



World Food Programme  
Programme Alimentaire Mondial  
Programa Mundial de Alimentos  
برنامج الأغذية العالمي

**Junta Ejecutiva**  
Período de sesiones anual  
Roma, 26-30 de junio de 2023

Distribución: general

Tema 4 del programa

Fecha: 1 de junio de 2023

WFP/EB.A/2023/4-C/Add.1

Original: inglés

Informes anuales

Para examen

Los documentos de la Junta Ejecutiva pueden consultarse en el sitio web del PMA (<https://executiveboard.wfp.org/es>).

## **Nota de la dirección sobre el Informe Anual de la Oficina de la Ombudsman y de Servicios de Mediación correspondiente a 2022**

### **Proyecto de decisión\***

La Junta toma nota del documento titulado "Nota de la dirección sobre el Informe Anual de la Oficina de la Ombudsman y de Servicios de Mediación correspondiente a 2022" (WFP/EB.A/2023/4-C/Add.1).

1. La dirección acoge con beneplácito el Informe Anual de la Oficina de la Ombudsman y de Servicios de Mediación (OBD) correspondiente a 2022. La función de la OBD sigue siendo primordial para conseguir implantar una cultura organizacional respetuosa y alcanzar los objetivos de justicia interna, entre otros medios, señalando los problemas sistémicos en su informe anual y ofreciendo un mecanismo informal y confidencial para atender los conflictos, las disputas y las quejas de los empleados y promover activamente un entorno de trabajo más respetuoso mediante sus intervenciones.
2. La dirección también valora muy positivamente las contribuciones de la OBD a la labor realizada por el Comité Interdisciplinario de Justicia Interna, que apoya la puesta en práctica de la circular del Director Ejecutivo sobre prevención y respuesta frente a la conducta abusiva (hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación) (OED2022/004).

\* Se trata de un proyecto de decisión. Si desea consultar la decisión final adoptada por la Junta, sírvase remitirse al documento relativo a las decisiones y recomendaciones que se publica al finalizar el período de sesiones.

#### **Coordinadoras del documento:**

Sra. J. Luma  
Subdirectora Ejecutiva interina  
Departamento de Cultura Organizacional  
Correo electrónico: [joyce.luma@wfp.org](mailto:joyce.luma@wfp.org)

Sra. M. Spence  
Jefa interina  
Subdirección de Relaciones con el Personal  
Correo electrónico: [mylene.spence@wfp.org](mailto:mylene.spence@wfp.org)

Sra. F. Asseged  
Directora interina  
Dirección de Recursos Humanos  
Correo electrónico: [fetlework.asseged@wfp.org](mailto:fetlework.asseged@wfp.org)

3. La dirección toma nota de que el número de personas que recurrieron a los servicios de la OBD registró un aumento considerable entre 2021 y 2022, pasando de 433 a 692. Este aumento es señal de que hay un buen nivel de sensibilización sobre los servicios que la oficina ofrece a los empleados del PMA en todo el mundo, fruto de las iniciativas de comunicación interna y de la consolidada red mundial de asesores para un entorno laboral respetuoso, supervisada por la OBD. Los dos nuevos puestos creados y las numerosas visitas sobre el terreno realizadas en 2022 también pueden haber contribuido a que los servicios que presta la OBD sean más accesibles.
4. La dirección toma nota asimismo de la reducción considerable que se registró por segundo año consecutivo en los casos de hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación (conductas abusivas) presentados a la OBD, cuya proporción con respecto al número total de casos pasó del 44 % en 2018 al 21 % en 2022. Esto puede deberse en parte a las medidas aplicadas por el PMA para crear mayor conciencia sobre las expectativas en cuanto a la conducta de los empleados, así como a las numerosas iniciativas de los últimos años encaminadas a mejorar la cultura organizacional y prevenir y dar respuesta a las conductas abusivas.
5. La dirección acoge con satisfacción la contribución de la OBD en la tarea de determinar posibles problemas sistémicos, así como sus recomendaciones sobre cómo abordarlos.

### **La “resolución informal en primera instancia” para crear un sistema de justicia interna eficaz y mejorar la cultura organizacional**

6. La dirección reconoce la contribución positiva de la OBD a ofrecer una opción eficaz y eficiente a los empleados que desean que se atiendan sus reclamaciones. La dirección reconoce además que la mediación es un método eficaz en función de los costos de solución de controversias que está en consonancia con la [resolución A/RES/77/260](#) aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 30 de diciembre de 2022.

