en la Secretaría y serían el punto de partida de la interacción cultural en la misma.

## 1. La representación geográfica

Más arriba se mencionó la nacionalidad como uno de los elementos de determinación de la cultura. Las organizaciones entienden que las dinámicas de trabajo entre un gran número de personas con un alto grado de diversidad nacional no son necesariamente fáciles. Al mismo tiempo, las secretarías no cuentan, por regla general, con una única nacionalidad dominante y aunque los funcionarios no están en representación estatal, los Estados consideran deseable contar con un grupo de connacionales en los órganos administrativos.

El Pacto de la SDN no mencionaba expresamente este principio como si lo hace la Carta de la ONU. Sin embargo, la consideración del principio por parte de la Carta no implicó en los primeros años de la Organización una representación geográfica inmediata. En 1946, el 83,8% de los puestos profesionales (designados “P” en la documentación oficial) estuvieron ocupados por nacionales de 11 Estados, y el 50% de estos eran estadounidenses (Ming, 1979, 169). De alguna manera los contratos a término fijo se utilizaron para ajustar el desequilibrio en la representación geográfica sin afectar la estabilidad del personal de carrera. El desequilibrio continuaba durante los años setenta, lo cual obedecía más a un crecimiento del número de Estados miembros que al crecimiento de vacantes.

El principio de representación geográfica tiene diferentes justificaciones: intereses administrativos, cooperación, justicia institucional y la seguridad de la internacionalización de la Secretaría. Las cuotas de cada uno de los países obedecen a parámetros establecidos por la OI, y en ellas se conjugan la contribución al presupuesto y el volumen poblacional de los Estados. Este sistema de cuotas ha sido criticado en debates de la Asamblea General. Sin embargo, contrario a lo que se podría creer de entrada, como puede constatarse en

las estadísticas de personal y en los exámenes nacionales de selección, algunos países de África y de América Latina están sobre-representados en la ONU.<sup>2</sup>

El equilibrio lingüístico interviene también en el principio de representación geográfica. Es importante diferenciar los idiomas oficiales de la Organización de los idiomas de trabajo de la Secretaría. La ONU tiene seis idiomas oficiales. La Secretaría tiene como idiomas de trabajo el inglés y el francés. Es importante mencionar que para manejar los desequilibrios geográficos existe el mecanismo de concursos nacionales. Los funcionarios en las categorías profesionales básicas —P1 y P2— son comúnmente contratados a través de este medio. Hay concursos nacionales organizados anualmente, solo en los países insuficientemente representados en la Secretaría, para unas áreas de trabajo específicas: administración, economía, servicios jurídicos, biblioteca, asuntos políticos, información y desarrollo social y estadística.<sup>3</sup>

## 2. El equilibrio entre los géneros

El artículo 8 de la Carta de Naciones Unidas define que “La Organización no establecerá restricciones en cuanto a la elegibilidad de hombres y mujeres para participar en condiciones de igualdad y en cualquier carácter en las funciones de sus órganos principales y subsidiarios”.

Las bien conocidas voces feministas<sup>4</sup> en la esfera internacional han hecho que la brecha entre el número de funcionarios internacionales masculinos y femeninos disminuya. Sin embargo, todavía falta mucho por acercar las dos columnas estadísticas. El desequilibrio en este principio no es imputable en términos

absolutos al actuar de la organización sino a las dinámicas sociales del globo, y en particular de algunos países en los cuales las oportunidades de educación de la mujer siguen siendo limitadas.

A finales de la década de los años setenta, la aplicación de este principio multicultural básico fue objeto de discusiones y decisiones principalmente en la Asamblea General y en el Consejo Económico y Social. En 1975 se proclamó el año internacional de la mujer (AG Res. 3010 XXVII). También en ese año se hizo una revisión rigurosa del reglamento y el estatuto de los trabajadores de la Organización, con el fin de hacer más efectivas las reglas de igualdad de géneros y de equilibrar el lenguaje de los documentos oficiales.

El 8 de marzo de 2006, en la celebración del día de la mujer en las oficinas de Nueva York, se publicó un cartel con el siguiente texto en inglés:

Imagine unas Naciones Unidas donde solo el 15% de los sub Secretarios Generales, el 20% de los Secretarios Generales Asistentes y el 28% del personal D2 —directivo de alto nivel— fueran hombres. ¿Se sentiría bien? Sin embargo, estas estadísticas no son ficticias, ellas corresponden a la situación actual de la mujer en los cargos de decisión de la Secretaría de las Naciones Unidas.

Con base en argumentos como este, el Consejo Económico y Social ha hecho explícito, desde hace más de una década, la necesidad de seleccionar y contratar mujeres calificadas para los rangos elevados de la Organización (ECOSOC Res 1510–XLVIII). La Asamblea General también ha hecho suya la lucha por la igualdad profesional de géneros adoptando la Resolución 2715 (XXV), en la cual hace explícita la necesidad de esforzarse aun más por vincular un gran número de mujeres calificadas para las vacantes de administración y dirección.

<sup>2</sup> Aunque el rango o la ubicación de los nacionales de estos países en las diferentes categorías de la Organización no sea necesariamente alta en la mayoría de los casos.

<sup>3</sup> Puede consultarse el portal de exámenes de competencias nacionales en la siguiente dirección: <http://www.un.org/Depts/OHRM/examin/ncrepage.htm> (6 agosto de 2008)

<sup>4</sup> Hilary Charlesworth, Christine Chinkin y Shelley Wright.

Durante los primeros años de la década de los ochenta, la Secretaría informaba cómo la mayor parte de las mujeres inscritas en los ficheros de candidaturas estaban principalmente calificadas en ciencias sociales y de información, áreas en las cuales las vacantes eran menos frecuentes que en las otras como administración, economía o traducción. Hoy, las candidatas cubren casi la totalidad de las áreas de vacantes y en consecuencia el argumento de la falta de calificación académica y profesional ha dejado de ser un obstáculo para la contratación.

No obstante, todavía falta un largo camino por recorrer para llegar a la igualdad de géneros en las OI, pero los sistemas educativos actuales de un gran número de países hacen prever un futuro en el cual hombres y mujeres competirán en igualdad de condiciones por las vacantes en todas las áreas de la vida profesional internacional. Este principio de equilibrio entre los géneros es esencial a la multiculturalidad. Sin embargo, no es de fácil aplicación en las OI. En Naciones Unidas, por ejemplo, las estadísticas demuestran el exiguo número de mujeres del Medio Oriente, de África y de Europa Oriental en la categoría de administradores.

Adicionalmente, coordinar el principio de representación geográfica con el de equilibrio de géneros no es sencillo. El número de candidatos varía enormemente dependiendo de las regiones. Lo que se hace cada vez más evidente es que la selección de personal femenino no depende exclusivamente de las OI sino de los esfuerzos en igualdad de acceso a la educación realizados por los gobiernos locales.

### 3. Equilibrio en las edades

La contratación de personal en las OI mostró un cambio con respecto a la edad de vinculación hacia 1970. A partir de esa década creció el interés en la selección de jóvenes. Las estadísticas de entonces muestran una relativa mejora en el número

de administradores de menos de 30 años en la categoría profesional (P). Desde la creación de la ONU en 1945, la Comisión Preparatoria recomendaba “ser cuidadoso con seleccionar un personal con equilibrio en edades, asegurando de esta manera un movimiento regular de nombramientos, promociones y retiros” (A/41, Reporte de la 5 Comisión, 1946). Sin embargo, algunos años más tarde, en 1969, el problema del “envejecimiento” del personal se hizo evidente y la necesidad de vincular personal joven de reemplazo, perentorio.

La idea inicial fue la de utilizar los retiros del personal mayor para realizar ascensos en cadena permitiendo, de esta manera, vincular personal de entre 27 y 30 años en los puestos más bajos de la categoría profesional. Esta estrategia dio resultado solo por algunos años. Hoy, la alta movilidad de trabajo y el crecimiento económico del sector privado hacen que los jóvenes profesionales no se sientan particularmente atraídos por las OI de carácter público (JIU/REP/2000/7). Por lo demás, aquellos que sí están interesados por la función pública internacional prefieren hacer carrera en diferentes OI antes que esperar los retiros de las altas esferas para poder tener acceso a un ascenso profesional.

En tal sentido, en un interesante informe del Organismo Común de Inspección de 2000 (JIU/REP/2000/7) se presentaron, entre otras, las siguientes conclusiones directamente relacionadas con el empleo de los jóvenes en la ONU:

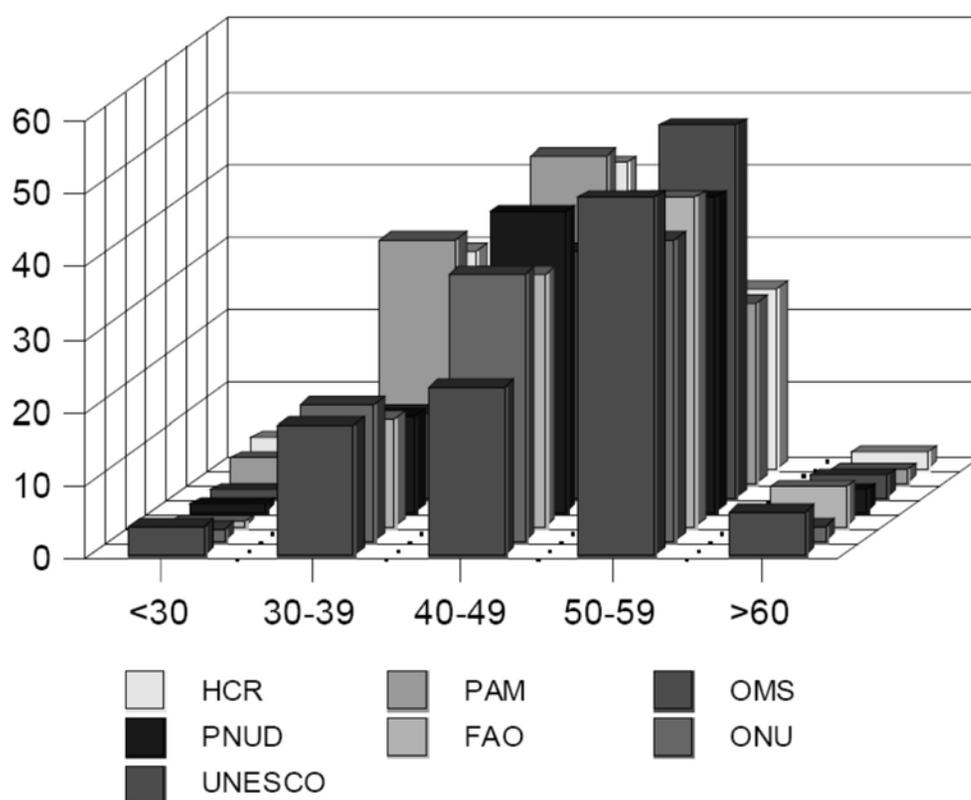
- En el decenio 2000-2010, la mitad de los miembros de las Secretarías del sistema de Naciones Unidas estarán en edad de retiro.
- Los jóvenes vinculados a las organizaciones renuncian frecuentemente, y aunque existen algunas causas comunes, no hay información exacta que permita el estudio de este fenómeno.

- Se constata la necesidad de reducir el límite de edad para la vinculación de profesionales P1 a P3.  
 - Es perentorio acelerar los procesos de selección y contratación y de reducir el número de candidatos inscritos en los ficheros electrónicos para poder hacer un uso más efectivo de este recurso. De la misma manera, los organismos del sistema de Naciones Unidas que tengan

categorías comunes deben compartir la información sobre posibles candidatos.

Finalmente, en relación con este principio, y para dar una idea del rango de edades en el sistema de Naciones Unidas, se transcribe el siguiente gráfico (figura 1) del reporte de Francesco Mezzalama (JIU/REP/2000/7):

**Figura 1.**  
**Porcentaje de personal en algunos organismos del Sistema de Naciones Unidas por rango de edades**



#### 4. Cualidades y capacidades de los candidatos

Como criterio de determinación de las capacidades de los candidatos para una vacante particular, la mayoría de las OI utiliza los métodos de evaluación de sus certificados académicos, el concurso o —mucho más frecuente hoy— un método híbrido de evaluación de estudios y exámenes. De acuerdo con el artículo 101 antes transcrito, “la consideración primordial que se tendrá en cuenta al nombrar el personal de la Secretaría y al determinar las condiciones del servicio, es la necesidad de asegurar el más alto grado de eficiencia, competencia e integridad”. Aproximadamente hasta la década de los años setenta, las OI han tenido grandes

dificultades en mantener el equilibrio entre este principio y el de representación geográfica que es políticamente mucho más dominante.

La expresión “condiciones del servicio” debe ser determinada cuando se establezca en detalle el tipo de vacante para la cual se está buscando la persona adecuada. Por regla general de la documentación de la Organización, se desprende que estas condiciones son capacidad de juicio crítico, sociabilidad, iniciativa y cultura internacional.

En cuanto a las competencias, se constata un cambio radical en la historia de la Organización. Durante la década de los años setenta, los informes del Organismo Común de Inspección daban cuenta del nivel de formación de los rangos profesionales de la Secretaría: 65% de los efectivos solamente parecen haber sobrepasado el nivel de pregrado y más del 25% parecen nunca haber frecuentado un establecimiento de educación superior. En la categoría de administradores generales es donde el nivel universitario era más débil: más de un tercio no hicieron educación universitaria y el 44% no terminaron el pregrado; la mayor parte de este personal es de Norteamérica y de Europa Occidental: 53% de la Secretaría de las dos regiones (Ming, 1979, 137).

Esta situación se debió a varios problemas de la Dirección de Recursos Humanos de la ONU, tales como la ausencia de formación para las vacantes, poca atracción de jóvenes en los puestos P1 y P2 y falta de claridad en la clasificación de las vacantes. En consecuencia, los candidatos se presentaban a concurso sin conocer exactamente qué capacidades deberían poseer (JIU/REP/2000/7).

Felizmente, para los primeros años de la década de los ochenta, el nivel de formación había cambiado sustancialmente. Más del 98% de todos los administradores seleccionados habían terminado sus estudios de pregrado, el 51% con estudios de maestría y el 34% con doctorado.

Se han presentado, además, problemas de interpretación sobre el concepto de integridad como requisito para hacer parte del personal de una OI. Uno de los casos más reveladores se presentó en la ONU entre 1951 y 1952, años en los cuales el enfrentamiento entre Estados Unidos y la Unión Soviética, al interior de la Organización, dio pie a una crisis por la “infiltración comunista”. En ese momento se declaró como contrario a los estándares de integridad toda acción ligada a actividades subversivas, de espionaje o afiliaciones a partidos comunistas. De una u otra manera, lo que parece claro en algunas OI es que el concepto de integridad ha cambiado de acuerdo al devenir histórico.

Por último, en lo que se refiere a la influencia cultural de los funcionarios públicos internacionales en las organizaciones internacionales, se puede afirmar que por una parte el gran número de funcionarios internacionales, con su variedad de códigos culturales, hace imperativa la existencia de reglas de convivencia que eviten lo que podría llamarse las “fallas” de la integración cultural en las organizaciones, ya que de cualquier índole que sean, son reflejadas en el actuar de las OI. La mayor parte de las organizaciones ha implementado capacitación en comunicación, expresión corporal y reforzado sus estatutos de personal con el objetivo de crear un lenguaje básico común que no genere problemas insalvables de integración. Existen dos ámbitos principales de trabajo en los cuales las organizaciones con funcionarios internacionales deben adaptarse a la multiculturalidad de su personal: los espacios de negociación y los espacios de decisión.

Históricamente, hay naciones donde la diversidad es mucho más fuerte que en otras. Estos Estados, con mucha frecuencia, han contado con un flujo de migración importante que después de varias generaciones convive de una manera más o menos integrada. Así, por ejemplo, el “universalismo americano” (Higham, 1993, 197) define a los Estados Unidos

como una nación pluralista —universal— y en consecuencia multicultural por esencia. Allí, el multiculturalismo ha pasado de ser un postulado humanista para convertirse en una política pública.

De la misma manera, las OI están llamadas a lograr la unidad en la heterogeneidad y en ningún caso la homogeneidad de sus funcionarios. En aras al respeto de la multiculturalidad, las OI deben basar sus postulados laborales en la convergencia más que en la tolerancia; en la primera necesariamente se entiende al otro, en la segunda, se lo soporta.

La selección y la contratación de los funcionarios internacionales no es un simple proceso administrativo, es un proceso real de institucionalización internacional y de concertación multicultural y, en consecuencia, se debe considerar como una etapa fundamental en el desarrollo del sistema internacional. Es claro que pueden existir más prácticas y principios de selección de funcionarios diferentes a las anteriormente expuestas (Bettati, 1987, 172); sin embargo, la representación geográfica, el equilibrio entre los géneros, las edades y las capacidades de los candidatos marcan de manera significativa el actuar de las OI.

## Referencias

- Adam, Henri Tassin. (1992). *Les organismes internationaux spécialisés: contribution à la théorie générale des établissements publics internationaux* Tome V / H. T. Adam. Paris: Librairie générale de droit et de jurisprudence, 355 p.
- Arend, Anthony Clark. (1999). *Legal rules and international society*. New York: Oxford University Press, 208 p.
- Beigbeder, Yves. (1998). *La représentation du personnel à l'Organisation mondiale de la santé et dans les principales institutions spécialisées des Nations Unies ayant leur siège en Europe*. Paris: Librairie générale de droit et de jurisprudence, 298 p.
- Bettati, Mario. (1987). "Recrutement et carrière des fonctionnaires internationaux", *RCADI*, IV(204). La Haye: Académie de Droit International, pp. 171-444.
- Boutros-Ghali, Boutros. (2002). *Paix, développement, démocratie agendas pour gérer la planète*. Paris: A. Pedone, 256 p.
- Carrillo Salcedo, Juan Antonio. (1991). *El derecho internacional en perspectiva histórica*. Madrid: Tecnos, 219 p.
- Colliard, Claude-Albert. (1995). *Institutions internationales* (4e éd.). Paris: Dalloz, 532 p.
- Combacau, Jean & Sur, Serge. (2004). *Droit International Public* (6e éd.). Paris: Montchrestein, 818 p.
- Diez de Velasco, Manuel. (2007). *Las organizaciones internacionales* (14 éd.). Madrid: Tecnos, 888 p.
- Dupuy, René-Jean (Dir.). (1988). *Manuel sur les organisations internationales / A Handbook on international organizations*. Académie de droit international de La Haye. Dordrecht / Boston / Lancaster: M. Nijhoff, 235 p.
- Higham, John. (1993). "Multiculturalism and Universalism: A History and Critique", *American Quarterly*, 2(45). Special Issue in Multiculturalism, John Hopkins U. Press, pp. 195-219.
- Langrod, Pierre. (1953). "La fonction publique internationale", *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 19. Bruxelles: ISSA, pp. 52-69
- Ming, Thu. (1979). *Problèmes posés par le recrutement des fonctionnaires des Nations*

Unies. Tesis dirigida por Mme S. Bastid.  
Biblioteca de la Universidad. Paris 2.

Plantey, Alain & François Lorient. (2005).  
*Fonction publique internationale, Organisations  
mondiales et européennes*. Paris : CNRS  
Editions, 497 p.

Robert, Jordan (ed.). (1972). *International  
Administration*. Oxford: Oxford U. Press, 312 p.

Schwob, Jacques. (1987). *Les organes intégrés de  
caractère bureaucratique dans les organisations  
internationales, essai de typologie des organes  
"administratifs" et "exécutifs" des organisations  
internationales*. Bruxelles: E. Bruylant, 235 p.

Société française pour le droit international.  
(1985). *Colloque (1984 ; Aix-en-Provence,  
Bouches-du-Rhône). Les Agents internationaux*.  
Paris : Pedone, 1984 p.

### Documentación Oficial

A/41, Rapport de la 5e Commission, 1946.

A/55/397, Rapport du Secrétaire général sur les  
activités du Bureau des services de contrôle  
interne, 2000.

AG/Res/3010 (XXVII). Sobre la igualdad entre  
mujeres y hombres en las Naciones Unidas

AG/Res/3042 (XXVII) Sobre el establecimiento  
de la Comisión de la Función Pública  
Internacional

Carta de Naciones Unidas, 1945.

ECOSOC, Res. 1510 (XLVIII).

JIU/REP/2000/7. Mezzalama, Francesco,  
L'emploi des jeunes cadres dans certains  
organismes du système des Nations Unies :  
Recrutement, gestion des carrières et taux  
de rétention. Genève, 2000.

ST/AI/2002/4 Administrative Instruction, Staff  
Selection System.

ST/SGB/1997/1 Secretary-General's Bulletin.

ST/SGB/2002/5 Secretary-General's Bulletin.

World Health Organization. Fifty-eighth  
World Health Assembly, A58/35.  
Recruitment strategy integrating gender  
and geographical balance: progress  
report, reported by the Secretariat, 4 may  
2005, 14 p.