



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: 19 de mayo de 2022	WFP/EB.A/2022/4-C
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>).

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 "Informe Anual de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación correspondiente a 2021" (WFP/EB.A/2022/4-C).

Introducción

1. El año 2021 fue un año marcado por grandes dificultades para el PMA. Se registró un aumento del número de emergencias mundiales y la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19) obligó a la mayoría de las oficinas a mantener las modalidades de trabajo a distancia, lo que aumentó la presión ejercida en los empleados del PMA. El organismo fue cada vez más consciente de la importancia de las aptitudes personales para afrontar esas dificultades, lo que condujo a un notable aumento de solicitudes de los servicios de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación (OBD) en el año. Además, los resultados de la Encuesta mundial del personal de 2021 llevaron a varios directores a solicitar el apoyo de la OBD para comprender los motivos de los resultados obtenidos y a participar en evaluaciones del ambiente de equipo y en sesiones de fomento de las capacidades. Se solicitó más orientación personalizada que en años anteriores, y los directores en los países pidieron un mayor número de asesores para un entorno laboral respetuoso.

* 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. G. Kluck
Directora
Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación
Correo electrónico: gabrielle.kluck@wfp.org

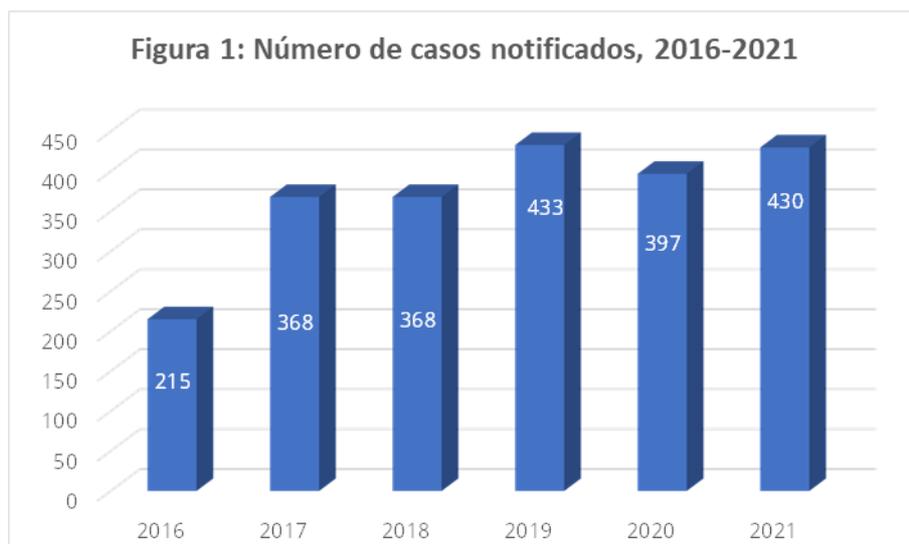
Sra. D. Gómez-Morán
Oficial Superior de Mediación
Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación
Correo electrónico: dolores.gomezmoran@wfp.org

2. La incorporación de los nuevos valores fundamentales del PMA, a saber, integridad, colaboración, compromiso, humanidad e inclusión en el trabajo diario del Programa es un objetivo importante de la OBD. Gracias a su mandato y a su conocimiento de los problemas sistémicos del PMA, la OBD se encuentra en una posición clave para promover esos valores. La incorporación de los nuevos valores en todo el Programa requiere algo más que su simple proclamación; el sistema de justicia interna desempeña un papel fundamental a la hora de motivar a los empleados para que cumplan y vivan esos valores. Sus principales actores —la Dirección de Recursos Humanos, la Oficina de Deontología, el Inspector General, la Oficina de Servicios Jurídicos y la OBD— tienen la responsabilidad especial de “predicar con el ejemplo” junto con la dirección y el personal directivo del PMA.
3. Los principales problemas y tendencias sistémicos observados por la OBD en 2021 afectan a la cultura organizacional y al compromiso de los empleados. Aunque la OBD es consciente de que el PMA ha realizado notables avances para ocuparse de *cómo* se hacen las cosas y no simplemente de *qué* se hace, siguen planteándose importantes dificultades. Entre ellas, el estrés y el agotamiento, posibles precursores de lo que algunos economistas describen como “La Gran Renuncia” —un fenómeno observado principalmente en los Estados Unidos de América consistente en que los trabajadores tienden a no tolerar más entornos de trabajo tóxicos, el liderazgo abusivo, la falta de diversidad y círculos de poder cerrados que afectan a las perspectivas de carrera individuales—, así como la insatisfacción por los niveles salariales y las opciones de carrera y de vida generadas por la COVID-19.
4. Otra cuestión preocupante que plantea este informe es la necesidad de reformar los sistemas y procesos de contratación, incluida la adquisición de talentos, cuyos sesgos y lentitud obstaculizan la búsqueda de candidatos con el mejor potencial. El informe también pone de relieve la mayor atención que el PMA presta al tema del cumplimiento, que puede restar espíritu y alegría al trabajo, al descuidarse el factor humano y vulnerar el compromiso de los empleados, que es de vital importancia.
5. El PMA tiene la ventaja de ofrecer una misión significativa que atrae a personas muy capaces y con talento, sumamente motivadas para dar lo mejor de sí mismas. El reto consiste en crear una comunidad de trabajo abierta e inclusiva, un entorno laboral al que las personas talentosas sientan que pertenecen y en el que pueden progresar, y que fomente la creatividad y la iniciativa dándoles prioridad frente a la necesidad de proteger los egos o los procedimientos. La OBD se ha comprometido a apoyar este proceso de cambio y funciona como parte del proceso de preparación institucional del PMA dirigido al cumplimiento de su mandato.

Casos y cuestiones planteados a la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación en 2021

Sinopsis

6. Durante 2021 la OBD registró 430 casos, lo que representa un aumento del 8 % en comparación con 2020, si bien se trata de una cifra comparable a la de 2019 —antes de la pandemia de COVID-19—, cuando se registraron 433 casos.



7. El acceso a la justicia informal se basa en la confianza. El contacto presencial con la OBD es esencial para que los empleados se animen a exponer sus preocupaciones relacionadas con el trabajo. Las cifras que maneja la OBD muestran que en las misiones virtuales realizadas por video el número de los empleados que plantean sus casos es cuatro veces inferior al de las personas que recurren a sus servicios durante las misiones presenciales. Lamentablemente, las restricciones de viajes y reuniones que impuso la COVID-19 impidieron que la OBD realizara visitas presenciales en 2020 y durante gran parte de 2021; la Oficina realizó 11 misiones virtuales en 2021 y solo dos misiones presenciales.
8. La proporción de empleados que se pusieron en contacto con la OBD (denominados "usuarios") basados en la Sede aumentó del 23 % en 2020 al 27 % en 2021; el 73 % de los usuarios de la OBD en 2021 trabajaban sobre el terreno. El aumento de los usuarios de la Sede podría ser el resultado de las actividades de divulgación realizadas por los asesores para un entorno laboral respetuoso que acaban de nombrarse en la Sede.
9. Desde 2017 la proporción de empleadas que recurre a la OBD ha venido aumentando, del 50 % en 2016 al 62 % en 2021. Tal situación puede explicarse parcialmente por el aumento de la contratación de mujeres (que en 2021 representaban el 42 % del personal en comparación con el 34 % en 2017); podría asimismo apuntar a la necesidad de esforzarse más hacer realidad la igualdad de género.

"Me gustó el hecho de haber resuelto el problema que no había podido resolver por mi cuenta en un año y medio de intentos. Gracias al servicio pude dirigir mis esfuerzos de forma constructiva y recuperé el entusiasmo en mi trabajo. Agradecí la orientación de quienes conocen profundamente la dinámica interna y la experiencia aportada en la dirección correcta."

Comentario de un usuario de la OBD

Figura 2: Empleados sobre el terreno y de la Sede que acudieron a la OBD, 2021



Figura 3: Desglose por sexo de las personas que acudieron a la OBD, 2021

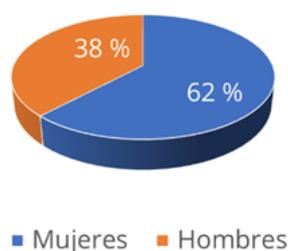
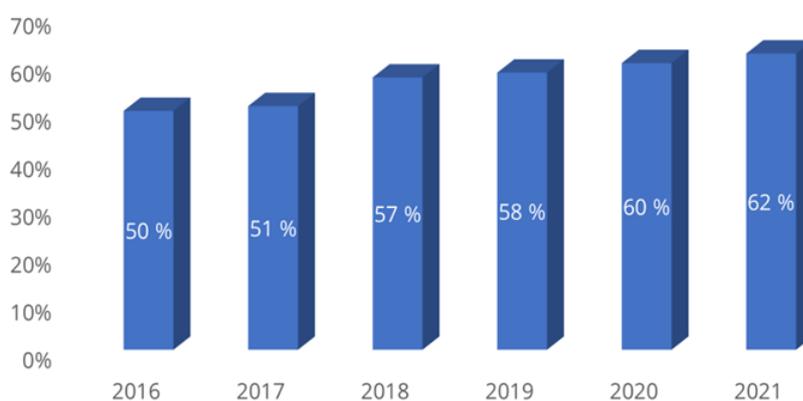


Figura 4: Porcentaje de mujeres que acudieron a la OBD, 2016-2021



Principales problemas planteados en 2021

10. Cada caso en el que un usuario se pone en contacto con la OBD se refiere a uno o más problemas. La OBD clasifica estos problemas utilizando las categorías establecidas por la International Ombudsman Association para la presentación de informes, cada una de las cuales se divide a su vez en subcategorías que permiten comprender mejor los asuntos presentados y definir las tendencias observadas en relación con los problemas señalados a la OBD.

11. En 2021 la OBD señaló 1.098 problemas planteados por sus 430 usuarios. Siguiendo la tendencia de los cuatro años anteriores, las tres categorías donde se registró el mayor número de problemas fueron las relativas a las *relaciones jerárquicas de evaluación* (32 %); las *cuestiones jurídicas, reglamentarias, financieras y de/relativas al cumplimiento* (19 %) y los *asuntos relacionados con el puesto y la carrera* (17 %).
12. La OBD registró un notable aumento de los problemas relacionados con las *relaciones entre homólogos y colegas*, que pasaron del 4 % en 2020 al 8 % en 2021, reproduciendo los niveles registrados en 2018 y 2019 antes de que se adoptara de forma generalizada el teletrabajo. Las cuestiones relativas a la *seguridad, la salud y el bienestar* también retomaron los niveles anteriores a la pandemia, experimentando una disminución con respecto al porcentaje máximo del 6 % alcanzado en 2020. Las cuestiones de *organización, estrategia y liderazgo, y las relacionadas con el trabajo sobre el terreno* ocuparon el cuarto lugar, aumentando del 8 % en 2020 al 11 % en 2021.

Figura 5: Proporción de los problemas planteados por categoría, 2021

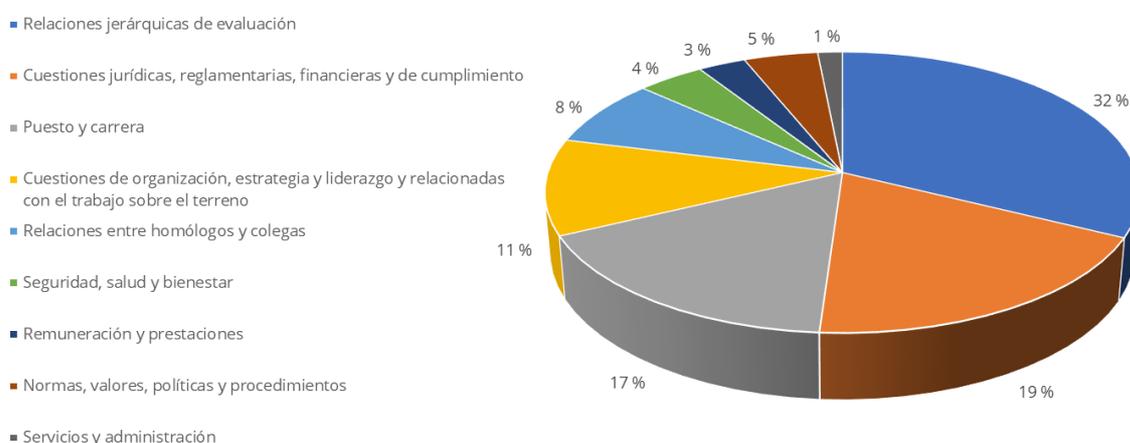
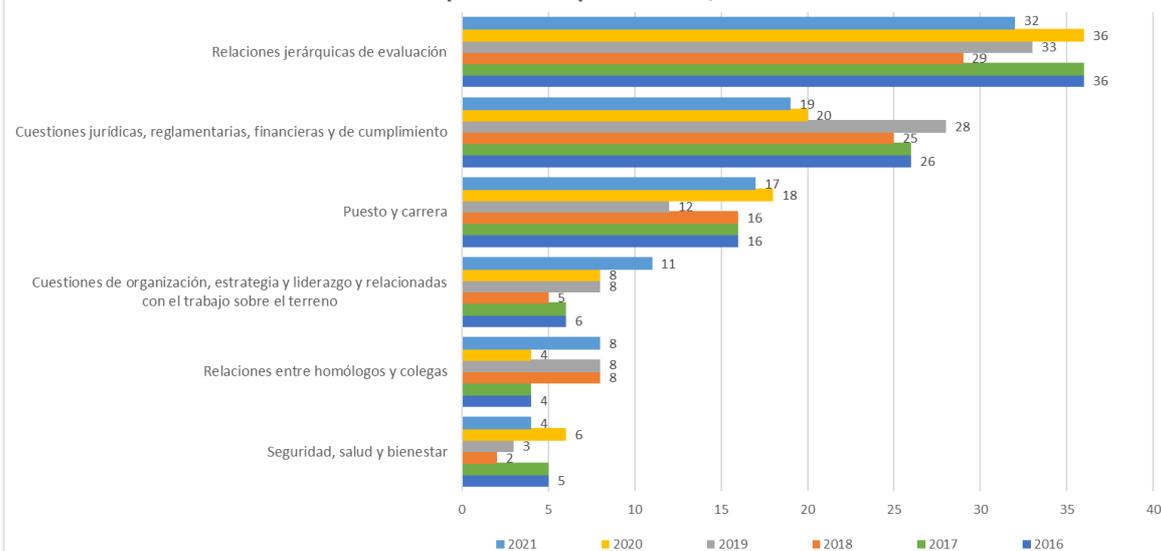


Figura 6: Principales categorías de problemas como porcentaje de todos los problemas planteados, 2016-2021



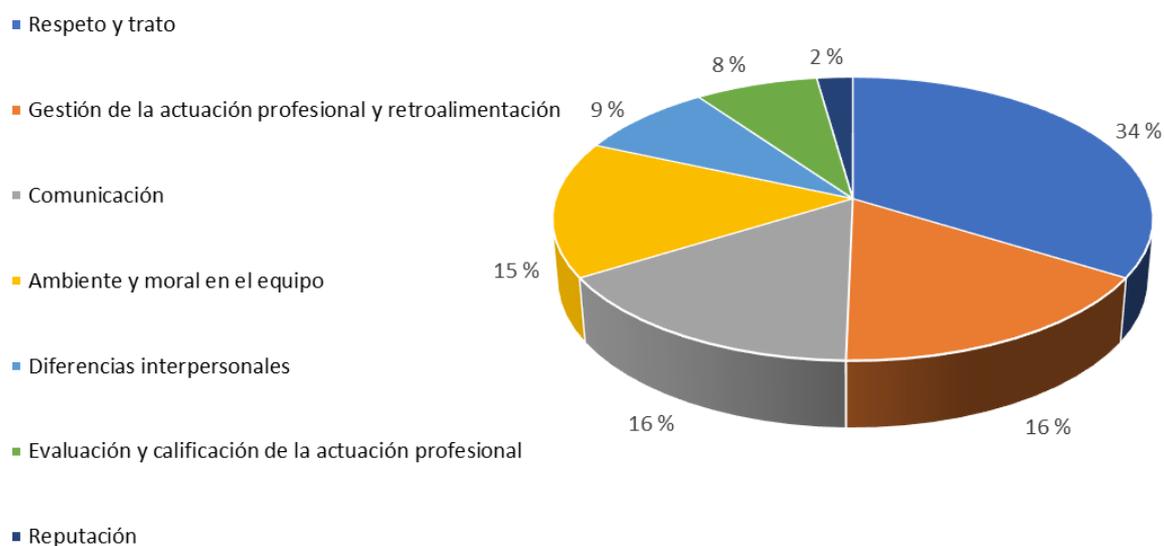
Relaciones jerárquicas de evaluación

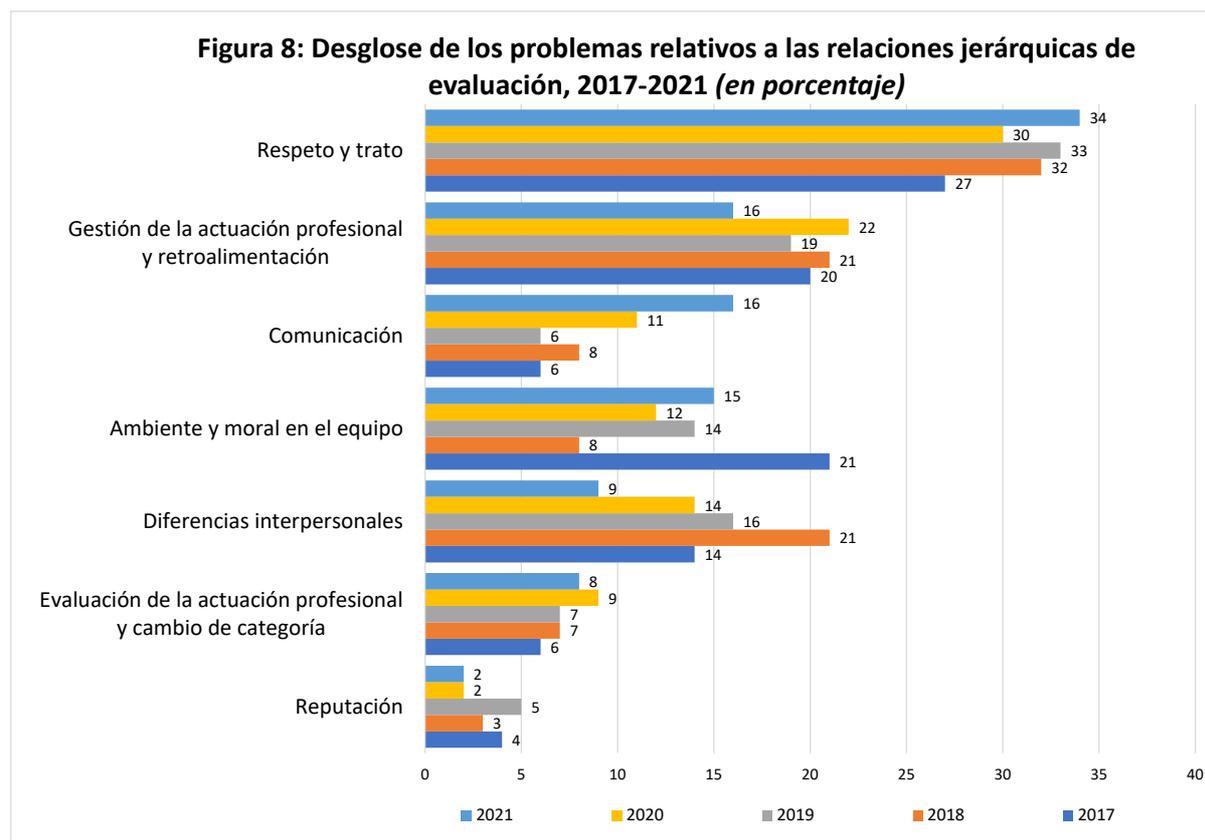
13. La categoría de problemas planteados con mayor frecuencia en 2021 fue la relativa a las relaciones *jerárquicas de evaluación*, lo que está en consonancia con los datos procedentes de otras oficinas de ombudsman en todo el mundo. Dentro de esta categoría se registraron aumentos en los problemas relacionados con el *respeto y el trato, el ambiente y la moral en el equipo* y, en particular, con la *comunicación*; estas tendencias podrían estar vinculadas a la atención que el PMA ha prestado a sus nuevos valores institucionales y a las campañas conexas destinadas a integrar esos valores en el trabajo diario. Hubo un descenso de los casos relacionados con la *gestión de la actuación profesional y la retroalimentación* y con las *diferencias interpersonales*, lo que puede explicarse en parte por el hecho de que muchos empleados siguen trabajando desde casa.

"Al principio pensé que la interacción con los servicios de mediación iba a agravar el problema. Sin embargo, la forma en que el personal de la OBD lo trató fue realmente muy objetiva y exigió una auténtica reflexión interna de todas las partes."

Comentario de un usuario de la OBD

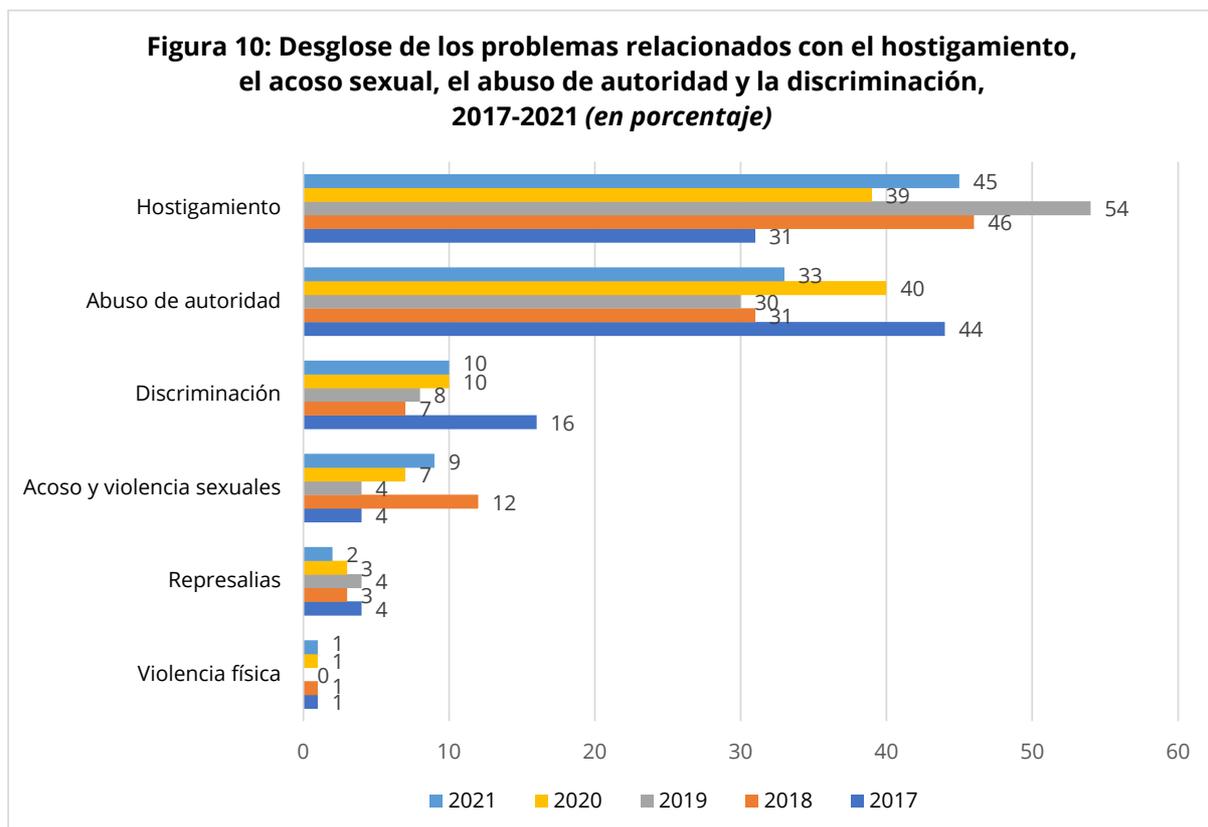
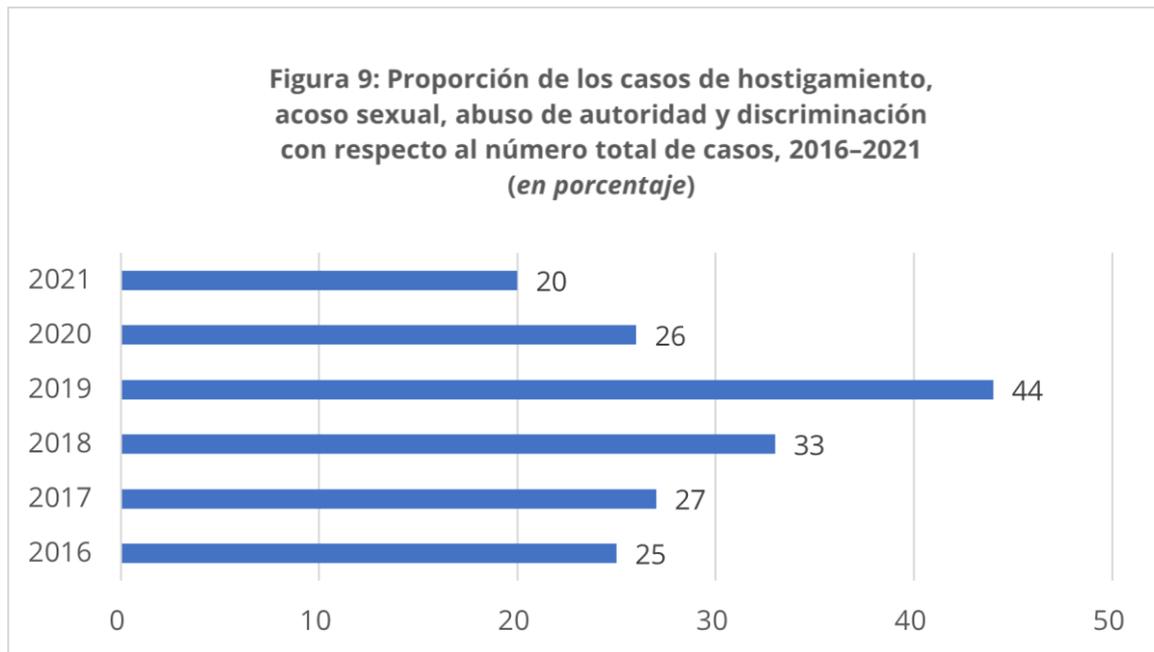
Figura 7: Desglose de los problemas relativos a las relaciones jerárquicas de evaluación, 2021

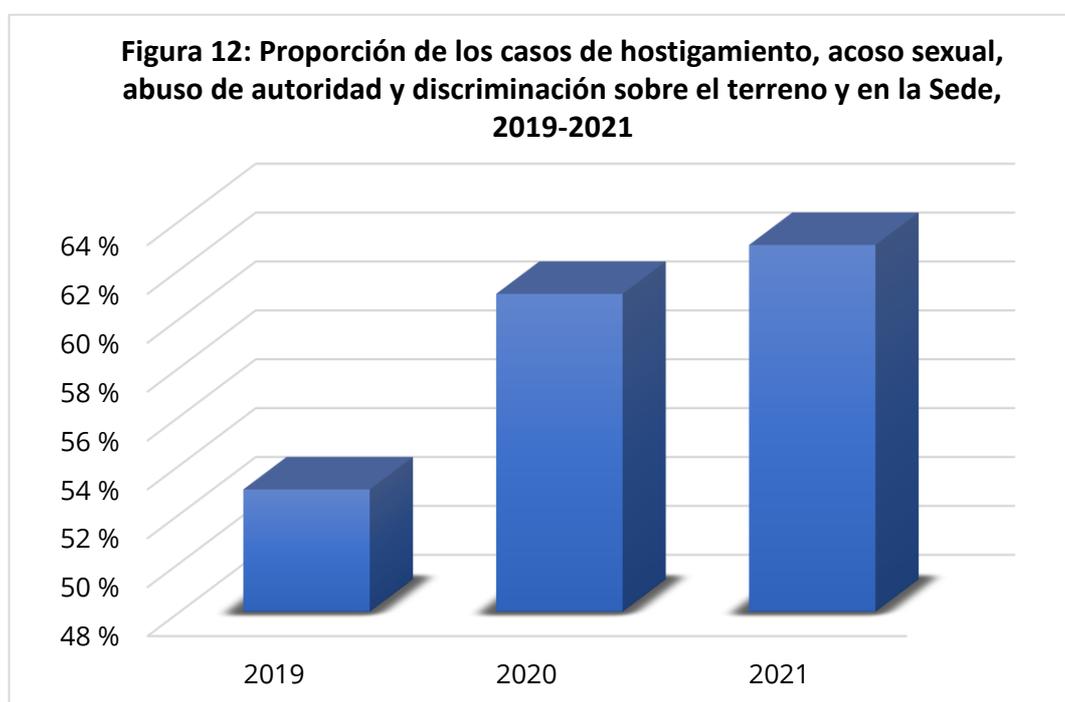
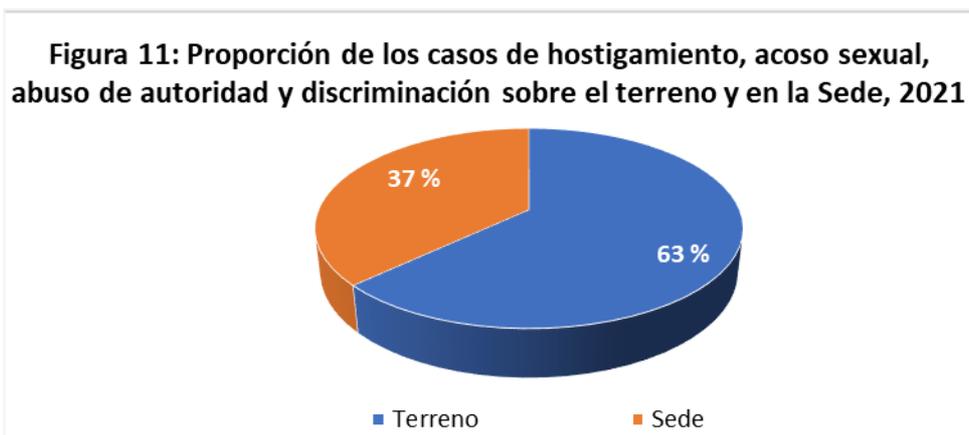




Conductas abusivas

14. Por segundo año consecutivo, la OBD registró una disminución de los casos relacionados con conductas abusivas, a saber, *hostigamiento*, *acoso sexual*, *abuso de autoridad* y *discriminación*. Como porcentaje del total de casos, los casos relacionados con conductas abusivas alcanzaron un máximo del 44 % en 2019, para descender luego al 26 % en 2020 y al 20 % en 2021. La prevalencia del teletrabajo podría explicar en parte la tendencia de los dos últimos años, ya que muchos empleados podrían no haber experimentado problemas interpersonales durante ese tiempo o podrían no haber aprovechado la oportunidad de abordarlos de manera informal. A lo largo de 2018 y 2019 el Programa emitió un mensaje contundente para que se denunciaran las conductas abusivas, lo que animó a los empleados a plantear sus casos.
15. El porcentaje de casos de hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación sobre el terreno sigue aumentando, pasando del 53 % en 2019 al 61 % en 2020 y al 63 % en 2021. Esta tendencia podría reflejar una mayor conciencia de lo que se entiende por estos casos y de dónde dirigirse para plantear las correspondientes inquietudes. Estos temas se han abordado a través de la campaña "Speak up!" realizada por la Dirección de Recursos Humanos y de los seminarios web y las sesiones de capacitación de la OBD; la mayor presencia de los asesores para un entorno laboral respetuoso sobre el terreno también puede alentar al personal afectado por el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad y la discriminación a plantear sus casos.
16. Siguiendo la tendencia de años anteriores, el *hostigamiento* (al que se refiere el 45 % de todos los problemas relacionados con el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad y la discriminación) y el *abuso de autoridad* (33 %) fueron los problemas que se plantearon con mayor frecuencia. El acoso sexual y la violencia constituyeron el 9 % de las cuestiones notificadas a este respecto.





Evaluaciones del ambiente de equipo

17. En 2021, la OBD llevó a cabo 10 evaluaciones del ambiente de equipo en las que participaron 83 empleados de varias regiones del PMA. Estas evaluaciones, que se realizaron por primera vez en 2020, ayudan al personal directivo a comprender el clima reinante en sus equipos y la manera en que los supervisados perciben su liderazgo. Consisten en la opinión de los miembros del equipo sobre el liderazgo, la cohesión y la moral dentro de los equipos, y ayudan al personal directivo a encontrar soluciones realistas y viables para cualquier problema que se plantee.

"No tenía ni idea de que estaba creando ese ambiente tóxico en mi equipo [...], ahora sé lo que tengo que hacer concretamente para mejorar y crear una cultura de equipo mejor."

Palabras de un supervisor tras una evaluación del ambiente de equipo

Orientación personalizada

18. Por medio de la orientación personalizada, la OBD presta asistencia a los empleados que requieren ayuda para manejar situaciones difíciles relacionadas con el trabajo, contribuyendo así a lograr un cambio cultural positivo en el PMA. Este enfoque incorpora la reflexión personal y la mejora de las aptitudes, trascendiendo la simple información sobre la aplicación de los marcos jurídicos, como las normas y directrices pertinentes o el manual de recursos humanos del PMA. Se trata de ayudar a los empleados a analizar las situaciones desde varios ángulos, permitiéndoles reconocer su propio papel y cómo el comportamiento y las decisiones anteriores podrían haber contribuido a que se creara una situación determinada; a comprender cómo la responsabilidad del personal directivo y los empleados se sustenta en las normas y políticas del PMA, y a tomar medidas para resolver los problemas que se plantean.
19. En 2021, la OBD brindó sesiones de orientación personalizada a 18 empleados, fundamentalmente sobre la manera de manejar de forma constructiva las tensiones y los conflictos interpersonales.

A través de un proceso de orientación personalizada, la OBD contribuye a aumentar la inteligencia emocional del personal directivo del PMA en beneficio de los empleados y, en última instancia, de los beneficiarios del Programa, y apoya así la visión del PMA de transformar su cultura organizacional.

20. Como seguimiento voluntario de las evaluaciones del ambiente de equipo, la orientación personalizada que se brinda al respecto ayuda a los supervisores a abordar los problemas que se plantean en sus equipos, a mejorar sus estilos de comunicación y a crear equipos más cohesionados. En 2021, la OBD proporcionó orientación personalizada sobre el ambiente de equipo a dos supervisores.

Fomento de las capacidades

21. En 2021, la OBD llevó a cabo 60 sesiones de capacitación a las que asistieron 1.700 empleados de todas las regiones en las que tiene operaciones el PMA; la capacitación se impartió en árabe, español, francés e inglés. Desde la puesta en marcha de la iniciativa de la OBD en materia de fomento de las capacidades, en 2020, la Oficina ha capacitado a 2.650 empleados a través de 92 sesiones. El programa de capacitación tiene como objetivo mejorar las aptitudes básicas en materia de gestión y resolución de conflictos de los empleados y el personal directivo del PMA, proporcionándoles conocimientos prácticos, competencias y perspectivas que puedan aplicar inmediatamente en diversas situaciones de trabajo difíciles.

"Las sesiones de reflexión personal me ayudaron a detectar ámbitos de mejora en mi estilo de liderazgo y a mantener, como líder, un ambiente de trabajo armonioso."

Comentario de un participante en el curso de capacitación sobre liderazgo respetuoso

22. En respuesta al aumento de la demanda de capacitación y orientación sobre cómo gestionar las conversaciones difíciles, abordar los asuntos relativos al hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad y la discriminación y contribuir a crear una cultura organizacional de respeto, la OBD puso en marcha en octubre de 2021 una serie de seminarios web mensuales sobre mediación. Los seminarios web celebrados hasta la fecha —a los que han asistido una media de 250 empleados— han recibido comentarios muy positivos, lo que indica el valor que tienen para los empleados del PMA en todo el mundo.

"Muchas gracias por organizar esta serie de seminarios web que son muy bienvenidos y apreciados en el terreno. Ustedes han desarrollado técnicas eficaces para integrar los conceptos ante un público amplio; sin duda utilizaré los conocimientos adquiridos sobre la manera de lidiar con las situaciones de conflicto en el futuro."

Comentario de un empleado del PMA

Encuesta de usuarios

23. Se invita a los usuarios de la OBD a rellenar una encuesta confidencial y anónima que facilita información sobre cómo la Oficina podría mejorar los servicios que presta. La encuesta también ayuda a muchos empleados a reflexionar sobre el modo en que han decidido abordar los problemas a los que se enfrentan en el lugar de trabajo.
24. En 2021, los resultados de la encuesta mostraron un nivel de satisfacción muy alto con los servicios de la OBD: el 92 % de los encuestados afirmó que, tras haber recurrido a los servicios de la Oficina, los recomendaría a otras personas, y el 94 % estuvo de acuerdo o muy de acuerdo en que el oficial de mediación con quien había hablado le había ayudado a definir y estudiar distintas opciones para abordar sus preocupaciones.
25. Al interactuar con los usuarios, el personal de la OBD utiliza un enfoque de orientación personalizada previsto para ayudar a los empleados a adquirir conocimientos y competencias que les permitan afrontar eficazmente no solo sus problemas actuales, sino también futuras dificultades. Este enfoque permite empoderar a los usuarios de la OBD: el 55 % de los encuestados dijo que, gracias a su interacción con la Oficina, se sentía más cómodo para abordar los problemas que pudieran plantearse en su lugar de trabajo en el futuro.

Mediante la prestación de servicios informales de resolución de conflictos, la OBD constituye un pilar fundamental del sistema de justicia interna del PMA. Alrededor del 36 % de los encuestados dijo que, tras sus interacciones con la OBD, había decidido no presentar informes oficiales a la Oficina de Inspecciones e Investigaciones (OIGI). Esta cifra demuestra que la labor de la OBD supone un importante ahorro de costos para el PMA, no solo por lo que respecta a la OIGI sino también en relación con la rotación, la moral y la productividad del personal, por citar algunos de los costos de los conflictos que la OBD mencionó en su informe anual de 2017.

Algunas citas de comentarios de usuarios:

"Me gustó su sincero interés por resolver los problemas y su capacidad para manejarse dentro del organismo y someter [...] las cuestiones difíciles a la atención del personal directivo superior del PMA."

"Me gustó el compromiso del oficial de mediación, que mostró sinceridad tanto para comprender la situación como para manejar todo el proceso. Además, la Oficina me ayudó haciéndome sentir su apoyo en una situación en la que me sentía absolutamente impotente."

Problemas sistémicos en 2021 y recomendaciones

Consecuencias de la COVID-19 en la salud mental y el bienestar en el lugar de trabajo

26. En comparación con los empleados de otras organizaciones de las Naciones Unidas, fueron pocos los empleados del PMA que señalaron a la OBD dificultades derivadas de las medidas adoptadas por el PMA respecto de la COVID-19. La OBD cree que esto se debe a la rápida reacción del PMA ante la evolución de la situación en todo el mundo y al hecho de actualizar periódicamente sus orientaciones e instrucciones sobre las necesidades de los empleados en función de tales cambios elaborando guías sobre el teletrabajo, los viajes, la salud y la seguridad.
27. La salud mental y el bienestar de los empleados de todo el mundo se han visto cada vez más afectados por la continua adopción de medidas y por la incertidumbre general y persistente sobre el futuro. La angustia, el agotamiento, la ansiedad y el miedo acumulados a lo largo de 2021 han afectado a la cultura organizacional y la moral en el lugar de trabajo, aunque en distintos grados dependiendo de factores como la personalidad, la situación familiar y el lugar de destino, entre otros. Esta presión ejercida sobre la salud mental y el bienestar se ve agravada por las emergencias cada vez más numerosas, la afluencia de nuevos compañeros, las complicaciones de los viajes, la incertidumbre sobre la salud de familiares y amigos y la posibilidad de estar en contacto con ellos, así como el aislamiento al que obligan las cuarentenas, los confinamientos y el acceso limitado a la oficina. La resiliencia es esencial, y aunque el PMA ofrece varios recursos valiosos para reforzar la resiliencia de los empleados, tales recursos deben ir acompañados de cargas de trabajo realistas, seguridad en el empleo y entornos de trabajo solidarios e inclusivos, todo lo cual es responsabilidad de la dirección.
28. **Recomendación 1.** *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.*
29. **Recomendación 2.** *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.*
30. Los propios directores y supervisores también están sometidos a una presión continua debido a las limitaciones impuestas por la pandemia, el aumento del número y el alcance de las emergencias y la incertidumbre permanente a la que todos nos enfrentamos. En ocasiones esto puede provocar una tensión notable y afectar a su comportamiento. La forma en la que el personal directivo maneja el estrés y la presión afecta a sus equipos y, eventualmente, a su capacidad de encarnar los valores del PMA de inclusión, integridad, colaboración, compromiso y humanidad. En 2020 y 2021, la OBD observó que más a menudo se percibía a los directores como más controladores, menos pacientes o menos considerados.

31. **Recomendación 3.** *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.*
32. Varios empleados señalaron a la OBD que, en el trabajo, al igual que en los medios de comunicación y en el mundo exterior, ciertas opiniones y preguntas sobre las medidas relacionadas con la COVID-19 adoptadas a nivel nacional o por el PMA parecían ser cada vez menos aceptables. Algunos empleados dijeron que no se sentían libres de hablar sobre la restricción de sus derechos humanos causada por esas medidas o sobre lo que consideraban decisiones y comportamientos discriminatorios.
33. Otros empleados afirmaron que habían constatado que ciertas opiniones o puntos de vista divergentes cada vez se aceptaban menos de buen grado, y algunos dijeron que el PMA parecía estar convirtiéndose en un organismo más controlador que hacía que los empleados fueran más cautelosos a la hora de contribuir o más vacilantes a la hora de hablar.
34. Como observación general, en los principales medios de comunicación y en la vida cotidiana, las medidas relacionadas con la COVID-19 se han convertido, lamentablemente, en un tema controvertido en el que, en general, solo se acepta una única interpretación de los hechos y quienes piensan de forma diferente, hacen preguntas o piden más transparencia suelen ser desestimados, ridiculizados, atacados verbalmente o excluidos. Este comportamiento no refleja los valores del PMA y de las Naciones Unidas. Cabe destacar a este respecto que, dentro del sistema de organizaciones de las Naciones Unidas, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) ha emitido declaraciones oficiales sobre el uso ético de los países COVID -19 y ha advertido sobre el posible mal uso, la discriminación y la violación de la libertad de elección.
35. **Recomendación 4.** *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.*
36. **Recomendación 5.** *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.*

Seguridad psicológica en los equipos

37. Las medidas relacionadas con la COVID-19 han forjado una nueva realidad laboral en la que la "seguridad psicológica" dentro de los equipos se ha vuelto más importante que nunca. La profesora de Harvard Amy Edmondson¹ acuñó este término para describir un entorno de trabajo en el que los miembros de un equipo se sienten seguros para asumir riesgos interpersonales, que pueden incluir la exposición de una idea en una reunión, desafiar el *statu quo*, sugerir un cambio o admitir errores.

¹ Edmondson, A. C. 2018. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth.*

38. La seguridad psicológica propicia la eficacia y resiliencia de los equipos permitiendo que cada miembro de un equipo sienta que puede contribuir libremente, sin temor a ser juzgado por pensar de forma diferente, y que su trabajo aporta al equipo y contribuye al éxito del Programa.
39. Crear seguridad psicológica dentro de los equipos y entre ellos no es fácil, y menos cuando se trabaja de forma virtual o híbrida. Durante los dos últimos años, tanto el personal directivo como los empleados han recurrido a la OBD para expresar sus dificultades.
40. Trabajar de forma virtual ofrece menos oportunidades de interacción entre los empleados y elimina la posibilidad de mantener conversaciones espontáneas en persona, que son las que generan naturalmente la confianza entre los compañeros. Un entorno positivo y enriquecedor conduce a equipos en los que cada miembro puede sentirse valorado y apreciado y en los que todos pueden sentirse suficientemente cómodos para compartir información sobre su bienestar personal y el apoyo que podrían necesitar recibir.
41. **Recomendación 6.** *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.*
42. El trabajo virtual hace más difícil leer las señales no verbales de los demás, en particular cuando los colegas apagan sus cámaras durante las reuniones. La comunicación y la colaboración efectivas también se han convertido en un reto dentro de los equipos. Mantener a los equipos inter e intraconectados requiere un esfuerzo constante por parte de todos sus miembros, en particular, de los directores y supervisores.
43. **Recomendación 7.** *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.*
44. Cuando los empleados se sienten cómodos y tienen la posibilidad de expresarse libremente, la motivación y la colaboración aumentan y la colaboración y la lealtad se refuerzan. El resultado es un entorno de trabajo saludable que favorece el aprendizaje y el crecimiento, en el que los empleados se sienten seguros y cómodos para asumir riesgos. Este es un componente necesario para fomentar la innovación en el lugar de trabajo y de un valor crucial para el PMA en su intento de maximizar la productividad en estos tiempos tan difíciles.
45. **Recomendación 8.** *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.*
46. **Recomendación 9.** *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.*
47. **Recomendación 10.** *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.*

48. Los estudios indican que los equipos que operan en un entorno de seguridad psicológica son más felices, asumen riesgos con más conocimiento de causa, se sienten cómodos planteando sus preocupaciones en una fase temprana y son más resilientes ante el cambio y las presiones externas. La seguridad psicológica también tiene repercusiones positivas en la calidad del trabajo y aumenta la creatividad y la innovación, lo que mejorará la productividad en el PMA.

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

49. Miembros del personal directivo y empleados se han dirigido a la OBD para compartir sus preocupaciones relativas a los procedimientos de contratación, destacando, entre otras cuestiones, la necesidad de que el proceso sea más equitativo y de que las personas elegidas posean las competencias necesarias, de manera que resulten valiosas para el PMA a largo plazo. Los usuarios también han expresado la necesidad de transparencia, de unos procesos más ágiles y rápidos, y de métodos que permitan evitar los sesgos.
50. Actualmente, el proceso de contratación en el PMA pone mucho énfasis en el resultado de las entrevistas; otros factores, como los resultados de las pruebas, la experiencia previa, el potencial humano y la motivación personal no parecen tenerse en cuenta en la clasificación final de los candidatos tras las entrevistas. Los miembros de los comités de selección tienen prejuicios, como todos los seres humanos, y, por ejemplo, tienden a valorar más la confianza que la competencia o bien les resulta difícil distinguir entre ambas. En consecuencia, el proceso de contratación puede representar un obstáculo para los candidatos que carecen de preparación o experiencia con entrevistas basadas en las competencias, y para los candidatos idóneos pero que no cumplen todos los requisitos, por ejemplo, los que son capaces de desempeñarse a un nivel muy alto en el puesto anunciado, pero carecen de la experiencia exacta exigida en el anuncio de vacante o han tenido interrupciones en su carrera u otras experiencias atípicas. Esta limitación afecta negativamente a las operaciones del PMA, en particular, sobre el terreno.
51. Se ha escrito mucho sobre la eficacia de los procesos de contratación y se ha investigado mucho al respecto. Pero nada de ello ha facilitado necesariamente las contrataciones ni ha vuelto el proceso más exitoso. Por lo tanto, la OBD acoge con satisfacción los esfuerzos del PMA, a través de su nuevo marco de dotación de personal, para definir y medir los objetivos de su labor de contratación y reasignación, especialmente en lo que respecta a la forma en que el Programa puede mejorar la diversidad de género, raza, origen étnico, identidad, orientación sexual, discapacidad y nacionalidad.
52. La OBD también aprecia los planes del PMA dirigidos a la capacitación de los miembros de los comités de contratación para evitar sesgos inconscientes y sus esfuerzos por garantizar una mejor representación de los empleados del Sur Global en dichos comités. El marco de diversidad e inclusión de 2021 proporcionará la orientación necesaria a este respecto.
53. **Recomendación 11.** *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.*

54. **Recomendación 12.** *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. 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.*

Cumplimiento

55. En los últimos años, el PMA ha fomentado una cultura de cumplimiento. Han recibido amplio reconocimiento los esfuerzos del Programa por gestionar los riesgos y garantizar que sus operaciones se lleven a cabo de conformidad con las directrices, los procedimientos y las normas establecidas, y por que sus empleados hagan lo que se les exige o se espera que hagan. Al mismo tiempo, algunos directores han expresado preocupación por el hecho de que, una vez que se han ultimado las actividades de verificación y se han presentado los formularios debidamente cumplimentados a la dependencia correspondiente, el tema tratado puede escapar a la atención del director y del equipo en cuestión. También se considera que las actividades de cumplimiento consumen mucho tiempo y no siempre se comprende su importancia.
56. Estas preocupaciones indican que una cultura de cumplimiento puede relegar a un segundo plano la responsabilidad individual y de los directores, y debilitar el nivel de compromiso de los empleados, su participación activa y la interacción entre ellos. Esto puede impedir una gestión diaria eficaz y la formulación de respuestas adecuadas a situaciones inesperadas. Al centrarse en el cumplimiento se corre el riesgo de pasar por alto la creatividad, la intuición y la perspicacia, respaldadas por la experiencia, que permiten a las personas reaccionar eficazmente ante situaciones difíciles. Cumplir las normas es una cosa, pero utilizar el cumplimiento para evitar contratiempos es otra.
57. Por el contrario, la buena gobernanza —que remite a las buenas prácticas— permite a las organizaciones mantener su capacidad de resiliencia frente a la evolución de las circunstancias. La buena gobernanza favorece una cultura centrada en mejorar una organización, en la que los empleados colaboran y el comportamiento ético se considera un objetivo, junto con la integración de los valores institucionales en todos los aspectos de sus actividades.
58. A modo de analogía, los pilotos tienen que saber volar sin importar el tiempo que haga. Se ha demostrado que volar solo con una lista de comprobación y una computadora es algo potencialmente desastroso. La adición de la experiencia y de una sensación intuitiva de vuelo desarrollada a lo largo de los años permite una interpretación de la información disponible más completa que la que proporciona la tecnología. Una combinación de tecnología, inteligencia humana, intuición y experiencia es necesaria para capear cualquier tormenta.
59. El PMA tampoco debe perder de vista la importancia de este “factor humano” como forma de aprovechar todo el potencial de su personal. Al promover el factor humano, el Programa fomentará la creatividad, el compromiso y la innovación.
60. **Recomendación 13.** *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.*

Programa de asesores para un entorno laboral respetuoso

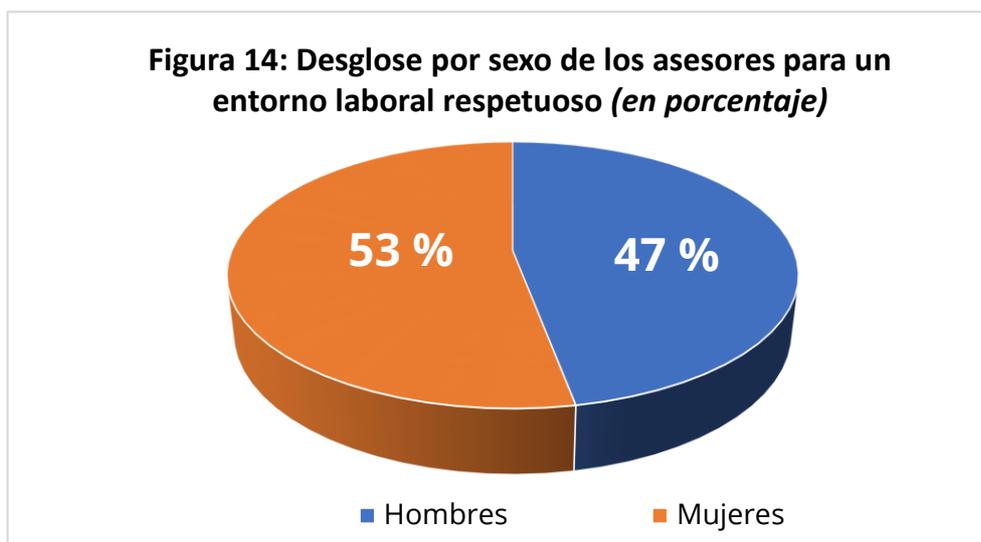
Sinopsis

61. La red de asesores para un entorno laboral respetuoso ha crecido enormemente desde que el programa se inició en 2007, de 32 asesores en 2010 a 170 en 2021. Actualmente hay asesores que trabajan en todo el mundo, en todos los despachos regionales, 71 oficinas en los países, 88 suboficinas y la Sede en Roma. Aproximadamente el 98 % son empleados de contratación nacional.
62. Los directores en los países solicitan cada vez más un mayor número de asesores para sus oficinas, lo que demuestra que reconocen las repercusiones que ha tenido el programa.
63. En 2021 había 53 nuevos asesores para un entorno laboral respetuoso listos para asumir sus funciones tras completar con éxito la formación integral de cinco días organizada por la OBD, y se estaba impartiendo capacitación avanzada a 15 asesores ya en activo y con más de cuatro años de experiencia.

“En nuestra oficina en el país, el papel de los asesores para un entorno laboral respetuoso es crucial, ya que son el primer punto de contacto para los empleados cuando no saben qué hacer en determinadas situaciones.”

Director del PMA en un país





64. Como extensión de la OBD, los asesores para un entorno laboral respetuoso son un valioso recurso sobre el terreno, que proporciona apoyo confidencial e imparcial a los colegas que se enfrentan a problemas o dificultades en el lugar de trabajo. Estos asesores están formados para escuchar con empatía y en confidencialidad las preocupaciones de sus compañeros, ayudarlos a buscar soluciones, facilitarles información sobre las políticas y procedimientos vigentes y remitirlos a otros servicios para obtener ayuda adicional. Sirven de punto de contacto inicial y fuente de información sobre el sistema de justicia interna del PMA.

“Los asesores para un entorno laboral respetuoso son como un sistema de alerta temprana sobre los problemas sistémicos que existen en el PMA.”

Amir Abdulla, Director Ejecutivo Adjunto del PMA

Promoción de la red de asesores para un entorno laboral respetuoso

65. El programa de asesores para un entorno laboral respetuoso está administrado por dos coordinadores de la red de asesores que trabajan a tiempo parcial y rinden cuentas al Ombudsman. En 2021 llevaron a cabo 54 sesiones de capacitación por teleconferencia en todas las regiones en donde opera el PMA y en la Sede, aumentando así el impacto de estos asesores. Algunos temas que se trataron en la capacitación fueron cómo afrontar jefes e interlocutores difíciles o cómo manejar las microagresiones, y el acoso laboral. Los coordinadores también orientan a los asesores sobre la manera de realizar consultas individuales con los compañeros.
66. Para aumentar la visibilidad de los asesores y de los servicios que prestan, la OBD ha elaborado un nuevo logotipo y productos de comunicación que incluyen folletos, carteles y modelos de presentación. El encargado de divulgación de la OBD ha capacitado a los asesores para que den a conocer sus funciones en sus oficinas en los países y en los departamentos de la Sede.

Figura 15: Logotipo de los asesores para un entorno laboral respetuoso recientemente creado



Apoyo a la iniciativa sobre la cultura organizacional y a la campaña RESPECT+ y Encuesta mundial del personal de 2021

67. Los asesores para un entorno laboral respetuoso y los coordinadores de la red contribuyeron al diseño y lanzamiento de la campaña digital RESPECT+. Muchos asesores desempeñaron un papel activo en las sesiones de reflexión organizadas en el marco del proceso de colaboración a través del cual el PMA definió sus nuevos valores institucionales. Para alentar la participación de los empleados, los asesores promovieron la participación en la Encuesta mundial del personal en sus oficinas.

Consultas con los asesores para un entorno laboral respetuoso

68. Cada vez que un colega se dirige a un asesor para un entorno laboral respetuoso, esa acción queda registrada como una consulta². En 2021 estos asesores atendieron 319 consultas, lo que representa un aumento del 60 % con respecto a 2020. El aumento refleja el incremento del 21 % del número de asesores para un entorno laboral respetuoso en 2021; estos asesores también realizaron un número considerablemente mayor de actividades de divulgación y capacitación en 2021. La ansiedad y el estrés debidos a la pandemia de COVID-19 también pueden haber contribuido al aumento del número de consultas.
69. La distribución por género de los empleados que consultaron a los asesores fue casi equilibrada: el 51 % de quienes los consultaron fueron mujeres y el 49 %, hombres. Alrededor del 58 % de las personas que recurrieron a los asesores tenían contratos de corta duración³.
70. Los asesores para un entorno laboral respetuoso señalaron que se les habían planteado 378 cuestiones. Al igual que en años anteriores, la mayoría de los empleados los consultaron con respecto a problemas relacionados con las *relaciones jerárquicas de evaluación* (31 % de los problemas), las *relaciones entre homólogos y colegas* (20 %) y los *asuntos relacionados con el puesto y la carrera* (15 %).
71. La proporción de problemas señalados en relación con las *relaciones jerárquicas de evaluación* aumentó del 22 % en 2020 al 31 % en 2021. Según los asesores para un entorno laboral respetuoso, el trabajo desde casa hace más difícil que algunos empleados se relacionen con sus supervisores; la comunicación ha sido menos efectiva, dado que las reuniones se cancelan repetidamente y el correo electrónico se utiliza como principal medio de comunicación,

² Cuando un empleado se pone en contacto con un asesor para un entorno laboral respetuoso, esa acción se registra como una consulta, mientras que cuando recurre directamente a la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación, tal acción queda registrada como un "caso". Los asesores actúan como punto de contacto inicial y fuente de información, pero no proporcionan todos los servicios de mediación que ofrece la Oficina.

³ Estos contratos de corta duración comprenden los acuerdos de servicios especiales, los contratos de servicios y los contratos de consultores.

incluso para transmitir noticias difíciles sobre asuntos tales como una evaluación negativa del desempeño. Algunos supervisores han mostrado falta de confianza cuando se trabaja a distancia y han exigido a los empleados que documenten las actividades laborales para demostrar que están desempeñando sus funciones cuando no están en la oficina.

72. El hostigamiento y el abuso de poder siguen siendo un motivo de preocupación importante, como han observado varios asesores. Las actitudes y los comportamientos de algunos supervisores han sido incompatibles con los valores del PMA: los colegas han relatado casos de gritos y amenazas de no renovar los contratos. El miedo a las represalias y a las posibles consecuencias negativas hace que los empleados no manifiesten lo que piensan, situación que subraya la importante función que desempeñan los asesores para un entorno laboral respetuoso.

"En la oficina, las personas quieren que alguien las escuche y las ayude a solucionar sus dificultades. Hablar con un asesor para un entorno laboral respetuoso les da ideas sobre cómo abordar la situación."

Asesor para un entorno laboral respetuoso

Figura 16: Usuarios de los servicios prestados por los asesores para un entorno laboral respetuoso en 2021, por sexo

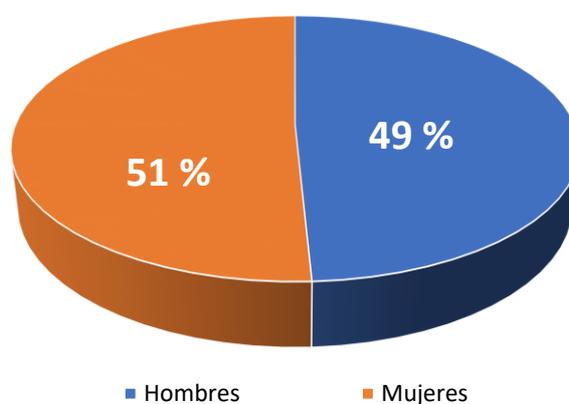


Figura 17: Usuarios de los servicios prestados por los asesores para un entorno laboral respetuoso en 2021, por tipo de contrato

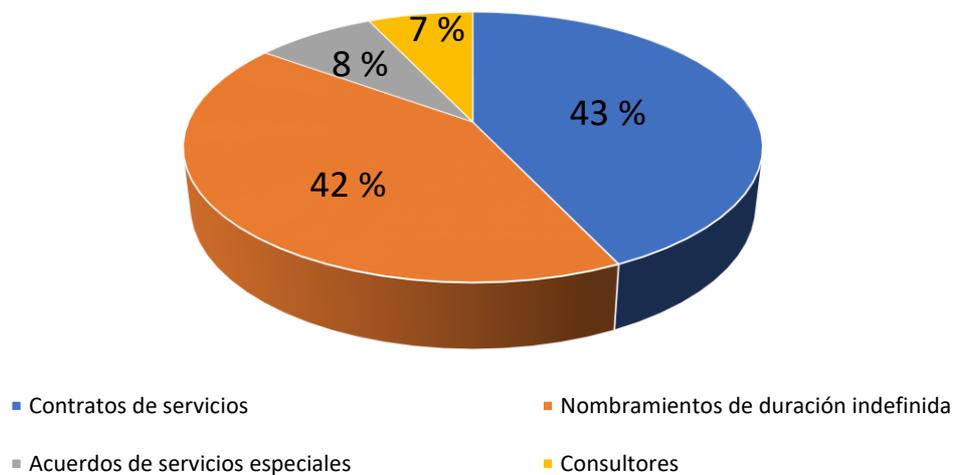
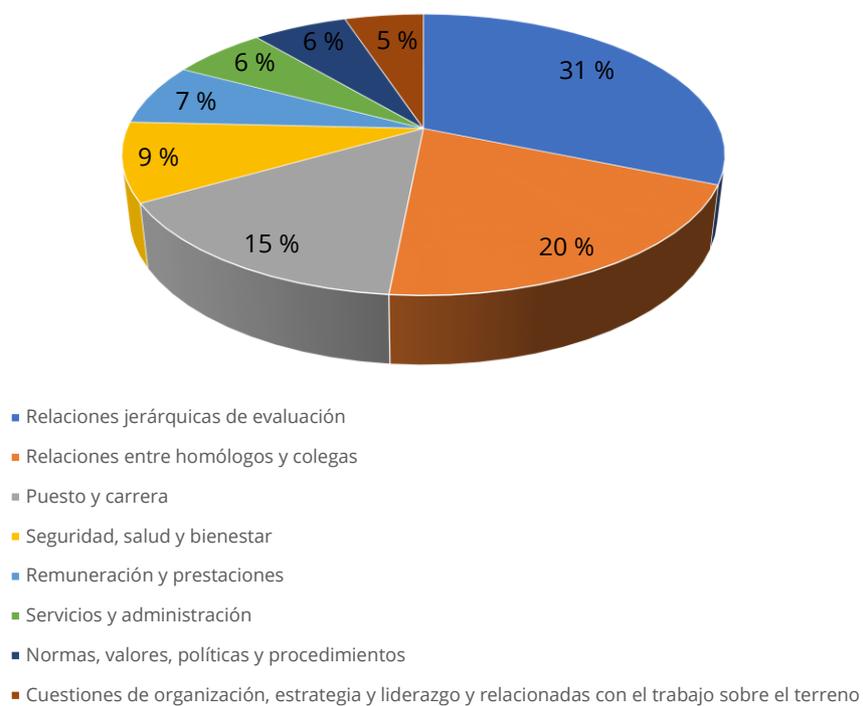
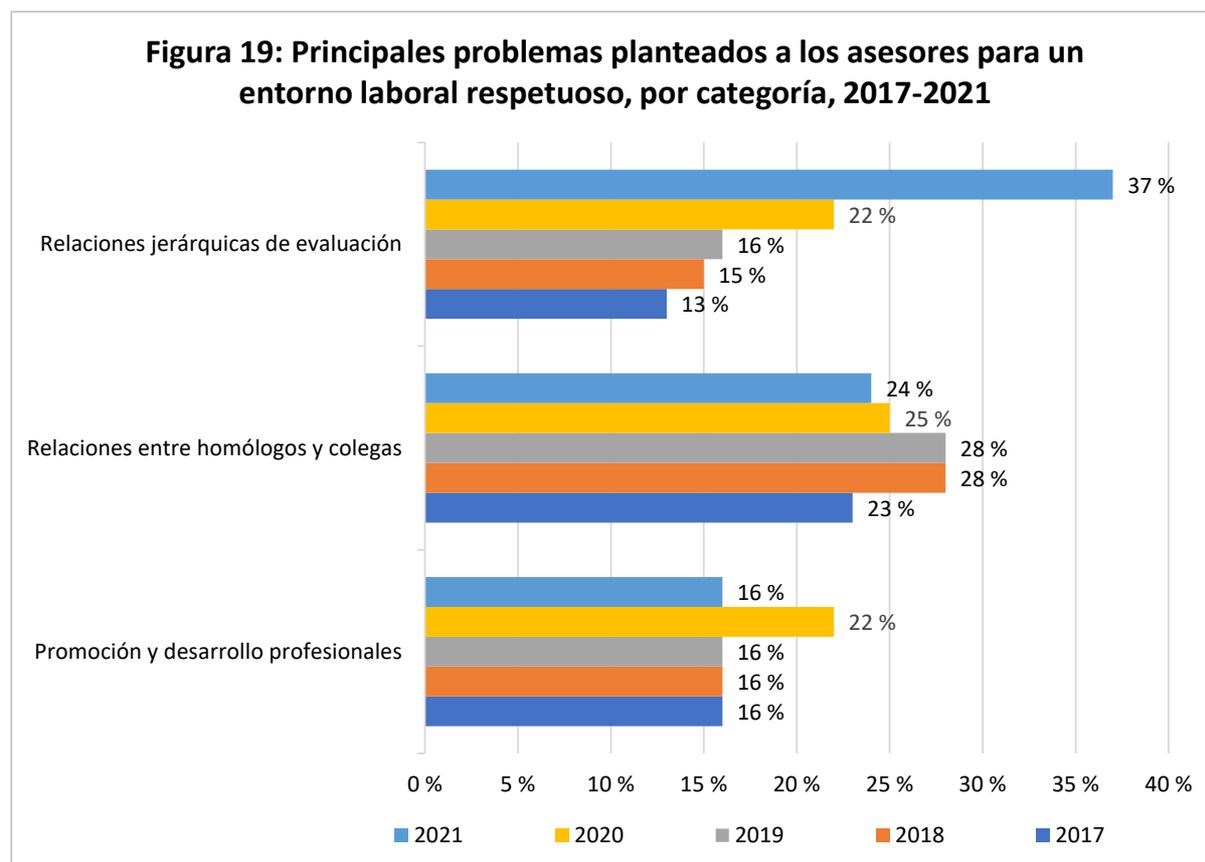


Figura 18: Proporción de los problemas planteados a los asesores para un entorno laboral respetuoso en 2021, por categoría





Perspectivas futuras

73. La OBD tiene ante sí la adopción de importantes medidas en 2022.

Evaluación del impacto

74. Desde su creación en 2005 no se ha realizado ninguna valoración o evaluación externa independiente de la OBD. Esta Oficina emprendió una evaluación del impacto en 2021. Los resultados de la misma, previstos para el segundo trimestre de 2022, servirán para elaborar un plan de acción.

Evaluación de los servicios de mediación

75. Para apoyar el sistema de justicia interna del PMA y reforzar la transformación de su cultura organizacional, la OBD emprendió en 2021 una evaluación de las necesidades y el potencial del PMA en materia de mediación, además de un ejercicio de evaluación comparativa del PMA con los programas de mediación de otras organizaciones de las Naciones Unidas e internacionales. Los resultados de esta labor, sumados a las recomendaciones pertinentes de la evaluación del impacto mencionada en el párrafo anterior, proporcionarán la orientación necesaria para hacer de la mediación un instrumento de resolución de conflictos en el PMA y lograr que esta función refleje los valores del organismo y contribuya a una cultura de inclusión y respeto en el lugar de trabajo.

Exámenes de los mecanismos de apelación de la FAO y la DCI

76. En 2022 se completará un examen del mecanismo de apelación de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). La OBD está colaborando con su homóloga de la FAO para definir el alcance de las funciones de las dos oficinas en la aplicación del resultado de ese examen, que reservará un papel más destacado para la

mediación. Mientras tanto, la Dependencia Común de Inspección (DCI) del sistema de las Naciones Unidas⁴ ha iniciado un examen de los mecanismos internos de apelación en la fase previa al juicio de que disponen los funcionarios de las organizaciones del sistema, cuyo informe se espera publicar en 2023.

Presupuesto de la OBD

77. Aunque se ha comprometido a contribuir al proceso de cambio orgánico y a la preparación institucional del PMA, la OBD se enfrenta a recortes presupuestarios en 2022. Estos recortes afectan a la capacidad de la Oficina de prestar servicios a los empleados del PMA en todo el mundo, lo que la obliga a recortar los contratos de consultoría, a solicitar el reembolso del costo de intervenciones de mediación específicas, como la orientación personalizada, la capacitación e intervenciones concretas en equipos, y a renunciar a los viajes del personal durante al menos el primer trimestre de 2022.
78. Esto es lamentable, sobre todo teniendo en cuenta que en 2022 habrá más empleados que vuelvan a sus oficinas y que la OBD ha elaborado un plan integral de misiones sobre el terreno. Las visitas presenciales son cruciales para proporcionar acceso a la justicia informal: por término medio, el porcentaje de empleados que solicitan servicios de mediación durante las misiones virtuales es solo el 25 % de los que solicitan tales servicios durante las visitas presenciales.

Conclusión

79. Agente fiable del sistema de justicia interna del PMA, la OBD trata de trabajar junto con los empleados, independientemente de su lugar destino, para encontrar soluciones constructivas y positivas a sus preocupaciones y, así, reforzar los valores fundamentales del Programa y contribuir a su misión.
80. La OBD aboga por el diálogo, el respeto y la inclusión, sea cual sea el tema, el problema planteado o el acontecimiento. En estos tiempos de polarización y de "cultura de la cancelación", nunca ha sido tan importante entablar un diálogo y hacerse preguntas para comprender las diferencias de opinión y perspectiva, crear conexiones y tender puentes.

⁴ La DCI es el órgano independiente de supervisión externa del sistema de las Naciones Unidas al que se ha encomendado la realización de evaluaciones, inspecciones e investigaciones a nivel de todo el sistema.

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

COVID-19	enfermedad por el coronavirus de 2019
DCI	Dependencia Común de Inspección del sistema de las Naciones Unidas
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
OBD	Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación
OIGI	Oficina de Inspecciones e Investigaciones