Recomendación de la Ombudsman	Respuesta de la dirección
<p>1. <i>La dirección del PMA debería promover y apoyar activamente la resolución informal de controversias y alentar a los empleados, incluidos los directivos, a recurrir en primera instancia a este procedimiento por ser una vía importante para mejorar la cultura organizacional del PMA con el objetivo de encontrar soluciones más rápidas, satisfactorias y sostenibles antes de recurrir a los procedimientos formales, que por lo general son largos y costosos y pueden tener efectos controvertidos.</i></p>	<p><b>Recomendación aceptada</b></p> <p>La dirección ha promovido que los empleados, incluido el personal directivo, desempeñen una función activa en la mejora de la cultura organizacional del PMA, y les ha apoyado y alentado para que lo hagan.</p> <p>Concretamente, en 2022, el Director Ejecutivo publicó una política revisada para hacer frente a las conductas abusivas (OED2022/004), en la que se explica cuáles son los principales canales por los que los empleados del PMA pueden denunciar cualquier conducta inadecuada o abusiva que hayan sufrido u observado. Entre estos canales figura el de la resolución informal facilitada por la OBD.</p> <p>Como complemento de la política revisada, la Dirección de Recursos Humanos (HRM) ha actualizado la capacitación obligatoria para todos los empleados sobre prevención de las conductas abusivas en el PMA y respuesta ante esas conductas y sigue impartiendo sesiones de sensibilización en las que se recuerda a los empleados cómo pueden informar si se ven afectados por conductas inadecuadas o abusivas.</p> <p>La propia política expone la función del personal directivo a la hora de abordar los problemas en una fase temprana, entre otras cosas a través del marco de gestión de la actuación profesional, e introduce la intervención del personal directivo como solución sostenible y eficaz en función de los costos para los empleados, que se sitúa entre la resolución informal de los problemas y el proceso formal que se lleva</p>

Recomendación de la Ombudsman	Respuesta de la dirección
	a cabo a través de la Oficina de Inspecciones e Investigaciones (OIGI). Además, se han elaborado materiales para sensibilizar al personal directivo en los que se ponen de relieve sus funciones y responsabilidades en la prevención de las conductas inadecuadas y abusivas y en la creación de un entorno de seguridad psicológica.
2. <i>El PMA debería integrar en sus políticas y procedimientos el enfoque favorable a la resolución informal en primera instancia, y proporcionar a los empleados una visión clara del funcionamiento del sistema de justicia interna, en particular, para que sean conscientes de la eficacia de los servicios de resolución informal de conflictos que ofrece la OBD.</i>	<p><b>Recomendación en proceso de examen</b></p> <p>La dirección está participando en el examen del sistema de justicia interna del PMA. Dentro de este proceso, se está debatiendo la posibilidad de pedir a los empleados que recurran a la resolución informal de las decisiones administrativas impugnadas como primer paso obligatorio antes de incoar un recurso formal.</p>
3. <i>Los miembros del Comité Interdisciplinario de Justicia Interna deberían mejorar la colaboración entre ellos a fin de ofrecer vías para obtener respuestas claras a conductas que no cumplan las normas de comportamiento del PMA.</i>	<p><b>Recomendación aceptada</b></p> <p>La dirección reconoce la importancia de una colaboración eficaz a través del Comité Interdisciplinario con el fin de promover lugares de trabajo respetuosos, diversos e inclusivos para todos los empleados del PMA. La dirección seguirá ocupándose de garantizar una respuesta firme ante cualquier incumplimiento de las normas de comportamiento del PMA, tanto a través de procesos disciplinarios posteriores a las investigaciones de la OIGI (que completó 16 casos de este tipo en 2022) como a través de la vía relativa a la gestión de la actuación profesional, en la que la HRM presta apoyo al personal directivo a la hora de responder a conductas abusivas. (En 2022, la HRM prestó asistencia a las intervenciones del personal directivo en más de 100 casos y en ocho casos de separación del cargo por actuación profesional insatisfactoria.)</p>

## Gestión de la actuación profesional y cultura de retroalimentación del PMA

7. Durante todo el año 2022, en el marco de sus iniciativas para crear un entorno inclusivo y respetuoso en el lugar de trabajo, la dirección siguió invirtiendo una cantidad importante de recursos en apoyo al cambio cultural en la fuerza de trabajo del PMA. El nuevo marco de liderazgo establece unas normas de comportamiento comunes y las incorpora a competencias e indicadores revisados. Este marco tiene el objetivo de promover un entorno de trabajo inclusivo y colaborativo e introduce el concepto de "liderar a través de otros".
8. Otras iniciativas son el programa de tutorías, a través del cual empleados de más y menos antigüedad pueden compartir sus perspectivas y transferir conocimientos entre generaciones, lo cual crea una cultura de comunicación e intercambio de opiniones entre los empleados.
9. Se ofrecen seminarios web a los empleados sobre evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE) para que mejoren sus capacidades en materia de examen de la actuación profesional, lo cual abarca la comunicación y la recepción de observaciones.

Recomendación de la Ombudsman	Respuesta de la dirección
<p>4. <i>Debería trabajarse para cambiar la cultura de gestión de la actuación profesional del PMA, dando más importancia al desarrollo profesional y personal por el bien de los empleados y del organismo, en la que se solicite y se brinde activamente apoyo para mejorar el desempeño, pues ello conduce a un entorno de trabajo más respetuoso y productivo.</i></p>	<p><b>Recomendación aceptada</b></p> <p>Un amplio conjunto de herramientas, productos de información y recursos de otro tipo se ha puesto a disposición de todos los empleados del PMA con el objetivo de promover cambios positivos en la cultura de la gestión de la actuación profesional en el PMA. La HRM seguirá asegurándose de que el organismo esté tan bien situado como sea posible en esta esfera. La labor a la que se hace referencia en la recomendación estará dirigida en primer lugar por el personal directivo, pero se reconoce que todos los empleados tienen una función que desempeñar en la creación de un entorno de trabajo más respetuoso y productivo.</p>
<p>5. <i>El Programa debería establecer un diálogo amplio y sincero sobre cómo mejorar el ambiente y la cultura del PMA en materia de gestión de la actuación profesional, de modo que este proceso se perciba y se utilice como un instrumento positivo y beneficioso.</i></p>	<p><b>Recomendación aceptada</b></p> <p>Tal como se indica en la respuesta anterior, se está mejorando de forma continua el enfoque que el PMA aplica a la gestión de las herramientas, procesos, políticas y orientaciones en materia de actuación profesional, según sea necesario. Al mismo tiempo, las percepciones sobre el enfoque que el PMA aplica a la gestión de la actuación profesional y la medida en que es beneficioso dependen de los directivos y de cuál sea su nivel de eficacia a la hora de intervenir en el proceso y alentar a otros a hacer lo mismo.</p>
<p>6. <i>Dar y recibir observaciones y orientación constructivas exige valentía, y los cargos directivos del PMA tienen que dar el ejemplo a este respecto; hay que instaurar una cultura en la que el diálogo continuo entre supervisor y supervisado sobre la actuación profesional sea la norma y se considere como algo positivo.</i></p>	<p><b>Recomendación aceptada</b></p> <p>Se alienta al personal directivo a reconocer el trabajo bien hecho en las evaluaciones de la actuación profesional que se realizan cada año y en ocasiones informales. La herramienta de PACE utilizada para evaluar la actuación profesional del personal tiene una función que facilita la retroalimentación entre empleados.</p> <p>Cada año se ofrecen seminarios web de PACE a todos los miembros del personal, en los que se tratan temas como el establecimiento de objetivos, el examen de la actuación profesional, la comunicación y recepción de retroalimentación y la planificación del desarrollo profesional. En lo que llevamos del año 2023 se han impartido seis seminarios web que han tratado sobre la última fase de examen del proceso de PACE, a los que han asistido 887 personas de todo el mundo, y cuatro sobre la fase de planificación, con 540 asistentes a nivel mundial. Estos seminarios web se añaden a las actividades llevadas a cabo en los países para instruir a los empleados acerca de la gestión de la actuación profesional, para cuya realización es posible utilizar dos programas de aprendizaje virtual en la materia dirigidos a los empleados y uno dirigido a los supervisores. Estos programas forman parte de las iniciativas encaminadas a instruir, orientar y fomentar las capacidades en materia de gestión de la actuación profesional. En 2023, la atención ha pasado a centrarse en apoyar a los supervisores cuando se ocupan de la gestión de la actuación profesional de otras personas.</p>

## Salud y bienestar

10. La dirección considera que la salud y el bienestar de los empleados del PMA son cuestiones prioritarias. La HRM, la Dependencia de Coordinación de los Asuntos de Personal y la Cultura Organizacional y la Dirección de Bienestar del Personal, que forman parte del Departamento de Cultura Organizacional se centran en la creación de unos lugares de trabajo en los que todas las personas sean valoradas y puedan desarrollar por

completo su potencial, lo cual facilitará que el PMA cumpla su cometido. La WEL tiene un servicio de asesoramiento del personal en el que trabajan profesionales titulados en salud mental que prestan apoyo a los miembros del personal y a las personas a su cargo.

Recomendación de la Ombudsman	Respuesta de la dirección
<p>7. <i>Es preciso reconocer que no existe un enfoque único para abordar la vuelta a la oficina. Para preservar el espíritu de equipo y mantener la productividad es importante demostrar flexibilidad en responder a las necesidades individuales de los empleados, así como equidad y coherencia en la aplicación de las normas sobre la presencia en la oficina, siempre respetando los días y horas de trabajo establecidos.</i></p>	<p><b>Recomendación aceptada</b></p> <p>La dirección reconoce que las lecciones aprendidas del proyecto piloto sobre el trabajo híbrido deberían fundamentar las decisiones que se adopten sobre las disposiciones de trabajo en el futuro, en las que habría que equilibrar las necesidades de un organismo de gran desempeño con el deber de prestar atención a los empleados y la importancia de un espíritu de equipo positivo.</p> <p>La dirección está de acuerdo en que con un enfoque único no se pueden atender las necesidades de un organismo tan diverso. Al elaborar las futuras disposiciones de trabajo se tendrán en cuenta los principios de equidad, coherencia y simplicidad. Se realizarán amplias consultas con todas la partes interesadas para para posibilitar una toma de decisiones eficaz.</p>
<p>8. <i>Los directivos necesitan más apoyo para poder responder a las numerosas y diversas expectativas del PMA con respecto a ellos. Las estructuras orgánicas y el personal deben contar con recursos apropiados, y los directivos deben tener capacidad y medios para reconocer las necesidades de salud mental de los miembros del equipo, responder a las mismas y abordar los aspectos de organización del trabajo que puedan provocar excesivo estrés laboral y afectar negativamente a la salud mental. El desarrollo de líderes en todos los niveles también podría incluir medidas más enérgicas orientadas a garantizar su propio bienestar, también mediante el desarrollo de su inteligencia emocional para ayudarles a responder a sus propias necesidades emocionales y a las de su equipo.</i></p>	<p><b>Recomendación aceptada</b></p> <p>Se ofrecen programas de desarrollo de la capacidad de liderazgo a los encargados de la gestión del personal a distintos niveles del organismo, para dotarles de las herramientas que han de ayudarles a crear seguridad psicológica y descubrir y abordar los factores subyacentes que afectan el comportamiento y el desempeño de los miembros de un equipo.</p> <p>Estos programas cubren diversos temas relacionados con la inteligencia emocional y la neurociencia que ayudan al personal directivo a entender el estado mental, las necesidades subyacentes y los sentimientos de las personas, y qué es lo que ellos mismos, en su calidad de directivos, pueden hacer para crear un espacio seguro para sí mismos y para los miembros de su equipo en que las emociones se puedan expresar y gestionar de una forma constructiva. También se asigna mucha importancia a que los directivos mejoren el conocimiento de sí mismos, también en lo respecta a los factores que les provocan reacciones emocionales y los que les causan estrés. Los programas tienen el objetivo de mejorar la capacidad de los directivos para entender a través de la empatía. Los líderes necesitan estas aptitudes para ser resilientes y poder crear entornos de trabajo seguros y respetuosos que sean propicios para el bienestar físico, emocional y mental.</p> <p>El servicio de asesoramiento del personal trabaja con regularidad con los directivos en relación con su propio bienestar individual y apoya dinámicas de equipo saludables por medio de consultas y talleres.</p>

## Diversidad, equidad e inclusión

11. La dirección reconoce la importancia de que la fuerza de trabajo sea diversa e inclusiva y entiende la necesidad de seguir ampliando las dimensiones de la diversidad en el marco de las actividades destinadas a promover un entorno de trabajo propicio. El PMA ha adoptado un enfoque más integrado que se centra en otros aspectos de la diversidad, por ejemplo, la condición de discapacidad y el origen étnico.

12. El equipo que se ocupa de las cuestiones de diversidad, equidad e inclusión se ha dedicado a sensibilizar al personal directivo superior y de las oficinas en los países mediante iniciativas como el Programa mundial de liderazgo ejecutivo inclusivo, que se centra en el comportamiento inclusivo de los directivos y sus competencias en este terreno.
13. El equipo está utilizando procesos consultivos y colaborando con empleados de todo el mundo a través de grupos de afinidad, como la red para la inclusión de la discapacidad.

Recomendación de la Ombudsman	Respuesta de la dirección
<p>9. <i>Al tiempo que se fomenta la paridad de género, es preciso crear un entorno de trabajo en el que las empleadas y las líderes puedan prosperar y sean respetadas por la dirección y sus supervisores, colegas y supervisados.</i></p>	<p><b>Recomendación aceptada</b></p> <p>La dirección entiende la necesidad de ampliar las dimensiones de la diversidad más allá de la paridad de género para promover aún más un entorno de trabajo propicio. Se ha adoptado un enfoque más integral que se centra en otros aspectos de la diversidad, como pueden ser la condición de discapacidad y el origen étnico. Se están introduciendo sesiones informativas en materia de inclusión consciente para sensibilizar sobre los prejuicios individuales y la inteligencia cultural, de modo que todos los empleados puedan prosperar en el lugar de trabajo. Además, para crear un entorno propicio para todos los directivos, el Departamento de Cultura Organizacional ha invertido en el Programa mundial de liderazgo ejecutivo inclusivo para todos los directores en los países y los directivos de nivel D-2 o superior. El programa se centra en la integración del comportamiento inclusivo en todas las actividades y en el desarrollo de las competencias que los directivos necesitan para servir como modelos de conducta en el esfuerzo por promover un entorno de trabajo en el que tanto los hombres como las mujeres prosperen como líderes.</p>
<p>10. <i>Desde 2020 el racismo se ha planteado como un problema en el seno del PMA y falta concienciación sobre las formas de racismo en los comportamientos y a nivel institucional, esto es, en los sistemas y las políticas del PMA. Es preciso que las oficinas del Programa, tanto en la Sede como sobre el terreno, se comprometan a mantener con sus equipos conversaciones claras, de ser necesario con la ayuda de un facilitador, para centrarse en cómo poder luchar contra el racismo en sus oficinas y en el marco de sus actividades y programas, y también para definir las adaptaciones necesarias para conseguirlo.</i></p>	<p><b>Recomendación aceptada</b></p> <p>La dirección reconoce la necesidad de abordar las manifestaciones de racismo cuando estas se producen. La Directora Ejecutiva Adjunta al cargo del Departamento de Cultura Organizacional, basándose en las sesiones de sensibilización contra el racismo celebradas en 2021 con el Grupo Directivo del PMA, ha seguido facilitando sesiones de sensibilización en materia de racismo con directivos en reuniones regionales. Además, el equipo que se ocupa de las cuestiones de diversidad, equidad e inclusión facilita conversaciones sobre el racismo a nivel individual y en grupos de debate, para lo cual emplea también canales digitales.</p>

<b>Recomendación de la Ombudsman</b>	<b>Respuesta de la dirección</b>
<p>11. <i>Redoblar y ampliar los esfuerzos para comunicar las razones por las cuales se realizan los procesos del cambio cultural, como el nuevo marco de liderazgo y la nueva estrategia de diversidad e inclusión, contribuiría a la armonización entre la Sede y el terreno y evitaría el riesgo de tener un organismo “de dos velocidades” en el que el personal sobre el terreno tenga que aplicar los cambios sin asumirlos plenamente, sin entender a fondo lo que hay detrás.</i></p>	<p><b>Recomendación aceptada</b></p> <p>La dirección entiende la necesidad de hacer que todos se unan a este cambio cultural. Con este fin ha reunido las opiniones de un conjunto diverso de empleados. En los futuros debates sobre diversidad e inclusión se dedicará más atención al personal sobre el terreno. Además, el equipo que se ocupa de las cuestiones de diversidad e inclusión ha establecido grupos de afinidad en los que se alienta a los empleados a compartir sus experiencias. En 2022 se establecieron la red para la inclusión de la discapacidad y los grupos de afinidad de personas LGBTIQ. También se ha establecido otro grupo de afinidad, el de mujeres en el PMA, para obtener información sobre cuestiones que afectan a las mujeres en el organismo.</p>

## Conclusión

14. El PMA está comprometido a garantizar que los lugares de trabajo sean entornos respetuosos e inclusivos. Se han hecho una labor importante para actualizar y elaborar políticas, orientaciones y materiales de sensibilización para asegurarse de que todos los empleados, y especialmente el personal directivo, entiendan claramente qué se espera de ellos.
15. El informe anual de la OBD es una fuente útil de información, orientación y estímulo para la dirección mientras se sigue mejorando la cultura organizacional del PMA.

**Lista de las siglas utilizadas en el presente documento**

HRM	Dirección de Recursos Humanos
OBD	Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación
OIGI	Oficina de Inspecciones e Investigaciones
PACE	evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias