



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

Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual
Roma, 23-26 de junio de 2026

Distribución: general

Tema 7 del programa

Fecha: 12 de mayo de 2026

WFP/EB.A/2026/7-F

Original: inglés

Funciones de supervisión

Para decisión

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

Informe Anual de la Oficina de la Ombudsperson y de Servicios de Mediación correspondiente a 2025

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado "Informe Anual de la Oficina de la Ombudsperson y de Servicios de Mediación correspondiente a 2025" (WFP/EB.A/2026/7-F).

* 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.

Coordinadores del documento:

Sra. K. Melliush
Ombudsperson y Directora
Oficina de la Ombudsperson y de Servicios de Mediación
Correo electrónico: katya.melliush@wfp.org

Sr. T. Kettner
Oficial de Extensión y Mediación
Correo electrónico: tobias.kettner@wfp.org

Introducción

1. Para el PMA, 2025 fue sin duda un año difícil. Los drásticos recortes de financiación coincidieron con un importante proceso de reestructuración, y la plantilla sufrió una reducción radical en un breve período de tiempo. Al mismo tiempo, los relatos globales que ponían en cuestión el valor de la labor humanitaria aumentaron la sensación de desánimo. Muchos empleados se vieron enfrentados, además, al trauma y el dolor de ver cómo sus colegas eran secuestrados o perdían la vida mientras llevaban a cabo la misión del PMA. En un año marcado por las pérdidas, la incertidumbre y la presión, no fue nada fácil hallar muchos aspectos positivos.
2. Sin embargo, incluso en este período de suma dificultad, hubo momentos de cambio constructivo. Las oficinas y los colegas de todo el PMA se movilizaron para apoyar a los empleados afectados, rompiendo la compartimentación y brindando toda la ayuda posible. Una de las fortalezas de la solución informal de conflictos que puede pasar inadvertida es que, como permite que las personas expresen sus preocupaciones de forma temprana y segura, incluso en situaciones tensas es posible alcanzar resultados más beneficiosos para todos los implicados. A medida que el PMA iba experimentando un profundo cambio, la Oficina de la Ombudsperson y de Servicios de Mediación (OBD) observó un considerable aumento del número de colegas que se ponían en contacto con ella, sobre todo para tratar problemas relacionados con el empleo y las perspectivas de carrera. Si bien la OBD no pudo evitar la reducción de la plantilla del PMA, sí consiguió brindar apoyo de muy diversas maneras, ofreciendo un espacio confidencial en el cual los empleados podían hablar abiertamente de la situación que estaban viviendo. Su disposición a hacerlo permitió a la Oficina proporcionar a las instancias jerárquicas superiores del PMA una retroalimentación provechosa cuando más se necesitaba. En el presente informe, se recoge parte de dicha retroalimentación, junto con varios estudios de casos que muestran el modo en que la OBD puede propiciar un mayor diálogo y fomentar la colaboración.
3. El presente informe, al tiempo que reflexiona sobre este año lleno de desafíos, también mira hacia el futuro. Las experiencias que los empleados compartieron con la OBD ofrecen lecciones claras y señalan esferas en las que el PMA puede reforzar el modo de prestar apoyo a su personal en períodos de tensión e incertidumbre. La OBD confía en que, al reflexionar abiertamente sobre las dificultades sufridas en 2025 —y sobre lo que los empleados le han expuesto—, podrá ayudar a configurar formas de trabajo más solidarias, transparentes y resilientes en los próximos años.

Enseñanzas extraídas de 2025: reflexiones y observaciones

Capeando el temporal: el impacto de la reducción de personal y la reestructuración

4. Si bien los cambios estructurales y los ajustes en la dotación de personal que se produjeron en el PMA en 2025 hicieron aumentar el estrés, los empleados comprendieron la necesidad que tenía el Programa de adaptar su tamaño y su configuración en respuesta a la evolución del panorama político y de financiación. Muchos empleados señalaron a la OBD que entendían que se trataba de presiones que quedaban fuera del control del PMA. Pero lo que resultaba más difícil para ellos era *la forma* en que se gestionaba el proceso de cambio en los distintos niveles. Los empleados dijeron haberse sentido confundidos o mantenidos en la ignorancia en los momentos clave, y señalaron que la comunicación había sido poco clara, contradictoria o mal programada. Otros expresaron su preocupación por el modo en que se tomaban las decisiones, esto es, si eran justas, transparentes y se aplicaban de manera coherente en todo el Programa.

Sobrecarga estructural y falta de claridad

5. En las oficinas que se vieron muy afectadas por la reducción de personal, donde los equipos pasaron a contar con un número de componentes mucho menor, los empleados consideraban que la carga de trabajo total seguía siendo prácticamente la misma. Las responsabilidades que antes recaían en equipos más numerosos simplemente se redistribuían entre un menor número de colegas, lo que originaba una sobrecarga de trabajo y generaba preocupación sobre la sostenibilidad de las condiciones laborales. Los empleados decían sentirse agotados e inseguros acerca del tiempo que podría soportarse ese nivel de presión. Aunque muchos reconocían que, por lo general, el PMA conseguía establecer con acierto las prioridades, consideraban que, en la práctica, seguía siendo un problema relegar algunas tareas.
6. En el contexto de la reducción de personal, las preocupaciones planteadas se referían a que el orden de retención descrito en el marco conexo no se respetaba de manera uniforme y a que las decisiones sobre la supresión de los puestos podían ser, en el mejor de los casos, arbitrarias y, en el peor, indebidamente personalizadas de modo que afectaran a empleados concretos y no a los puestos. En algunos casos presentados a la OBD, las decisiones definitivas relativas a la supresión de puestos o la separación del servicio no se comunicaron de forma adecuada o completa hasta muy avanzado el proceso, lo que sometía innecesariamente a los empleados a un estrés prolongado y les dejaba muy poco tiempo para organizar su salida.
7. En algunas oficinas, se suprimieron puestos y los empleados tuvieron que volver a presentar su candidatura a un número reducido de puestos, compitiendo directamente con sus colegas para poder conservar su empleo. Al mismo tiempo, el personal de recursos humanos y los responsables de contratación se vieron sometidos por fuerza a una presión considerable para gestionar estos procesos, a la vez que tenían que afrontar cambios estructurales y reducciones de personal en sus propias áreas. También se manifestó preocupación por el hecho de que, en ocasiones, la contratación para los puestos de nueva creación fue demasiado precipitada, y que la comunicación o la transparencia fueron limitadas. Estas condiciones, en combinación con los grandes intereses personales en juego, dieron lugar a un aumento de las tensiones interpersonales, a una disminución de la confianza y a la circulación de rumores sobre posibles irregularidades, como el favoritismo en las decisiones sobre contratación.
8. La OBD también recibió denuncias sobre una distribución desigual de las tareas dentro de los equipos. Algunos empleados solicitaron ayuda debido a una carga de trabajo excesiva, mientras que otros expresaron su incertidumbre en lo que respecta a sus funciones y responsabilidades o a la contribución que se esperaba de ellos. Algunos empleados que habían acudido a la OBD también señalaron las crecientes dificultades para disfrutar de sus vacaciones, debido a la falta de mecanismos adecuados para su sustitución. En el caso de los empleados con contratos de breve duración, a menudo las preocupaciones sobre la carga de trabajo no se expresaban por miedo a que hubiera consecuencias negativas.

¿Una mayor autoridad con una menor rendición de cuentas?

9. Tras la reestructuración orgánica y la implantación del modelo de Sede mundial, se planteó a la OBD la preocupación que suscitaba que los directores en los países adquirieran una autoridad excesiva no sujeta a controles sobre los asuntos de su oficina en el país. Aunque el propósito de la reestructuración orgánica era mejorar la capacidad de respuesta y agilizar la toma de decisiones, también ha generado considerables riesgos en materia de gobernanza. Aunque el PMA se había dotado de un marco de rendición de cuentas para hacer frente a esos riesgos, los empleados que acudieron a la OBD expresaron su preocupación por el hecho de que, en la práctica, esa medida había tenido una repercusión limitada sobre el terreno. Describieron cómo, en algunos lugares, el

personal directivo de las oficinas en los países había adoptado una actitud de “en mi oficina mando yo”, lo que había dado lugar a una falta de coherencia en la aplicación de las políticas, una menor rendición de cuentas y entornos en los que los empleados sentían que no podían cuestionar las decisiones. Existe el riesgo de que, con el tiempo, esta dinámica erosione la confianza en el personal directivo y ocasione una fragmentación de la cultura institucional entre los distintos lugares.

10. Al mismo tiempo, la transición hacia el modelo de Sede mundial introdujo cierta ambigüedad en cuanto a las funciones, la jerarquía de rendición de cuentas y el alcance del apoyo que cabía esperar para las oficinas en los países. Muchos equipos aún estaban definiendo sus funciones, y los empleados señalaron a la OBD que la reestructuración no había racionalizado de manera significativa las operaciones. Opinaban que esa circunstancia, unida al proceso de reducción de personal, había dejado lagunas en las capacidades locales y contribuyó a crear la sensación de una toma de decisiones más lenta, una falta de uniformidad de las orientaciones y una mayor frustración por parte de las oficinas en los países que solicitaban apoyo oportuno.
11. Aunque el empoderamiento de las oficinas en los países perseguía un fin loable, este proceso ha hecho que se considere que existe un déficit en materia de rendición de cuentas y que se corre el riesgo de crear un exceso de autonomía sobre el terreno, a la vez que genera incertidumbre dentro de las estructuras de apoyo, ralentiza los procesos y crea tensiones en las relaciones dentro de la organización.

Evolución de las funciones: los desafíos en las zonas sobre el terreno más remotas

12. Aunque la integración funcional del PMA en una estructura orgánica de dos niveles tuvo un impacto significativo en los empleados de la Sede mundial y en muchas funciones de las oficinas en los países, los colegas que trabajaban en las zonas sobre el terreno más remotas se dirigieron a la OBD para expresarle su preocupación por un cambio de otra índole: el paso de la entrega directa en el último tramo al desarrollo de funciones más estratégicas centradas en el fortalecimiento de los sistemas nacionales y la colaboración en materia de políticas. Esta evolución también ha influido en las competencias que deben poseer los empleados, por lo que estos manifestaron su temor de no recibir suficiente apoyo para poder adaptarse. Otro factor pertinente señalado en el contexto de esta evolución de las funciones y expectativas fue el uso de los idiomas. Si bien en el PMA hay cuatro idiomas oficiales, el inglés es la lengua de trabajo que predomina en la práctica, salvo en África Occidental y Central, algunas partes de África Meridional y en América Latina. Los empleados de estas regiones señalan que la gran importancia que se concede al inglés genera una sensación de desconexión con la Sede de Roma y, a veces, con otras regiones.

Presiones sobre los mandos intermedios

13. Tanto el proceso de reestructuración como el de reducción de la fuerza de trabajo supusieron una carga considerable para los directivos de nivel medio, ya que a muchos de ellos se les encomendó la tarea de aplicar los recortes de personal sin haber apenas participado en la adopción de las decisiones correspondientes. Al mismo tiempo, se hallaban en una situación de incertidumbre ante su propio futuro, lo que les ocasionaba un mayor estrés y una sensación de falta de control.
14. Otra de las consecuencias de la reducción de personal y la reestructuración fue que algunos puestos de supervisión fueron ocupados de forma interina, a menudo sin que se hubiera definido una jerarquía de rendición de cuentas clara o definitiva. Los empleados señalaron que, debido a la falta de claridad en cuanto al alcance de sus facultades, el personal directivo interino era a veces percibido como si actuara al margen de las estructuras de rendición de cuentas establecida y asumiera unas facultades decisorias que no le habían sido asignadas oficialmente. También hubo empleados que indicaron que los

jefes interinos estaban sometidos a una considerable presión, y algunos señalaron que había tensiones en las interacciones en materia de rendición de cuentas.

15. La gestión del desempeño resultó ser una cuestión cada vez más delicada. Teniendo como trasfondo las pérdidas de puestos de trabajo ocurridas recientemente y las que podrían producirse en el futuro, a menudo las valoraciones críticas se percibían como una amenaza directa para la seguridad del empleo. A algunos empleados también les preocupaba la facilidad con que el sistema de evaluación de la actuación profesional PACE del PMA podía utilizarse de forma indebida, así como la falta de una retroalimentación constante y documentada en la que basar unas conversaciones constructivas sobre el desempeño.

Una fuerza de trabajo acallada

16. El cambio al modelo de Sede mundial, sumado a los drásticos recortes presupuestarios, contribuyó a generar un sentimiento de frustración generalizado, disminuir la confianza y crear un distanciamiento emocional entre los empleados. Muchos eran de la opinión de que, en el entorno reinante, lo más seguro era mantener un perfil bajo para evitar llamar la atención, incluso ante decisiones aparentemente injustas. Los empleados también señalaron que preferían soportar relaciones personales difíciles o problemas dentro de los equipos antes que intentar abordar la situación, por miedo a ser considerados conflictivos y ser apartados a la siguiente oportunidad. Por desgracia, en este tipo de ambiente, hay mayor margen para la arbitrariedad y, por consiguiente, es más necesario que nunca garantizar el recurso a mecanismos de rendición de cuentas adecuados.
17. Lamentablemente, a finales de 2025, los sentimientos de ansiedad y desconfianza se vieron agravados ante el anuncio de que a mediados de 2026 se pondría fin a la modalidad de trabajo híbrido. Aunque los empleados reconocían que era importante mostrarse solidarios con los colegas que trabajaban sobre el terreno o con aquellos cuyo trabajo nunca les permitiría trabajar a distancia, el momento del anuncio, realizado al finalizar un año extremadamente duro, fue percibido por muchos como otro golpe innecesario en el momento más inoportuno.

Aunar esfuerzos para afrontar el futuro

Reconstrucción de los equipos

18. El PMA dispone de una gran oportunidad para abordar los sentimientos antes descritos, esto es, para crear y reconstruir equipos que sean psicológicamente seguros, en los que los empleados sientan que pueden exponer sus ideas, preguntas, preocupaciones o errores, y estén dispuestos a asumir riesgos en las relaciones interpersonales. Es bien sabido que los equipos que son psicológicamente seguros se adaptan más rápidamente a los cambios, ya que las personas plantean los problemas desde el principio, asumen la responsabilidad de los resultados y se readaptan sin temor a ser culpadas, ya que el hecho de compartir su opinión y expresarse abiertamente es recompensado en vez de ser penalizado. En este sentido, la OBD ha identificado las esferas siguientes para la posible adopción de nuevas medidas:
19. **Fortalecimiento de la capacidad de liderazgo.** Un paso fundamental para ello es ampliar el acceso a la capacitación práctica en materia de liderazgo para los nuevos supervisores y los que ya desempeñan estas funciones, y mejorar las aptitudes de liderazgo de todos los supervisores de una forma estructurada. Entre estas aptitudes cabe señalar las competencias para la solución de conflictos, la escucha activa, el suministro de retroalimentación y la organización de reuniones inclusivas.
20. Cuando los líderes son modelo de apertura y vulnerabilidad, los equipos tienden a seguir su ejemplo y el compromiso colectivo se intensifica. Ello va unido a la capacidad de proporcionar y recibir retroalimentación constructiva. Una forma de ayudar a abordar los

problemas persistentes en materia de gestión de personal podría ser reforzar el objetivo de desarrollo de los sistemas de gestión del desempeño del PMA, y dar mayor respaldo al personal directivo a la hora de ofrecer valoraciones críticas de manera constructiva.

21. **Apoyo al “reseteo” de los equipos al término de un proceso de renovación o transición.** Llevar a cabo un reseteo de carácter constructivo tras producirse un cambio importante ayuda a los equipos a adaptarse a dicho cambio y a asumirlo. Estos reseteos pueden consistir en un refuerzo de la planificación estructurada de la carga de trabajo, una revisión en grupo de las funciones y las expectativas y el suministro de orientaciones prácticas a los supervisores para gestionar el cambio. La comunicación clara en lo relativo a la priorización de las tareas o a la reducción del nivel de prioridad de las mismas hace disminuir la incertidumbre y garantiza una distribución adecuada del trabajo.
22. Una buena planificación del traspaso de responsabilidades puede ayudar a preservar los conocimientos institucionales si se ayuda a conservar las competencias técnicas especializadas esenciales. A este respecto, una medida importante que muchos valoraron positivamente fue la creación de listas de reserva de empleados afectados por el proceso de reducción de personal.
23. **Apoyo visible a la capacidad de liderazgo.** En los últimos años, el PMA ha invertido considerablemente en la creación de los instrumentos necesarios para promover un liderazgo centrado en las personas, en particular, con el Marco de liderazgo del PMA y la integración de los comportamientos de liderazgo previstos en él en la gestión y la evaluación del desempeño de todos los supervisores. Por lo tanto, ya se cuenta con buenas políticas, pero falta un respaldo visible a las aptitudes de liderazgo deseadas. Los directivos de todos los niveles deben conformar un estilo de liderazgo respetuoso y fomentar la rendición de cuentas promoviendo activamente —y, en caso necesario, exigiendo— la aplicación de unas mismas normas por parte de los supervisores a su cargo. Para ayudar a avanzar en esta labor, convendría que las evaluaciones del desempeño fueran más realistas, sobre todo en lo que respecta al objetivo del sistema PACE relativo a las personas, y que se hiciera más hincapié en las competencias de gestión durante los procesos de reasignación. Quizás los problemas de gestión persistentes podrían abordarse mejor si se trataran como cuestiones relacionadas con el desempeño y los riesgos institucionales, en vez de como cuestiones de estilo personal.
24. **La comunicación transparente y proactiva sigue siendo fundamental.** Las actualizaciones periódicas de la información sobre la justificación de las decisiones de reducción de puestos, los plazos previstos y los aspectos que generan incertidumbre pueden reducir las especulaciones, la ansiedad y la propagación de rumores. La presencia del personal directivo superior en el momento de anunciar las principales decisiones es especialmente importante, dado que tales decisiones requieren una responsabilidad a título personal y un enfoque empático. En el caso del personal directivo de nivel intermedio, proporcionarles información oportuna y coherente refuerza su capacidad de comunicarse de forma creíble con los equipos y gestionar las expectativas, aun cuando se trate de decisiones difíciles. En términos generales, la comunicación transparente y proactiva a todos los niveles ayuda restablecer la confianza y fomenta el entendimiento común, especialmente en el contexto de una presión continua sobre los recursos.

Del diseño a la ejecución: cómo vivir con arreglo a la nueva estructura orgánica

25. **Reforzar la comprensión de la nueva estructura.** Mientras que el PMA siga adaptándose al modelo de Sede mundial, será útil volver a exponer y destacar las nuevas funciones, la jerarquía de rendición de cuentas y las estructuras de apoyo. Muchos equipos siguen inmersos en este proceso de transición, y una mayor comprensión común —sobre todo, acerca de dónde encontrar las orientaciones técnicas y cómo pueden acceder a ellas las oficinas en los países— podría ayudar a disipar en parte la

incertidumbre manifestada por los empleados. El fortalecimiento de los vínculos entre la Sede mundial y las oficinas en los países no significa necesariamente redistribuir la autoridad. Puede tratarse simplemente de garantizar que los que brindan apoyo cuentan con los conocimientos y la continuidad necesarios para responder de manera eficaz.

26. **Fortalecimiento de la rendición de cuentas a nivel de las oficinas en los países.** En este sentido, el cambio hacia un mayor empoderamiento ofrece oportunidades reales para una toma de decisiones adaptada a los distintos contextos, pero, al mismo tiempo, pone de relieve la importancia de conservar unos mecanismos de supervisión coherentes. No es necesario que estos mecanismos sean muy rigurosos. Medidas sencillas —como unos canales de comunicación claros, el diálogo periódico sobre la interpretación de las políticas y unos espacios en los que los empleados puedan plantear sus inquietudes de forma segura— bastarían para ayudar a reforzar la rendición de cuentas sin menoscabar la flexibilidad que los directores en los países necesitan para gestionar sus entornos específicos. Una vez establecidos estos elementos, la descentralización podrá funcionar como se ha previsto, posibilitando un liderazgo con capacidad de respuesta sin que los empleados se sientan aislados, expuestos o imposibilitados para cuestionar las decisiones.
27. Del mismo modo, ofrecer vías para que el personal directivo pueda reflexionar sobre el liderazgo ético, manteniendo al mismo tiempo unos canales seguros y accesibles que permitan a los empleados expresar sus preocupaciones, puede ayudar a preservar la confianza y la transparencia en el ejercicio de la autonomía. Las auditorías periódicas y el aprendizaje entre homólogos pueden servir no ya como mecanismos de supervisión de carácter punitivo, sino como elementos de salvaguardia que ayuden a mantener los equipos conectados con los valores institucionales comunes.
28. Muchas de las dudas que los empleados han expresado deberían ir resolviéndose a medida que se aclaren las funciones y las expectativas de servicio. La elaboración de un catálogo de servicios de la Sede mundial es un paso útil en esta dirección; la ampliación de la capacidad técnica —ya sea por medio de centros operativos regionales, agentes de coordinación designados o unas vías de conocimiento más coherentes— haría posible garantizar que las oficinas en los países reciban una orientación oportuna y adaptada al contexto. Conjuntamente, estas iniciativas pueden servir de apoyo a un sistema en el que la autonomía, la rendición de cuentas y la claridad se refuerzan mutuamente, fortaleciendo la confianza en la función de liderazgo y la capacidad del Programa de responder de manera eficaz en los distintos entornos operacionales.
29. **Recuperar un fuerte sentimiento de pertenencia y orgullo.** El sentimiento de pertenencia y orgullo será fundamental a la hora de mantener un elevado nivel de compromiso y participación por parte de los empleados del PMA. Este sentimiento podría reforzarse por medio de iniciativas específicas en favor de la participación de los empleados, mensajes reforzados y coherentes del personal directivo a todos los niveles y una colaboración más directa del personal directivo superior con los empleados de las oficinas y lugares de destino sobre el terreno. Al mismo tiempo, el hecho de abordar la preocupación suscitada por la vuelta al trabajo presencial a tiempo completo, ampliando las opciones de trabajo flexible en caso necesario, supondría probablemente una mejora del bienestar del personal y contribuiría en buena medida a reforzar la confianza en la institución.

Estudio de caso – Pequeños cambios con un gran impacto: un caso típico de cómo trabaja la OBD

Cuando Daniel, un consultor de la Sede en Roma, se puso en contacto con la OBD, se sentía cansado y desanimado. Su equipo acababa de pasar por un proceso de reestructuración, durante el cual se habían suprimido varios puestos y redistribuido las tareas, y de algún modo todo parecía recaer sobre él.

Lo que más le preocupaba no era ya la carga de trabajo, sino el temor que albergaba: “Si digo que no, ¿pensarán que no estoy comprometido con el trabajo? ¿Podría ello costarme el puesto?”

Durante su conversación con el Oficial de Mediación, salió a la luz el verdadero problema. En el equipo nunca se había planteado realmente el modo de redistribuir el trabajo. Todos iban improvisando y a Daniel, deseoso de parecer fiable y asegurarse la renovación de su contrato de consultoría, le costaba marcar unos límites.

Daniel y el Oficial de Mediación examinaron juntos cuál era el origen de su ansiedad y cómo podía plantear estas cuestiones sin parecer conflictivo. Ensayaron una conversación entre él y su supervisor, y este ejercicio de preparación dio sus frutos. Daniel habló con su supervisor y este aceptó reunir a todo el equipo en un taller de redistribución de tareas.

Inmediatamente la presión disminuyó, aunque Daniel admitió que seguía sintiendo ansiedad ante la idea de rechazar trabajo. Durante una sesión de seguimiento, él y el Oficial de Mediación ensayaron estrategias para priorizar, marcar su propio ritmo y ser capaz de decir no de un modo que se sintiera seguro.

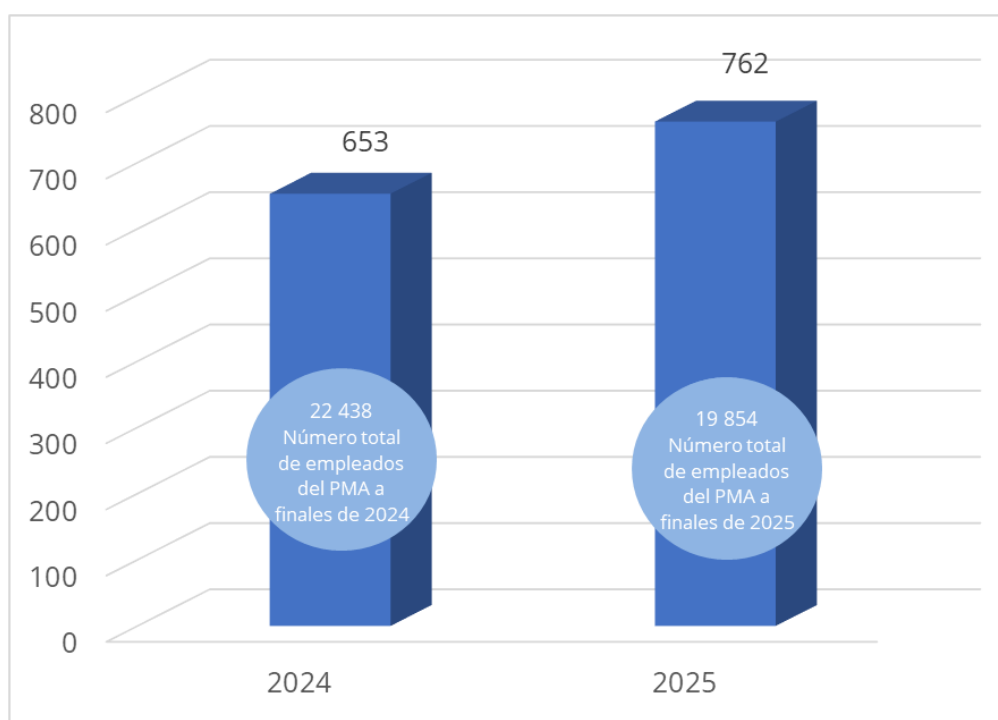
Fueron pequeños cambios que tuvieron un gran impacto. Ahora Daniel tiene más claros sus límites, se siente más seguro al expresarlos y forma parte de un equipo que por fin cuenta con un plan común para gestionar la carga de trabajo.

Servicios de la OBD en 2025

Los datos hablan por sí solos: mayor necesidad del apoyo prestado por la OBD

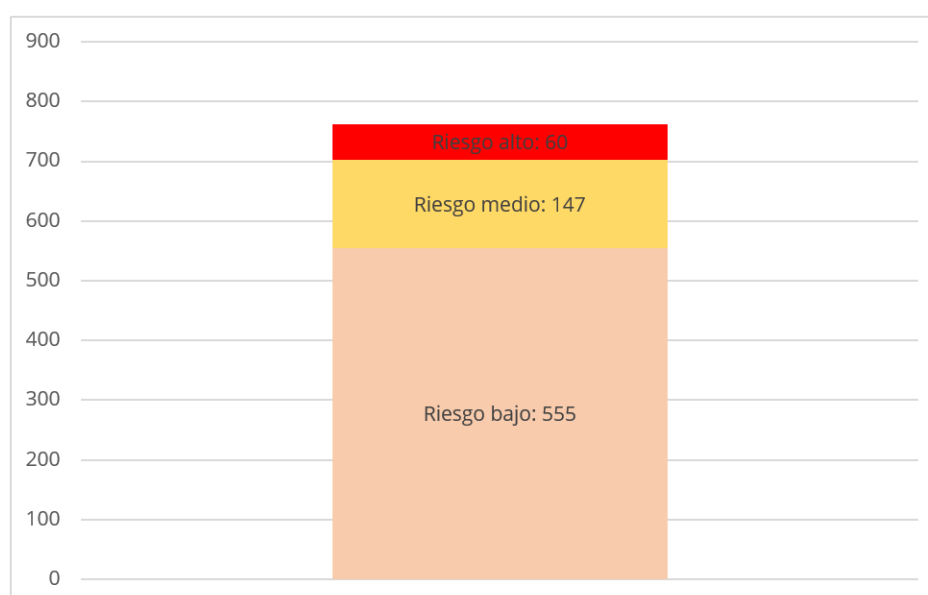
30. En 2025, la OBD tramitó **762 casos**¹ relativos a **1.094 problemas**, lo que representa un **aumento del 14 %** con respecto al año anterior, como consecuencia, principalmente, de la reducción de personal (véase a continuación). El aumento del número de casos resulta aún más notable si se tiene en cuenta que se produjo en un contexto de severas restricciones de los viajes. En años anteriores, las numerosas misiones sobre el terreno realizadas por la OBD permitieron establecer un contacto personal con muchos más colegas, lo que generaba confianza y facilitaba el acceso al apoyo de los servicios de la Oficina. En 2025, las restricciones obligaron a reducir a la mitad el número de misiones sobre el terreno de la OBD, aunque, a pesar de ello, se registró un aumento del número de usuarios, lo que constituye un claro indicador del elevado nivel de preocupación manifestado durante el año.

¹ Se entiende por caso todo problema o cuestión laboral presentado ante la Oficina por un usuario que solicita información, posibles soluciones o asistencia que requiera competencias o conocimientos específicos de mediación.

Figura 1: Aumento de los casos presentados ante la OBD, 2024 y 2025

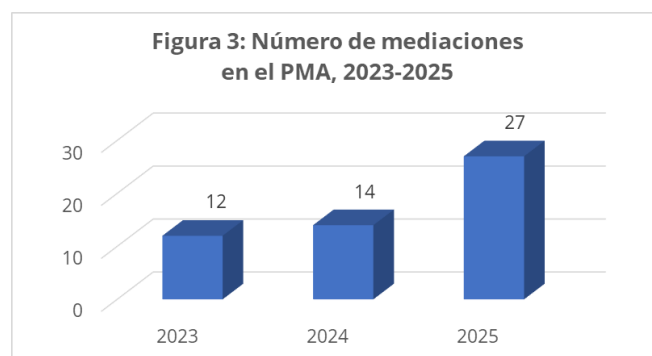
31. En 2025, la OBD comenzó a evaluar los casos aplicando criterios basados en el riesgo. En colaboración con la Dirección de Gestión de Riesgos, la OBD elaboró una matriz con la que clasificar sus casos según el grado de daño reputacional, financiero u operacional. De los **762 casos registrados ese año, la OBD consideraba que 60, es decir, el 8 %, suponían un riesgo elevado para la organización.** Esto pone de relieve el importante papel que desempeña la Oficina al abordar de manera informal cuestiones que implican riesgos importantes.

**Figura 2: Casos de la OBD en 2025 –
Número de casos por nivel de riesgo (riesgo reputacional, financiero y operacional)**



Uso creciente de la mediación

32. Con la adopción de un marco de mediación en 2024, el PMA ha reforzado su apoyo a la solución informal de controversias y anima a sus empleados a hacer uso de los cauces informales para resolver las cuestiones que se plantean en el lugar de trabajo. Como consecuencia directa de todo ello, el número de casos de mediación en el PMA casi se duplicó en 2025 con respecto a 2024.

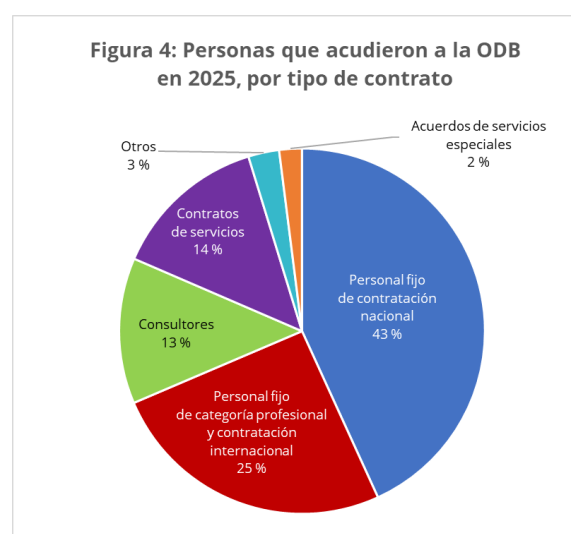


33. Este aumento refleja una confianza cada vez mayor en la resolución informal y el compromiso más firme por parte de todo el Programa de abordar estas preocupaciones de manera constructiva. La OBD seguirá colaborando de forma proactiva con las partes interesadas clave, en particular, el personal directivo superior, para destacar los beneficios de abordar los problemas de forma temprana e informal antes de que puedan agravarse. La promoción del diálogo en el momento oportuno y la apropiación compartida de las soluciones ayuda a evitar la polarización, mejora el empoderamiento individual y reduce el costo institucional y humano que acarrearán las controversias prolongadas. Este enfoque resulta especialmente valioso en los períodos en que tienen lugar cambios orgánicos importantes, cuando la modificación de las funciones y la incertidumbre pueden incrementar aún más la presión sobre las relaciones laborales.

Usuarios de la OBD en 2025

34. De forma sistemática, gran parte de los usuarios de la OBD son empleados con los tipos de contrato más seguros. Debido a una sensación de mayor seguridad en el empleo, por lo general, a estos empleados les preocupan menos las posibles represalias que al personal con contratos de breve duración, el cual a veces duda en acudir a la Oficina por temor a que ello pueda afectar a la renovación de sus contratos.

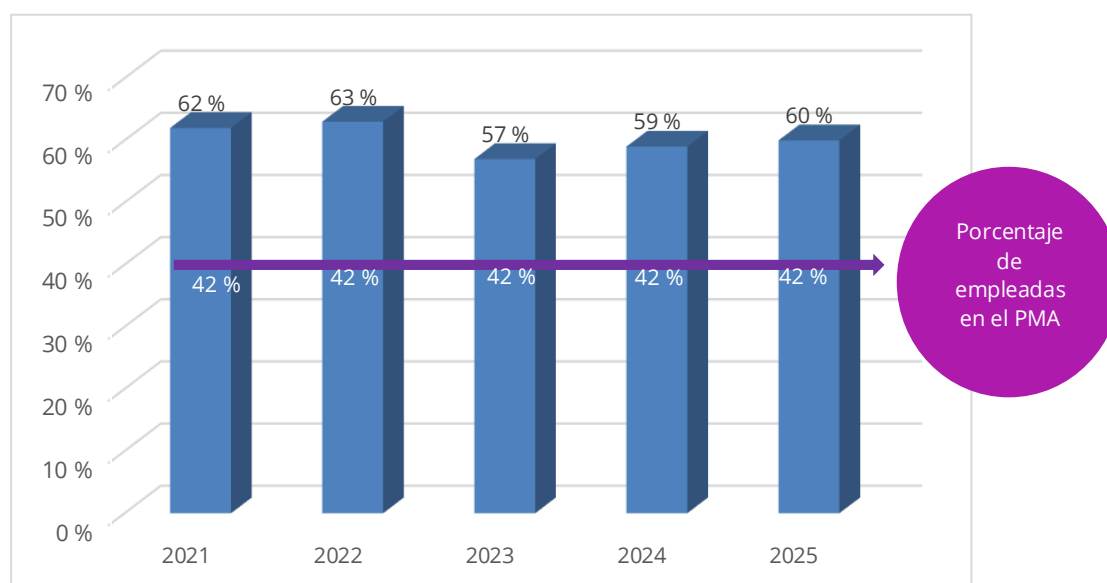
35. En 2025, la OBD registró un aumento considerable del número de empleados con contrato de plazo fijo que solicitaron apoyo. Es posible que esta tendencia obedezca al impacto especialmente fuerte —a menudo emocional— que la reducción de personal ha tenido en esta categoría de personal. Muchos empleados con contratos de plazo fijo consideran que sus funciones constituyen un compromiso a largo plazo con el PMA. A menudo, el personal internacional con este tipo de contratos tiene que hacer importantes sacrificios personales, entre otros, traslados repetidos, para servir al Programa. Por su parte, el personal nacional suele tener pocas oportunidades de empleo en el país y asume importantes responsabilidades financieras con respecto a la familia extendida. Estos factores aumentaron el sentimiento de vulnerabilidad experimentado durante el proceso de reducción e hicieron aumentar el número de empleados con contratos de plazo fijo que acudieron a la OBD.



36. Al igual que años anteriores, en 2025 hubo más mujeres que hombres que solicitaron la ayuda de la OBD; el 60 % de los usuarios de la OBD fueron mujeres, aunque estas solo representan el 42 % del personal del PMA. Esta brecha de género (figura 5) se ha

mantenido constante en los últimos cinco años. Si bien los esfuerzos del PMA por lograr la igualdad de género han generado un entorno laboral más cómodo para las mujeres, en muchos lugares de destino sigue habiendo discriminación y obstáculos relacionados específicamente con el género.

Figura 5: Número de usuarias expresado como porcentaje del número total de usuarios, 2021-2025



Problemas planteados por los usuarios a la OBD en 2025

37. Cada empleado que se pone en contacto con la OBD para expresar sus preocupaciones plantea uno o más problemas que se clasifican utilizando categorías generales establecidas por la Red de Servicios de Ombudsman y Mediadores de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación. Este sistema tiene por objetivo fomentar la coherencia en todo el sistema y permite a la OBD determinar las pautas, las tendencias y los problemas sistémicos en el PMA, para así obtener una visión global del ambiente predominante en el organismo.
38. En 2025, el mayor número de problemas planteados a la OBD correspondió a la categoría de las **relaciones de supervisión**, que representó el **36 %** del total. Este resultado está en consonancia con las tendencias observadas en los últimos años y los datos facilitados por otras oficinas de mediación del sistema de las Naciones Unidas. En esta categoría, las preocupaciones más frecuentes correspondían a la **eficacia de la supervisión, las diferencias interpersonales y al ambiente y la moral en el equipo**. De todas las personas que plantearon preocupaciones dentro de esta categoría, el **58 %** señaló problemas con su supervisor directo, mientras que el **22 %** correspondía a supervisores que solicitaban ayuda por tener dificultades con sus supervisados, lo que pone de relieve el hecho de que la OBD constituye asimismo un recurso importante para los supervisores que buscan ayuda con los problemas relacionados con las funciones directivas.
39. En comparación con años anteriores (véase la figura 6), se observa un **aumento considerable de los problemas relacionados con el empleo y la carrera profesional**. Esta categoría abarca las preocupaciones sobre la supresión de puestos y la no renovación de los contratos, por lo que refleja directamente el impacto de la reestructuración y la reducción de personal. Los problemas relacionados con **conductas abusivas** (hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación) se registraron dentro de la categoría "conductas prohibidas y cumplimiento". De los problemas de este tipo planteados en 2025, la mayoría se refería al abuso de autoridad y al hostigamiento, a menudo vinculados a problemas de supervisión.

40. La OBD también reúne datos sobre los puestos, las funciones o las entidades en torno a los que giran las cuestiones planteadas a la Oficina por los usuarios. Los datos relativos a 2025 muestran los efectos de la reestructuración orgánica en curso, según se refleja en la figura 7. La segunda categoría más importante fue la de **recursos humanos**, lo que tal vez se deba a que el personal de recursos humanos desempeñó un papel fundamental para llevar a cabo los procesos de reestructuración y reducción de personal.

Figura 6: Principales categorías de problemas, 2022-2025 (porcentaje del total)

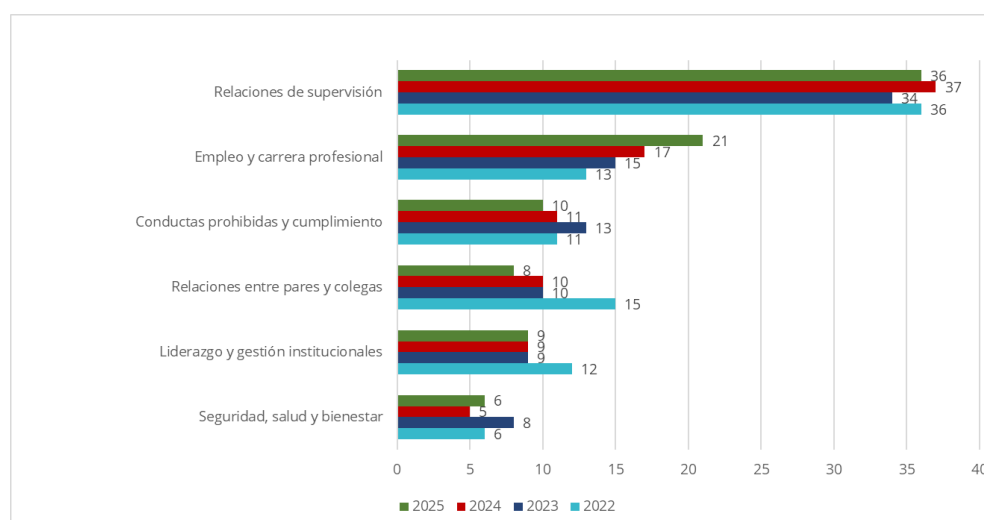
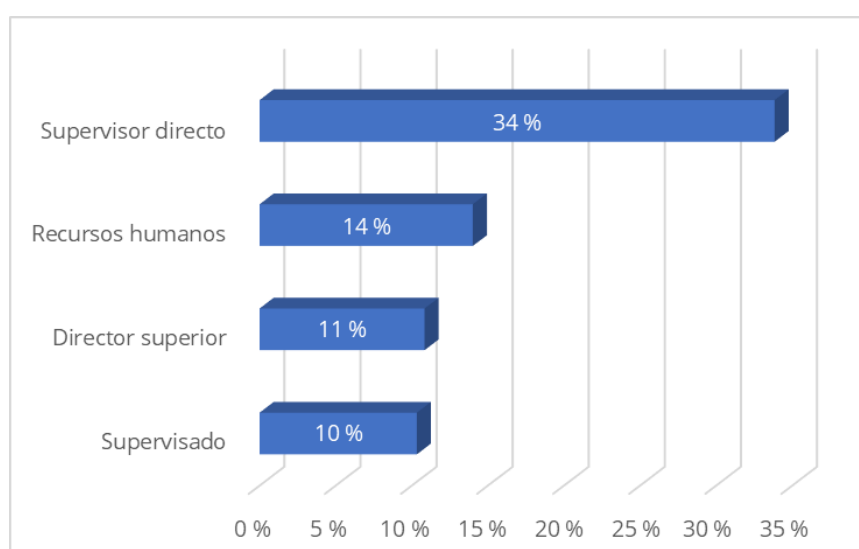


Figura 7: Los cuatro puestos o funciones principales en torno a los cuales giraban las cuestiones planteadas a la OBD en 2025 (porcentaje del total)



En las regiones

41. El volumen de casos de la OBD presenta considerables variaciones dentro del PMA y de una región a otra. La Sede y las oficinas mundiales, así como las oficinas del PMA en Oriente Medio, África el Norte y Europa Oriental y en América Latina y el Caribe registran un porcentaje de casos significativamente mayor del que les correspondería por el volumen de su fuerza de trabajo, mientras que las demás regiones registran un porcentaje de casos menor del que representa su fuerza de trabajo (véase la figura 8). Desde principios de 2026, la OBD clasifica sus casos con arreglo a la nueva estructura de la Sede mundial, lo que se reflejará en el próximo informe anual.
42. No es fácil interpretar estas discrepancias, ya que son muchos los factores que influyen en el porcentaje de empleados que solicitan la ayuda de la OBD. El hecho de que haya un número elevado de casos no significa necesariamente que el entorno laboral sea más

problemático o que la prevalencia de los problemas sea mayor. Las variaciones regionales también pueden reflejar los distintos enfoques culturales a la hora de abordar las dificultades en el lugar de trabajo; los diversos niveles de conocimiento de los servicios de resolución informal, y las variaciones en la accesibilidad y la visibilidad de la OBD, por ejemplo, como resultado del número de misiones que la Oficina ha realizado en una determinada región (véase a continuación). En la figura 9 se muestran los problemas que más preocupan en cada región.

Figura 8: Distribución por regiones de los casos de la Ombudsperson en 2025

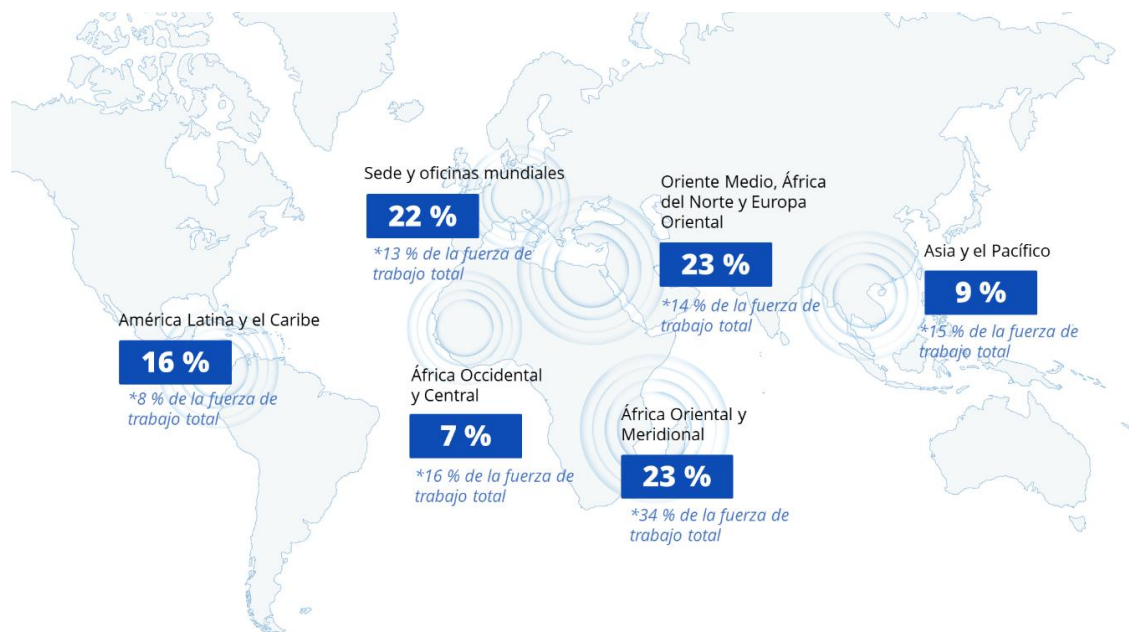
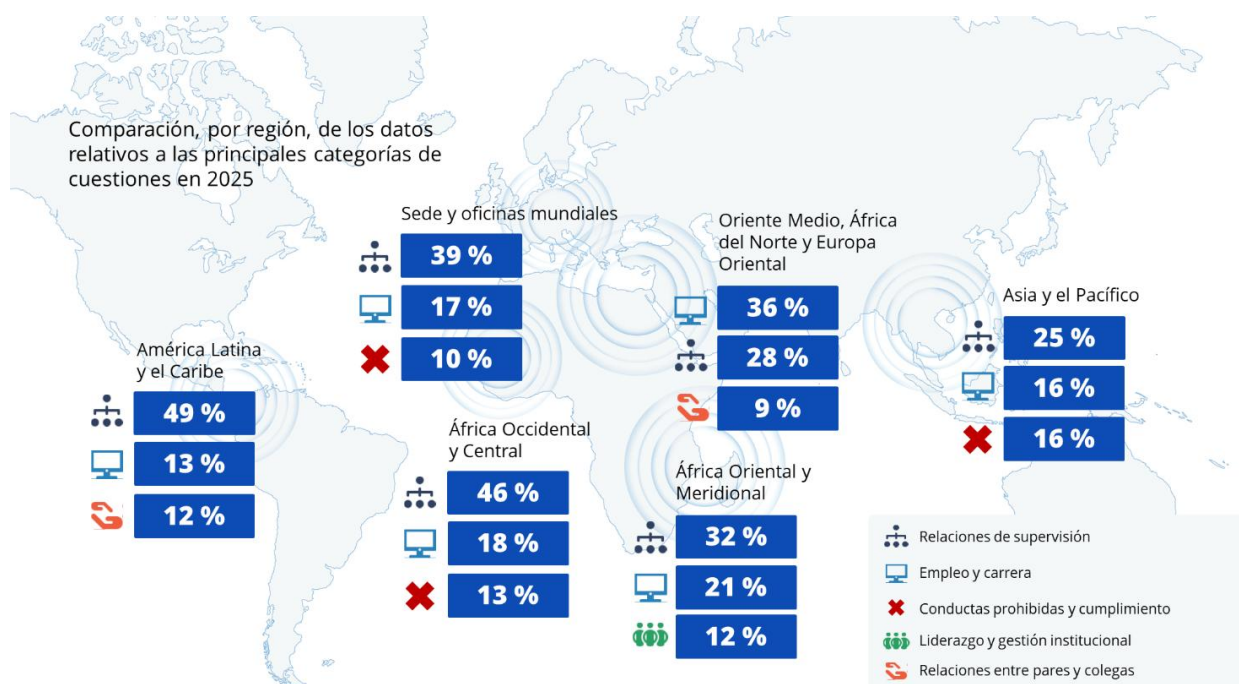


Figura 9: Principales preocupaciones según la región

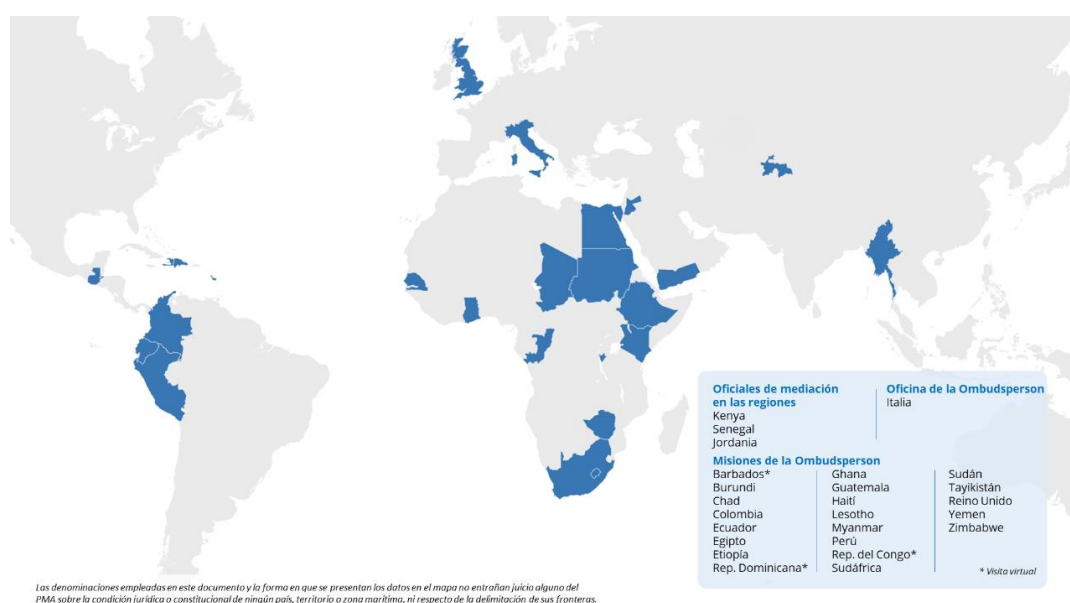


La cercanía con los empleados mejora el acceso a los servicios de la OBD

43. Con el fin de llevar sus servicios sobre el terreno, la OBD organiza periódicamente misiones a las oficinas en los países. Por lo general, estas misiones incluyen sesiones de capacitación, visitas a las oficinas sobre el terreno, tiempo reservado a mantener

conversaciones confidenciales, intervenciones específicas y mediaciones bajo demanda y en caso necesario, así como la trasmisión de retroalimentación al personal directivo, incluidos los directores y los directores adjuntos en los países. Una visita a una oficina en el país no significa que en ella haya más problemas que en otras, ya que la OBD procura visitar regularmente todas las principales operaciones del PMA. En algunos casos, la dirección de la oficina en el país solicita a la OBD que organice una visita presencial para impartir capacitación o llevar a cabo otras actividades; las misiones también pueden estar promovidas por una colaboración virtual entre la OBD y los equipos de las oficinas en los países. En 2025, debido a las restricciones presupuestarias, la OBD pudo visitar menos países de los previstos. Como medida de mitigación, organizó una serie de seminarios web en árabe, español, francés e inglés (para más información, véase la sección sobre el fortalecimiento de las capacidades), y llevó a cabo visitas virtuales a las oficinas en los países, aprovechando la experiencia obtenida durante la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019. En la figura 10 se ofrece información sobre las misiones de la OBD.

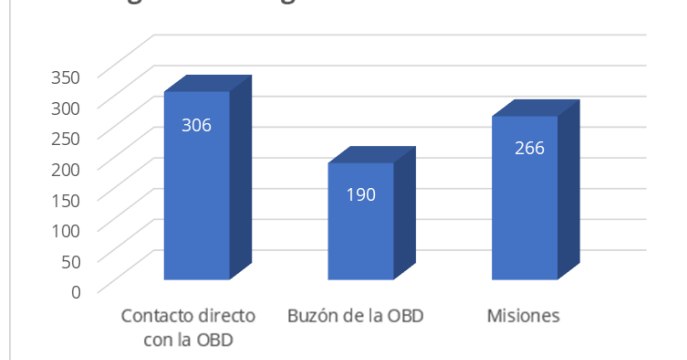
Figura 10: Visitas de la Ombudsperson a los países en 2025



44. En cuanto al modo en que los casos llegan a la OBD, en 2025 se observó un cambio importante. Un mayor número de casos se inició a través del contacto directo con los oficiales de mediación, en vez de por medio del buzón de la OBD o como fruto de los contactos establecidos durante las misiones.

45. Se trata de un avance significativo, ya que sugiere que la presencia de los oficiales de mediación destinados en las regiones del PMA está propiciando un mayor acceso a los servicios prestados por la OBD, además de reflejar la relación de confianza que los distintos miembros del equipo han establecido con los colegas en el terreno.

Figura 11: Origen de los casos en 2025



Fortalecimiento de las capacidades

Intervenciones de la OBD relacionada con los equipos

46. En 2025, la OBD llevó a cabo 20 “evaluaciones del ambiente de equipo” en las que participaron unos 880 empleados en diversas regiones del PMA y en la Sede en Roma. Estas evaluaciones ayudan a los supervisores a comprender mejor el clima general que reina en sus equipos y el modo en que se percibe su estilo de liderazgo. También brindan a los miembros de los equipos una oportunidad estructurada de presentar las dificultades que puedan estar experimentando, mejorar la comunicación y trabajar conjuntamente para aumentar la cohesión del equipo y promover un entorno laboral más saludable.

Capacitación en materia de mediación: apoyo durante el proceso de transición y los períodos de incertidumbre

47. Para responder de forma directa a los desafíos que el PMA tuvo que afrontar en 2025, la OBD amplió considerablemente sus actividades de divulgación, impartiendo **101 sesiones de capacitación presenciales y seminarios web a unos 6.000 empleados**, esto es, casi una cuarta parte de la fuerza de trabajo. Estas sesiones se centraron en las necesidades más acuciantes de los empleados, en particular, el modo en que los supervisores pueden mantener conversaciones difíciles durante los procesos de reducción de personal y cómo los colegas pueden abordar los conflictos interpersonales de manera constructiva y sostenible.
48. En colaboración con la Dirección de Recursos Humanos y la OBD, la Dirección de Bienestar y Cultura Institucional reactivó el programa de ayuda a los empleados del PMA, diseñado para proporcionar un apoyo oportuno, pertinente y continuado a los empleados de todo el PMA. En este contexto, la OBD organizó sesiones de aprendizaje entre homólogos destinadas a los supervisores en todas las regiones del PMA, con el fin de reforzar la capacidad de liderazgo y fomentar una dinámica de equipo más sana en todo el organismo.

Estudio de caso: Buscar el modo de trabajar mejor juntos. Cómo una evaluación del ambiente de equipo puede marcar la diferencia

Azizi dudó antes de enviar un correo electrónico a la OBD, pero después de otra reunión en la que el tono agresivo de su supervisora la dejó bloqueada, fue consciente de que no podía seguir afrontando sola la situación. Otros miembros de su equipo sentían la misma presión, y sabía que no podían seguir ignorando el problema.

Reuniendo ánimo, los compañeros de equipo de Azizi también se decidieron a actuar, y todos juntos decidieron que el Oficial de Mediación podía ponerse en contacto directamente con su supervisora.

Al principio, la supervisora se resistió. “Son solo unos cuantos empleados descontentos”, insistió. Por tanto, el Oficial de Mediación propuso realizar una evaluación del ambiente de equipo, consistente en una encuesta anónima para descubrir cómo se sentía el equipo realmente. Los resultados fueron claros. La supervisora no era consciente del efecto inintencionado que tenía el tono que empleaba, y el equipo no solo tenía problemas de comunicación con la jerarquía, sino que los rumores y el trabajo compartimentado estaban afectando gravemente a la moral del personal.

Una vez que vio los resultados, la actitud defensiva de la supervisora se suavizó. En una reunión de información celebrada en privado con el Oficial de Mediación, reconoció que tenía que evolucionar y exploró distintas opciones de asesoramiento personalizado. El punto de inflexión fue la celebración de una serie de talleres de equipo. Con la intervención del Oficial de Mediación, el equipo diseñó un plan práctico para acabar con los rumores, aumentar la colaboración y recuperar la confianza.

Lo que comenzó con la discreta preocupación expresada por una persona se convirtió en el catalizador de un liderazgo más sano, unas relaciones más sólidas y un equipo más unido.

Valor añadido de la OBD: promover la solución informal de conflictos en el PMA

49. En 2025, la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas (DCI) presentó un Examen de la función de Ombudsman y mediación en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas ([JIU/REP/2025/5](#); versión resumida [aquí](#)), en el que se confirma que la solución informal de conflictos resulta un enfoque **sumamente efectivo y eficaz en función de los costos** a la hora de afrontar las preocupaciones que pueden tener los empleados de grandes organizaciones, y que la mayoría de los conflictos que se plantean en el lugar de trabajo pueden abordarse por medio de un diálogo abierto y sincero y unos mecanismos de resolución informal de problemas. En el examen se concluye que las oficinas de mediación refuerzan la cultura institucional, mitigan los riesgos institucionales y contribuyen al bienestar del personal.

Disminuir la carga que recae sobre los sistemas formales

50. El examen ofrece un apoyo basado en datos empíricos y a nivel de todo el sistema para que las oficinas de mediación puedan convertirse en estructuras autónomas fundamentales dentro de los sistemas de justicia interna de las organizaciones de las Naciones Unidas. En él se confirma que los mecanismos informales permiten a los empleados plantear sus preocupaciones de manera extraoficial, ayudándolos a ver la situación con perspectiva, estudiar las posibles opciones y abordar los problemas en su fase inicial. Este enfoque de intervención temprana reduce la carga de los sistemas formales y contribuye a preservar las relaciones laborales, un factor esencial para promover el bienestar de los empleados y fomentar la productividad de la organización. En el examen también se destaca el papel de la función de mediación a la hora de facilitar al personal directivo valiosos conocimientos sobre la dinámica de la fuerza de trabajo, detectando las tendencias emergentes y los problemas sistémicos. Al destacar aspectos que de otro modo podrían pasar desapercibidos, las oficinas de mediación contribuyen a prevenir las crisis, mejorar las prácticas directivas y reforzar la rendición de cuentas.

La independencia como requisito previo para una función de mediación eficaz

51. Uno de los hallazgos fundamentales del examen se refiere a la independencia. La DCI insistió en que la independencia —tanto funcional como percibida— es un requisito previo para una función de mediación eficaz. Ello pone de relieve la importancia de contar con oficinas de mediación autónomas a fin de garantizar la neutralidad y fomentar la confianza del personal. Las probabilidades de que los empleados busquen ayuda en una fase temprana son mucho mayores si estos confían en la independencia y la confidencialidad del servicio al que deben revelar sus preocupaciones.
52. Del mismo modo, la Asamblea General de las Naciones Unidas, en su resolución de diciembre de 2022 sobre la administración de justicia en las Naciones Unidas ([A/RES/77/260](#)), reafirma la importancia de la solución informal de controversias en tanto que elemento crucial del sistema de administración de justicia y como alternativa eficaz a los procesos. La importancia atribuida que se le atribuye a nivel de todo el sistema refleja el compromiso de las Naciones Unidas con la distensión, el diálogo y la resolución temprana.

La retroinformación facilitada por los usuarios de la OBD pone de relieve la eficacia de la solución informal de conflictos

53. El gran impacto y la eficacia en función de los costos de los servicios de solución informal de conflictos que presta la OBD también se ponen de manifiesto en la encuesta a los usuarios de la Oficina que estos cumplimentan al concluir los casos. La encuesta tiene dos objetivos principales: sirve como instrumento de control interno de la calidad y permite a la OBD evaluar los efectos y el valor añadido de sus servicios.

54. En 2025, el 86 % de los encuestados señaló que, gracias a su interacción con la OBD, se sentía más cómodo ante la idea de abordar los problemas laborales que pudieran plantearse en el futuro. Un tercio de los encuestados también señaló que, de no haberse puesto en contacto con la OBD, su situación se habría agravado o habría tenido que acudir a los cauces oficiales de solución de controversias, tales como la Oficina de Inspecciones e Investigaciones.

El nuevo marco de mediación del PMA y la interconexión entre la resolución formal e informal

55. En 2024, el PMA adoptó un nuevo marco de mediación que ofrece a los empleados que apelan decisiones administrativas del PMA —y que, por consiguiente, están inmersos en un proceso altamente formal— la posibilidad de solicitar una mediación en cualquier etapa de dicho proceso para intentar alcanzar un acuerdo, sin renunciar a ningún derecho formal de seguir adelante con el proceso en una fecha posterior. La OBD considera que profundizar en la integración sistemática de la mediación en los procesos formales de resolución del PMA puede aportar considerables beneficios, por lo que se propone avanzar en esa línea en 2026. A este efecto, trabajará en estrecha colaboración con las oficinas pertinentes, para dejar claras las vías de remisión, promover el recurso a la mediación en las fases oportunas de los procedimientos oficiales y fortalecer la armonización entre los mecanismos formales e informales. Una integración más sistemática de la mediación en todo el marco de gestión de conflictos del PMA propiciará un mayor grado de coherencia, equidad y eficiencia en la tramitación de los casos, al tiempo que preservará las oportunidades de alcanzar resultados constructivos y mutuamente beneficiosos siempre que sea posible.

Estudio de caso: Encontrar claridad en un momento difícil. Cómo ayuda la OBD a los empleados a esclarecer sus dudas

Alí, un empleado de contratación nacional que trabaja en la región de Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental, se dirigió a la OBD sintiéndose herido y convencido de haber sufrido discriminación. Su dependencia había sufrido una fuerte reducción, pasando de ocho puestos a tres, y todos los colegas tuvieron que competir por los puestos restantes. Al no ser seleccionado, Alí creyó que el motivo era su origen étnico.

Al hablar con él, una cosa que quedó clara es que, durante el proceso de contratación, le habían mantenido prácticamente al margen, sin facilitarle información ni darle explicaciones. En un período en que todo el mundo se sentía desbordado, la comunicación simplemente se había pasado por alto.

Con permiso de Alí, un Oficial de Mediación se puso en contacto con el directivo encargado de la contratación y el Oficial de Recursos Humanos. Se expuso paso a paso el proceso de toma de decisiones y se explicaron los motivos que habían llevado a la elección, ninguno de los cuales tenía que ver con el origen étnico de Alí. Sin embargo, lo que sí quedó claro es que había habido falta de transparencia. Aunque el proceso no había sido discriminatorio, la comunicación no había sido la adecuada.

Tras la conversación, la Dependencia de Recursos Humanos y el personal directivo tomaron medidas para mejorar el modo en que informarían sobre los procesos de contratación y selección en el futuro, con el fin de aportar mayor claridad.

En lo que respecta a Alí, el hecho de conocer todos los detalles le hizo cambiar de opinión. Abandonó la idea de presentar una denuncia formal y le resultó más fácil aceptar el resultado. Aunque seguía enfrentándose al desempleo, en una sesión de seguimiento, él y el Oficial de Mediación adoptaron un enfoque diferente, determinando sus puntos fuertes y reexaminando su experiencia en el PMA en una reflexión sobre cómo posicionarse para aprovechar al máximo y con confianza las nuevas oportunidades.

De este modo, un momento difícil se convirtió en un camino a seguir, gracias a la claridad, la empatía y una conversación sincera.

Personas reales para un impacto real: los aliados para un entorno laboral respetuoso en el PMA

56. Con el fin de propiciar una resolución temprana de los problemas y fomentar una cultura de diálogo constructivo, la OBD se encarga de supervisar una red de 168 “aliados para un entorno laboral respetuoso”, que son voluntarios que han recibido capacitación y actúan como puntos de contacto confidenciales, neutrales e informales para los colegas que tienen problemas en el lugar de trabajo. Estos aliados ofrecen a los empleados un espacio seguro para hablar con sinceridad, facilitan información sobre las vías de resolución disponibles y actúan de caja de resonancia. Además, también ayudan a tomar conciencia de las prácticas para promover un entorno laboral respetuoso, informan al nuevo personal, se mantienen al tanto de las políticas pertinentes y advierten a la OBD de las tendencias emergentes. Se espera que los aliados para un entorno laboral respetuoso apliquen con rigor los principios de confidencialidad y neutralidad y observen las normas de integridad más estrictas.

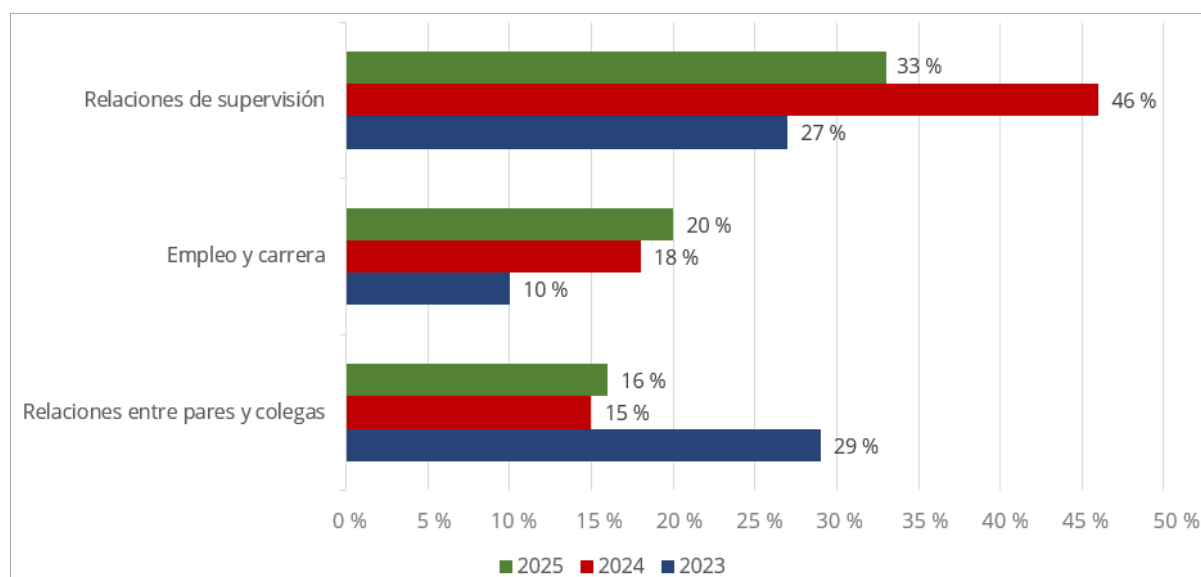
Mejorar la eficacia de los aliados para un entorno laboral respetuoso

57. En consonancia con la visión institucional del PMA de reforzar las operaciones sobre el terreno, en 2025, la OBD llevó a cabo un examen exhaustivo del mandato de la red de aliados para un entorno laboral respetuoso. Dicho examen se centró en mejorar la eficacia de la red de aliados y al mismo tiempo reducir los posibles riesgos. En el marco de este proceso, los anteriormente conocidos como “asesores para un entorno laboral respetuoso” pasaron a denominarse “aliados para un entorno laboral respetuoso”, con objeto de reflejar mejor su cometido. El mandato revisado refuerza el papel de los aliados en tanto que mecanismo de alerta temprana, gracias a la organización de reuniones conjuntas entre los aliados, los oficiales de mediación y los jefes de las oficinas a fin de ayudar a detectar posibles problemas sistémicos. En el mandato revisado también se establece una distinción más clara entre las funciones de la OBD y las de los aliados. Así, los aliados no se dedican a dar orientación personalizada, ni a asesorar, investigar, mediar o intervenir en los casos.

El temor a expresar la propia opinión es un tema recurrente observado por los aliados para un entorno laboral respetuoso

58. Los aliados acostumbran a hacer una recopilación de los tipos de preocupaciones que les plantean sus colegas. En 2025, muchos aliados informaron de que, en sus oficinas, la incertidumbre y el miedo a expresar abiertamente las opiniones eran muy habituales. Los empleados manifestaban su preocupación acerca de las futuras funciones, la seguridad laboral y las perspectivas de carrera, y declaraban un aumento de la ansiedad y una creciente reticencia a expresar sus opiniones con sinceridad o a plantear los problemas. Los aliados observaron que las reuniones que antes se caracterizaban por un diálogo abierto estaban cada vez más marcadas por la prudencia en la participación, y que el personal medía sus palabras, pues temía que el hecho de cuestionar las decisiones o expresar su desacuerdo pudiera percibirse como una deslealtad o poner en peligro su posición.
59. Según los aliados, muchos empleados también manifestaron de forma confidencial su falta de confianza en los supervisores, el personal directivo y los sistemas del PMA durante el proceso de reducción de plantilla. Entre las inquietudes expresadas con más frecuencia figuraban las carencias en materia de comunicación, la falta de transparencia observada y la escasa capacidad de responder a las preguntas y las necesidades de información del personal.

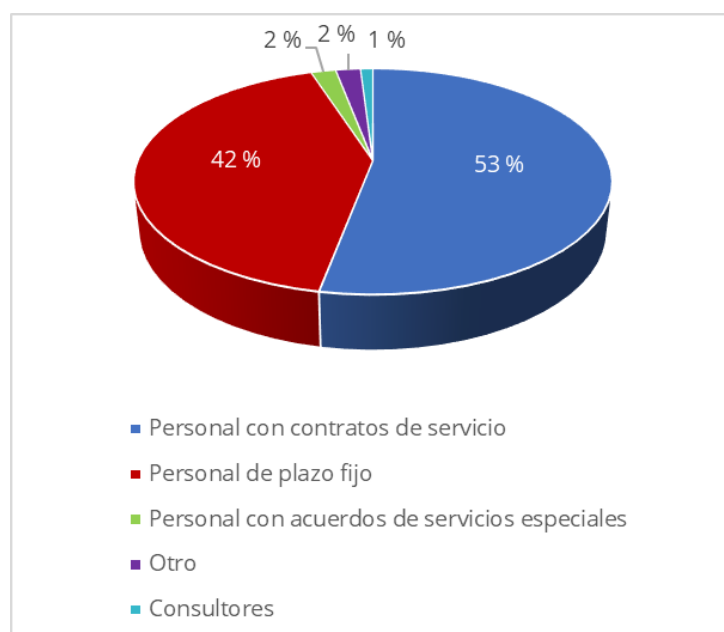
Figura 12: Comparación entre las principales categorías de problemas comunicados a los aliados para un entorno laboral respetuoso, 2023-2025 (porcentaje del total)



La importancia de los aliados para un entorno laboral respetuoso para los empleados sobre el terreno

60. El valor añadido que aportan los aliados también se hace patente en los problemas que tratan. Por lo general, se ocupan de una serie de preocupaciones que, de no ser por ellos, posiblemente no llegarían a la OBD. Por ejemplo, es mucho más habitual comunicar las tensiones interpersonales entre colegas a los aliados que a la OBD, ya que a menudo los empleados creen que esas cuestiones no justifican lo que consideran una remisión a una instancia jerárquica superior. Los datos de 2025 también muestran que una parte importante de los empleados que acuden a los aliados tienen contratos de servicio —una modalidad muy utilizada sobre el terreno—, lo que pone de relieve el carácter accesible de los aliados y su importancia para los empleados que trabajan en las zonas sobre el terreno más remotas.

Figura 13: Porcentaje de personas que acudieron a los aliados para un entorno laboral respetuoso en 2025, por modalidad de contrato



Perspectivas futuras

61. Las reflexiones recogidas en el presente informe destacan no solo los desafíos que los empleados del PMA tuvieron que afrontar en 2025, sino también su extraordinaria disposición a cooperar de forma constructiva en medio del período de cambio. En las innumerables conversaciones mantenidas, los empleados de todos los niveles demostraron un profundo sentido de la integridad y su firme deseo de que el PMA prospere, aun cuando el camino a seguir sea penoso e incierto. Sus opiniones constituyen la base de este informe y seguirán guiando la forma en que la OBD presta apoyo al Programa.
62. Con vistas al futuro, las lecciones aprendidas este año brindan una oportunidad para reanudar la labor con mayor claridad, empatía y conexión. Tras haber escuchado atentamente lo que los empleados han explicado —sobre lo que había funcionado y lo que necesitaban pero no habían recibido—, la OBD puede contribuir a configurar sistemas que presten más apoyo y formas de trabajar más abiertas y basadas en la confianza. De cara al futuro, entre los puntos principales del programa de la OBD figuran impulsar la mediación, reforzar los vínculos entre los componentes formales e informales del sistema de justicia interna del PMA, consolidar la capacidad de resolver los problemas en el lugar de trabajo y promover un entorno laboral respetuoso, así como continuar cooperando estrechamente con todas las partes interesadas. La OBD mantiene su firme compromiso de ser un recurso seguro y confidencial para todos los empleados y de ayudar al PMA a seguir aprendiendo, mejorando y cuidando de su personal, incluso en tiempos difíciles.

Lista de siglas

DCI	Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas
OBD	Oficina de la Ombudsperson y de Servicios de Mediación
PACE	evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias