



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

## Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual

Roma, 20-24 de junio de 2022

Distribución: general

Tema 4 del programa

Fecha: 23 de mayo de 2022

WFP/EB.A/2022/4-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 del Ombudsman y de Servicios de Mediación correspondiente a 2021

### Proyecto de decisión\*

La Junta toma nota del documento titulado "Nota de la dirección sobre el Informe Anual de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación correspondiente a 2021" (WFP/EB.A/2022/4-C/Add.1).

1. La dirección acoge con beneplácito el Informe Anual de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación (OBD) correspondiente a 2021. 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 procedimiento informal y confidencial para atender los conflictos, las disputas y las quejas de los empleados.
2. Asimismo, la dirección valora muy positivamente las contribuciones de la Ombudsman a la labor realizada por el Comité Interdisciplinario, 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).
3. La dirección toma nota de que el número de personas que recurrieron a los servicios de la OBD aumentó en un 8 %, pasando de 397 en 2020 a 433 en 2021. La demanda de los servicios que ofrece la OBD es señal de que la sensibilización sobre los mismos avanza entre 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, que continúa su expansión.

\* 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. J. Luma  
Directora  
Dirección de Recursos Humanos y  
Oficial encargada del Departamento de Cultura Organizacional  
Correo electrónico: joyce.luma@wfp.org

Sr. D. Marzano  
Jefe  
Subdirección de Relaciones con el Personal  
Correo electrónico: davide.marzano@wfp.org

4. La dirección toma nota asimismo de la mayor proporción de colegas mujeres que recurrió a los servicios de la OBD, cuya proporción pasó del 50 % en 2016 al 62 % en 2021. Esta tendencia es coherente con los resultados obtenidos en la última Encuesta mundial del personal, de los que se deduce que el personal femenino es más proclive a hablar abiertamente sobre posibles problemas en el lugar de trabajo.
5. El PMA está ultimando varias iniciativas encaminadas a mejorar la cultura organizacional. El número de denuncias de hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación (es decir, de casos de "conducta abusiva") presentadas a la atención de la OBD en los dos últimos años ha disminuido, pasando del 44 % del total de los casos presentados en 2018 al 20 % en 2021. Esta disminución podría deberse también a las medidas adoptadas por el PMA para dar a conocer más ampliamente las expectativas de conducta y prevenir los casos de conducta abusiva.
6. La dirección acoge con satisfacción la colaboración de la OBD en la tarea de determinar posibles problemas sistémicos, así como sus recomendaciones sobre cómo abordarlos. No obstante, cabe destacar que algunas de sus observaciones relativas a problemas sistémicos están más relacionadas al parecer con las tendencias mundiales y la información externa que con los datos recopilados a partir de las visitas a la OBD.

## Efectos de la COVID-19 en la salud mental y el bienestar del personal en el lugar de trabajo

7. Tal como se indica en la nota de la dirección sobre el Informe Anual de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación correspondiente a 2020, la dirección reconoce que la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19) ha afectado considerablemente a los empleados del PMA.

Recomendación de la Ombudsman	Respuesta de la dirección
<p>1. <i>El PMA se beneficiaría de medidas de planificación estratégica relacionadas con su deber de protección y cuidado de su fuerza de trabajo, que se enfrenta a múltiples emergencias en un entorno de financiación cada vez más precario y que, en consecuencia, se encuentra sometida a una carga de trabajo excesiva. La presión que causa esta situación no solo es estresante y agotadora físicamente, sino que, desde un punto de vista emocional, para los empleados del PMA también resulta difícil darse cuenta de que no están en condiciones de prestar a los beneficiarios los servicios que tanto necesitan.</i></p>	<p><b>Recomendación aceptada</b></p> <p>La dirección ha trabajado duramente para reconocer las dificultades y prestar apoyo a los empleados durante la pandemia.</p> <p>La dirección ha mantenido un estrecho y continuo contacto con los empleados, directamente y a través de los órganos representativos del personal, con el fin de analizar los problemas a medida que iban surgiendo y definir la respuesta del PMA.</p> <p>Las necesidades generadas por la pandemia han propiciado unos niveles de colaboración sin precedentes entre los empleados y los equipos de las distintas funciones y lugares de destino.</p>
<p>2. <i>La gestión centrada en las personas es vital para lograr una fuerza de trabajo resiliente. El personal directivo y los supervisores deberían comprometerse a fomentar un entorno de trabajo saludable, equilibrado y solidario. Para ello habría que comenzar por: cumplir los días y horarios de trabajo establecidos (trabajar desde casa no implica estar disponible constantemente); distribuir equitativamente la carga de trabajo; reconocer y, en lo posible, satisfacer las necesidades individuales de los empleados, y asegurar además que se tomen descansos y tiempo libre.</i></p>	<p>La Dirección de Bienestar del Personal ha organizado más de 400 seminarios de ámbito local y mundial en los que se ha abordado una gran variedad de asuntos relacionados con los efectos de la pandemia, como la educación de los hijos en casa, el teletrabajo y el aislamiento. El Oficial de Enlace con las Familias ha coordinado varios seminarios de ámbito mundial con el objetivo de prestar apoyo a los empleados y a sus familiares a cargo sobre temas como la educación de los hijos en culturas ajenas y la neurodiversidad. En toda esta labor se reconoce la compleja situación con que se enfrentan los empleados del sector humanitario y sus familiares, y no solo durante la pandemia.</p>

Recomendación de la Ombudsman	Respuesta de la dirección
<p>3. <i>Es esencial que los directores y supervisores reflexionen sobre las propias necesidades personales relacionadas con la salud mental y actúen en consecuencia. Los directores y supervisores deberían ser un modelo de cómo cuidarse, tomando regularmente descansos y sabiendo dar un paso atrás. Sin la energía necesaria para escuchar a los demás e interactuar con ellos, es difícil que sean eficaces y receptivos y que consigan encarnar los valores del PMA y apoyar a sus equipos.</i></p>	<p>Por otra parte, se están llevando a cabo programas de capacitación para el personal directivo en los que se abordan detalladamente la necesidad de cuidar de sí mismos y el deber de velar por el bienestar de los demás empleados.</p>
<p>4. <i>Los empleados del PMA tienen la obligación de cumplir con las Normas de conducta de la administración pública internacional y con los valores del PMA de integridad, inclusión, colaboración, compromiso y humanidad, y de ser un modelo de estos valores en el trabajo y fuera de él, en particular en circunstancias extraordinarias.</i></p>	<p>La dirección ha seguido trabajando en la esfera de la prevención a través de la campaña "Speak Up!", encabezada por la Dirección de Recursos Humanos (HRM) y cuya finalidad es sensibilizar a los interesados sobre las normas de conducta y de cómo protegerse frente a la conducta abusiva. En el marco de la iniciativa "Speak Up!", la dirección también ha publicado material de divulgación destinado al personal directivo y concebido para sensibilizarlo sobre la importancia de adoptar modelos de conducta eficaces y de marcar la tónica desde las instancias superiores (véase a continuación la respuesta bajo el encabezamiento "Seguridad psicológica en los equipos").</p> <p>La dirección ha actualizado recientemente su enfoque de prevención y respuesta a las conductas abusivas y ha creado mecanismos que ayudan a los empleados a comprender cómo hablar con franqueza y qué ocurre cuando lo hacen. Este material comprende una serie de instrumentos, infografías, vídeos animados y módulos de aprendizaje electrónicos sobre cómo abordar los problemas en el lugar de trabajo, que pueden consultarse en un sitio web específico en todas las lenguas oficiales del PMA.</p> <p>La finalidad de estas herramientas es sensibilizar a los empleados, modificar su conducta y darles los medios para hablar abiertamente cuando presencien una conducta inadecuada o abusiva, en especial, la discriminación.</p> <p>Por último, la HRM también ha invertido en la capacidad de respuesta del PMA prestando un mayor apoyo a los miembros del personal directivo encargados de responder a los casos de conducta abusiva o a cualquier otro comportamiento inadecuado que tenga lugar dentro de sus equipos.</p>

Recomendación de la Ombudsman	Respuesta de la dirección
<p>5. <i>Ante la nueva realidad laboral resulta más importante que nunca promover una cultura de inclusión y comprensión transmitiendo un mensaje coherente y proactivo desde -la cúpula directiva acerca de la importancia de respetar las diferencias y elecciones individuales sin juzgarlas.</i></p>	<p>La dirección sigue esforzándose por ofrecer a sus empleados lugares de trabajo respetuosos e inclusivos. Los empleados, a su vez, han expresado su agradecimiento por las iniciativas adoptadas para facilitar la vacunación, en especial, del personal destinado en países extranjeros. El PMA tiene que respetar las decisiones adoptadas por las autoridades sanitarias de los países donde opera en todo lo relativo al uso de mascarillas, la distancia de seguridad en las oficinas y los pasaportes de vacunación. En sus orientaciones, el Servicio Médico del PMA se ciñe a las mejores pruebas empíricas sobre las medidas de salud pública.</p>

## Seguridad psicológica en los equipos

8. Entre los esfuerzos desplegados para crear un entorno laboral inclusivo y respetuoso, el PMA ha incorporado de manera sistemática la ejecución del plan de acción integral para la implementación de las recomendaciones formuladas por el Grupo de trabajo conjunto de la Junta y la dirección sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación. Asimismo, se han llevado a cabo numerosas iniciativas y actividades propuestas a dicho plan de acción. Por ejemplo, la circular del Director Ejecutivo sobre prevención y respuesta frente a la conducta abusiva, actualizada recientemente, incluye referencias a la seguridad psicológica, al igual que el marco de liderazgo. En el PMA se trabaja actualmente para aumentar la comprensión del concepto de “seguridad psicológica”.

Recomendación de la Ombudsman	Respuesta de la dirección
<p>6. <i>El personal directivo debería tratar activamente de entablar contacto con los miembros de sus equipos, tanto de forma virtual como en la oficina, ahora que hay menos ocasiones para mantener encuentros no programados con sus supervisados y, en consecuencia, suele haber menos posibilidades de entrar en contacto con un superior.</i></p>	<p><b>Recomendación aceptada</b></p> <p>Se han elaborado, con la ayuda de un psicólogo organizacional externo, dos iniciativas para fomentar la concienciación sobre la seguridad psicológica que consisten en: un módulo de aprendizaje electrónico destinado a todos los compañeros y que es obligatorio para el personal de categoría P-5 y categorías superiores, y sesiones presenciales en las que se profundiza sobre dichos módulos y se enseña a cómo conocernos a nosotros mismos. Estas últimas ya se han puesto en práctica con carácter experimental en las oficinas del PMA en tres países y para los directores en los países de una región. Estos ejercicios de concienciación incluirán pruebas psicométricas de los rasgos de carácter del “lado oscuro” de la personalidad. Asimismo, los programas de capacitación para los directores en los países, los directores adjuntos en los países y los jefes de las oficinas sobre el terreno contienen orientaciones sobre la seguridad psicológica, al igual que el programa de capacitación en gestión de alto nivel.</p>
<p>7. <i>El personal directivo debería tratar de fomentar la colaboración y el aprendizaje entre los equipos y dentro de ellos creando espacios y métodos, físicos y virtuales, que permitan a los empleados participar e intercambiar información e ideas.</i></p>	

<p>8. <i>El personal directivo debería crear un clima de estima y reconocimiento dentro de sus equipos, tomando en consideración los logros y las contribuciones de todos los miembros y demostrándoles que sus opiniones son importantes, predicando con el ejemplo y animando a los empleados a dedicarse comentarios positivos unos a otros.</i></p>	<p>Al personal directivo se le alienta a reconocer el trabajo bien hecho, tanto en las evaluaciones de la actuación profesional que se realizan todos los años como de manera informal. El sistema para la mejora de la actuación profesional y de las capacidades incluye una función que se utiliza para evaluar la actuación del personal y permite un intercambio constante de opiniones entre todos los colegas.</p>
<p>9. <i>En un mundo laboral virtual o híbrido, los empleados tienen que tener la posibilidad de estar conectados socialmente con el fin de relajarse y divertirse juntos, con relatos, juegos de preguntas y respuestas, cafés presenciales y virtuales, almuerzos, encuentros y, de ser posible, salidas al aire libre. El personal directivo debería tener en cuenta las limitaciones para asistir de forma virtuales y presencial y programar estas actividades teniendo en cuenta las zonas horarias.</i></p>	<p>El PMA está llevando a cabo con carácter experimental un proyecto de trabajo híbrido. En este proyecto se ha tenido en cuenta la importancia de las conexiones sociales y se está haciendo un seguimiento de varios indicadores que exploran las cuestiones relacionadas con la flexibilidad y la colaboración (entre otros datos) y que ayudarán a orientar el futuro del entorno laboral en el PMA.</p>
<p>10. <i>Los empleados tienen distintas expectativas sobre cómo debería ser la vuelta a la oficina. La flexibilidad y la colaboración serán esenciales para adaptarse a un modelo de trabajo híbrido que combine el trabajo a distancia y el presencial. El personal directivo tendrá que ser consciente de esta transición y aprender a manejar las expectativas, mostrando al mismo tiempo mayor paciencia y tolerancia, y todos tendrán que ser aún más empáticos y estar atentos a las necesidades de los demás.</i></p>	

## Planificación de la fuerza de trabajo: transición de una cultura de contratación a una cultura de adquisición de talento

9. La dirección acogería con satisfacción un nuevo examen de los datos que fundamentan la recomendación relativa a la contratación, de manera que se pueda definir plenamente el contexto y su posible alcance.

Recomendación del Ombudsman	Respuesta de la dirección
<p>11. <i>Para seguir desarrollando una cultura de adquisición de talento, el PMA debería llevar a cabo un examen profundo y volver a formular los procedimientos de contratación para asegurarse de que reflejen la finalidad de la política en materia de personal, los valores del PMA y los criterios definidos en el marco de liderazgo, de modo que el Programa pueda atender mejor sus necesidades presentes y futuras.</i></p>	<p><b>Recomendación aceptada</b></p> <p>En abril de 2022 se creó un Grupo de trabajo sobre adquisición de talento, auspiciado por el personal directivo superior, que se encargará de examinar los actuales procesos de contratación de personal. El grupo de discusión está integrado por especialistas en adquisición de talento de la HRM, directores en los países, coordinadores de la dotación de personal y oficiales de recursos humanos que trabajan sobre el terreno. El grupo se está centrando en cuestiones como el tiempo que se tarda en cubrir los puestos vacantes, la calidad de los sistemas de selección y evaluación y la diversidad y la experiencia de los candidatos. El examen concluirá previsiblemente en junio de 2022.</p>
<p>12. <i>El PMA debería impartir al personal directivo encargado de las contrataciones y a los miembros de los comités de selección capacitación en métodos e instrumentos de evaluación eficaces, como pruebas de aptitud profesional para valorar los niveles de competencia potenciales y efectivos y las competencias de liderazgo exigidas en el PMA.</i></p>	<p>Las herramientas estándar para evaluar a los candidatos ya están incorporadas a los procedimientos de selección del PMA que se utilizan en las oficinas en</p>

<p><i>Los resultados de estas evaluaciones y pruebas deberían compararse con las descripciones de los puestos de trabajo y con perfiles de puestos bien concebidos, en particular cuando se seleccionan candidatos para puestos de supervisión y liderazgo.</i></p>	<p>los países para cubrir puestos de categoría profesional de contratación internacional y para engrosar la reserva futura de especialistas internacionales. Estos sistemas de evaluación permiten realizar pruebas técnicas por medio de cuestionarios de distintos formatos que hay que cumplimentar en un entorno supervisado y que luego son examinados de manera anónima por expertos en la materia para garantizar la imparcialidad del proceso.</p> <p>La elaboración de pruebas psicométricas está en curso y se está ultimando un acuerdo de larga duración con una empresa especializada. El PMA se propone incorporar estas herramientas en el proceso de contratación.</p> <p>Asimismo, se está estudiando la posibilidad de destinar financiación a la capacitación de los directivos encargados de la contratación en todo el mundo y de los miembros de los comités de selección.</p>
---	--

## Cumplimiento

10. La dirección reconoce la importancia de la gobernanza, como demuestra la actividad de reafirmación de los valores emprendida al comienzo de la aplicación del plan de acción integral. En el caso de organismos de la magnitud del PMA es importante también mantener en vigor normas, reglamentos y políticas bien definidos para que los empleados sepan qué se espera de ellos y para garantizar la coherencia a nivel institucional.

Recomendación del Ombudsman	Respuesta de la dirección
<p>13. <i>El cumplimiento es una parte importante de lo que hace que una organización sea eficiente y resiliente. Sin embargo, no debería ser un objetivo en sí mismo. Por ello, el PMA debería iniciar un diálogo sobre la forma de estimular el compromiso de los empleados, promover una reflexión independiente e innovadora que tenga en cuenta el factor humano y favorezca la responsabilidad personal.</i></p>	<p><b>Recomendación aceptada</b></p> <p>En la circular del Director Ejecutivo actualizada recientemente sobre prevención y respuesta frente a la conducta abusiva, el PMA reconoce la necesidad de “gestionar con arreglo a los valores” y no “realizando investigaciones”. El Programa ha adoptado la modalidad de “intervenciones de la dirección” como alternativa a la función de investigación para que los compañeros señalen abiertamente los problemas de comportamiento en el lugar de trabajo. Las intervenciones de la dirección las llevan a cabo el personal directivo y el personal de recursos humanos destinado en la HRM y sobre el terreno, y su finalidad es garantizar la rendición de cuentas mediante una gestión activa de la actuación profesional de los empleados cuyo comportamiento pueda ser inadecuado o abusivo.</p> <p>La HRM ha actualizado el módulo de capacitación obligatoria para todos los empleados en materia de prevención y respuesta a las conductas abusivas en el PMA y sigue organizando sesiones de sensibilización para recordar a los miembros del personal cuáles son sus responsabilidades personales en el Programa y no duden en informar si se ven afectados por conductas inadecuadas o abusivas.</p>

## Conclusión

11. El PMA está firmemente decidido a garantizar un entorno de trabajo que sea respetuoso e inclusivo. Se han desplegado esfuerzos considerables a través del plan de acción integral para poner en práctica las recomendaciones formuladas por el Grupo de trabajo conjunto de la Junta y la dirección sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación y de iniciativas y actividades conexas.
12. La política del PMA en materia de personal aprobada por la Junta Ejecutiva en 2021 orienta a la dirección en la tarea de gestionar su fuerza de trabajo. Como se establece en dicha política, la visión del PMA sobre su fuerza de trabajo es una en la que equipos diversos, comprometidos, cualificados y de gran desempeño, seleccionados en función del mérito, operen en un entorno de trabajo saludable e inclusivo y hagan suyos los valores del PMA. La política de personal hace hincapié en la importancia de la gestión de las personas y, entre otras medidas, establece compromisos específicos para el personal directivo y los supervisores. La dirección se compromete a mantener este enfoque.
13. El Informe Anual de la OBD es una valiosa fuente de información, orientación y estímulo, de la que la dirección se nutre para avanzar por el camino emprendido para mejorar la cultura organizacional del Programa.