



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

## Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual  
Roma, 24-28 de junio de 2024

---

Distribución: general

Tema 4 del programa

Fecha: 20 de mayo de 2024

WFP/EB.A/2024/4-C/Add.1

Original: inglés

Informes anuales

Para examen

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

---

## Nota de la dirección sobre el Informe Anual de la Oficina de la Ombudsman y de Servicios de Mediación relativo a 2023

### Proyecto de decisión\*

La Junta toma nota del documento titulado "Nota de la dirección sobre el Informe Anual de la Oficina de la Ombudsman y de Servicios de Mediación relativo a 2023" (WFP/EB.A/2024/4-C/Add.1).

---

\* 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:

Sr. S. Samkange  
Subdirector Ejecutivo interino  
Departamento del Entorno Laboral y la Gestión  
Correo electrónico: [stanlake.samkange@wfp.org](mailto:stanlake.samkange@wfp.org)

Sra. N. Vareil  
Jefa interina  
Subdirección de Relaciones con el Personal  
Correo electrónico: [nicole.vareil@wfp.org](mailto:nicole.vareil@wfp.org)

Sra. R. Gbinoba  
Directora  
Dirección de Recursos Humanos  
Correo electrónico: [robosa.gbinoba@wfp.org](mailto:robosa.gbinoba@wfp.org)

---

1. La dirección acoge con agrado el Informe Anual de la Oficina de la Ombudsman y de Servicios de Mediación (OBD) correspondiente a 2023 y valora las contribuciones de esta al fortalecimiento de la cultura organizacional y al sistema de justicia interna del PMA. En particular, la dirección aprecia el hecho de que la Oficina representa un mecanismo informal y confidencial para la solución de las reclamaciones y los conflictos entre los empleados y promueve activamente un entorno de trabajo respetuoso e inclusivo mediante intervenciones y colaboración con otras partes interesadas para mejorar la prevención y la respuesta del PMA a las conductas abusivas.
2. La dirección valora igualmente el apoyo que la OBD está dando a los empleados en el proceso de transformación hacia la reorganización orgánica y se compromete a garantizar unos mecanismos adecuados en apoyo de esa transformación y a mejorar la comunicación al respecto.
3. La dirección observa que el número de empleados que se pusieron en contacto con la OBD siguió incrementándose en 2023, algo que la Oficina atribuye a diversos factores, entre ellos las grandes dimensiones de la fuerza de trabajo del PMA y la expansión y el crecimiento de las actividades de divulgación en persona que ha realizado la propia oficina. La dirección acoge con especial satisfacción que la OBD haya reconocido un cambio positivo respecto de la cultura organizacional como factor que ha contribuido a ese incremento. En los últimos años se ha llevado a cabo un trabajo considerable para mejorar la experiencia global de los empleados y la cultura organizacional del PMA, que sigue siendo una prioridad fundamental.
4. Asimismo, la dirección toma nota de que, por segundo año consecutivo, siguió reduciéndose la cifra de denuncias por hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación (conductas abusivas) presentadas a la OBD, cuya proporción con respecto al número total de casos atendidos por la oficina pasó del 44 % en 2018 al 21 % en 2022. Esto puede deberse a las medidas aplicadas por el PMA para sensibilizar aún más a los empleados sobre la conducta que cabe esperar de ellos, así como a las numerosas iniciativas de los últimos años encaminadas a mejorar la cultura organizacional y prevenir y dar respuesta a las conductas abusivas, como el recurso a la intervención de un directivo como instancia adicional para presentar denuncias de conducta inapropiada y actuar en consecuencia.
5. 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. Además, desea seguir dialogando a lo largo de 2024 con la OBD para que se le ponga en conocimiento de todos los problemas sistémicos detectados y adoptar las medidas apropiadas.

## Gestión del cambio

6. La dirección reconoce la importancia de apoyar a los empleados mediante una comunicación mejorada y unos mecanismos de apoyo adecuados, sobre todo en momentos de cambio.

Recomendación de la Ombudsman	Respuesta de la dirección
<p>1. <i>La dirección y el personal directivo del PMA deberían mejorar los canales de comunicación a fin de proporcionar actualizaciones claras y oportunas sobre los cambios orgánicos, en especial los relacionados con la reestructuración y la reducción del personal. Esto ayudará a que los empleados comprendan las razones de tales cambios y las repercusiones que tendrán en sus funciones y responsabilidades. Si se garantiza la sinceridad, la transparencia y la claridad en la aplicación de los procedimientos que han de seguirse, se facilitará el proceso de cambio y se reducirá el estrés de la fuerza de trabajo del PMA.</i></p>	<p><b>Recomendación aceptada</b></p> <p>En diciembre de 2023 se creó un equipo de tareas formado por personal directivo superior sobre el cambio y la movilización de los empleados con el objetivo de mejorar y aumentar la coherencia de la comunicación y de la participación de estos y así reducir la compartimentación y reforzar los vínculos, que se refuerzan mutuamente, entre los procesos de gestión del cambio, como la revisión de la estructura orgánica y el proceso de redefinición de las prioridades presupuestarias. Uno de los resultados concretos de la acción del equipo de tareas ha sido la creación de una página en el sitio web interno del PMA donde se describe el proceso de transformación y se presenta toda la información clave, como las razones del cambio y sus aspectos principales, las consecuencias para los empleados y los recursos disponibles para ir en su ayuda.</p> <p>Partiendo de ello, en abril de 2024 la Oficina de Comunicación y Medios de Difusión creó un grupo de trabajo de comunicación interna sobre el cambio. Por otra parte, el Subdirector Ejecutivo interino encargado de la cultura organizacional organizó encuentros con los directivos de la Sede del PMA para asegurarse de que estuvieran informados y pudieran ofrecer a sus equipos información oportuna y consolidada, con lo cual se fomenta el diálogo sobre la gestión de los programas, los presupuestos y las personas. El objetivo era garantizar que los directivos dispusieran de instrumentos que les permitiesen gestionar el cambio y comunicarse con el personal y con los asociados de manera clara y fundamentada.</p>
<p>2. <i>Aumentar el apoyo que el personal directivo del PMA ofrece a los empleados. Es posible fomentar una cultura de estabilidad y resiliencia en el seno del organismo haciendo hincapié en la importancia de la empatía, la toma de decisiones impulsada por los valores y la solidaridad entre colegas. El PMA debería alentar a sus directivos a dar prioridad al bienestar tanto de los empleados como de los beneficiarios.</i></p>	<p><b>Recomendación aceptada</b></p> <p>En marzo de 2023 se puso en marcha el programa de apoyo a los empleados con el objetivo de prestarles ayuda como miembros de la comunidad mundial del PMA en estos momentos de cambio orgánico e incertidumbre. Las oficinas que tienen a su cargo varias funciones organizan seminarios web y otras actividades sobre cuestiones como la gestión del cambio orgánico y la forma de superar el estrés en tiempos de incertidumbre. Estas actividades ofrecen a los empleados la ocasión de hacer preguntas y darse cuenta de que no están solos, con lo que se fomenta la solidaridad entre empleados. Todos los seminarios web se imparten en varios idiomas y en distintas zonas horarias para una mayor inclusividad.</p> <p>También se está trabajando para concienciar a todos los empleados sobre las normas de comportamiento que se recogen en el marco de liderazgo del PMA, con especial atención a formar personal directivo que entienda la importancia de fomentar las competencias en inteligencia emocional, como la empatía, la escucha activa, la comprensión de los demás y la conexión con ellos, así como de crear un ambiente de seguridad psicológica en el que puedan prosperar las personas y los equipos.</p> <p>Hay un programa de liderazgo inclusivo para altos directivos de todo el mundo que ya han seguido 100 directivos superiores y con el que se busca dotar a los líderes de más capacidades para sacar partido de las iniciativas de inclusión a fin de lograr más resultados con menos recursos, crear un entorno seguro y acogedor para todos, sacar lo mejor de cada miembro del propio equipo, promover la adaptabilidad y la flexibilidad y desarrollar la voluntad para estudiar y apoyar métodos nuevos e innovadores para conseguir resultados frente a las crecientes demandas y los limitados recursos.</p>

## Modalidades de trabajo flexibles

7. La dirección considera prioritarias la salud y el bienestar de los empleados del PMA y por ello, entre otras iniciativas, ofrece las modalidades de trabajo flexibles que los empleados necesitan y, al mismo tiempo, garantiza que queden cubiertas las necesidades operativas. Dentro del Departamento del Entorno Laboral y la Gestión, la Dirección de Recursos Humanos, la Dependencia de Coordinación de los Asuntos de Personal y Cultura Organizacional y el Servicio de Bienestar se centran en la creación de unos lugares de trabajo en los que todas las personas sean valoradas y puedan desarrollar por completo su potencial, lo cual facilitará que el PMA cumpla su cometido.

Recomendación de la Ombudsman	Respuesta de la dirección
<p>3. <i>Con el fin de tener en cuenta las diversas necesidades y situaciones de los empleados en diferentes lugares y funciones, la dirección podría considerar la posibilidad de estudiar modalidades de trabajo más flexibles, en particular modelos de trabajo híbrido que combinen el trabajo a distancia con el trabajo en oficina. Las recomendaciones del informe de la Dependencia Común de Inspección (DCI) sientan las bases para elaborar un enfoque coherente en relación con la incorporación de modalidades de trabajo flexibles y nuevas formas de trabajar.</i></p>	<p><b>Recomendación aceptada</b></p> <p>La presencia en las oficinas es esencial para cubrir las necesidades operacionales y maximizar la cohesión y la comunicación en los equipos. En determinadas circunstancias es posible alcanzar estos objetivos con el trabajo híbrido y otras modalidades flexibles, que se considerarán caso por caso. Al respecto, la dirección reconoce que las políticas de trabajo flexible, híbrido y teletrabajo pueden contribuir a unos ambientes laborales más inclusivos y mejorar la experiencia de los empleados respondiendo a sus diversas necesidades en distintas ubicaciones y funciones, capacidades y circunstancias vitales.</p> <p>El marco de políticas de recursos humanos del PMA define y ofrece varias modalidades de trabajo flexibles que pueden solicitar los empleados de acuerdo con sus jefes, a los que se anima a atender sus peticiones. El PMA también ha tomado nota de las recomendaciones del informe de la DCI y garantiza que se cuente con las disposiciones necesarias para atender las diversas necesidades y realidades del personal, siempre teniendo presentes los intereses superiores del organismo. Esto incluye, por ejemplo, el compromiso de contar con una definición clara de las modalidades de trabajo flexibles que establezca el alcance de la política.</p>
<p>4. <i>Una comunicación más abierta y transparente sobre las políticas y decisiones relativas al trabajo a distancia sería beneficiosa para los empleados del PMA.</i></p>	<p><b>Recomendación aceptada</b></p> <p>Tras el proyecto piloto de trabajo híbrido, que terminó en julio de 2023, se informó a todos los empleados de las razones por las que los empleados de las oficinas en las que se había desarrollado el proyecto debían volver gradualmente a la oficina. Las comunicaciones posteriores, incluidos los mensajes transmitidos en una reunión de todo el personal, en diciembre de 2023, precisaron el valor de aplicar un enfoque coherente en todas partes y las ventajas del trabajo presencial, pero se dispone de modalidades flexibles para atender a las diversas necesidades de los empleados del PMA.</p> <p>Para responder a las necesidades de los empleados, en el PMA sigue habiendo modalidades de trabajo flexibles, como el teletrabajo, previa aprobación de la autoridad competente.</p>

## Rendición de cuentas de directivos y empleados

8. La dirección considera prioritario fomentar una cultura de rendición de cuentas en todos los niveles del organismo, tal y como se recoge en el marco de liderazgo del PMA. La rendición de cuentas de directivos y empleados se define en diversas iniciativas centradas en el respeto, la seguridad psicológica y la gestión de la actuación profesional.

Recomendación de la Ombudsman	Respuesta de la dirección
<p>5. <i>El PMA se beneficiaría si invirtiera más en fomentar una cultura de rendición de cuentas en la que los directivos se responsabilizaran de dirigir sus equipos de forma respetuosa y eficaz y los empleados, de alcanzar los resultados convenidos. Aunque el marco de liderazgo del PMA ofrece una buena orientación sobre lo que esto significa en la práctica, la OBD observa que el marco apenas se utiliza en muchos lugares de destino. Por lo tanto, el PMA podría intensificar sus esfuerzos para convertir el marco de liderazgo en un punto de referencia común y velar por que los empleados lo conozcan y sepan cómo adaptarlo y utilizarlo en sus oficinas. Además, si en las evaluaciones PACE se diera más importancia a las competencias de supervisión y se insistiera firme y sistemáticamente a todos los niveles en la rendición de cuentas, se podría seguir mejorando en esta esfera.</i></p>	<p><b>Recomendación aceptada</b></p> <p>El PMA ha invertido en diversas iniciativas centradas en la rendición de cuentas por parte de los directivos y su capacidad para dirigir equipos con respeto y eficacia, como la iniciativa de sensibilización “Speak Up” dirigida a los líderes, las sesiones de orientación inicial para directores y directores adjuntos en los países y el programa para jefes de oficina sobre el terreno, centrado en la tarea de los directivos de garantizar la seguridad psicológica y prevenir y abordar las conductas inapropiadas y abusivas en sus equipos. Por otra parte, la mayoría de los programas de capacitación para los directores de las oficinas en los países incluyen módulos sobre cómo ejercer el deber de cuidado.</p> <p>El PMA también invierte en el fortalecimiento de la capacidad de gestión y la rendición de cuentas mediante el método de “intervención de la dirección”, en el que el personal directivo aborda las conductas inapropiadas o abusivas —de ellos mismos o de los miembros del equipo— con actividades de sensibilización, gestión activa de la actuación profesional e instrumentos correctivos que incluyen la orientación.</p> <p>En cuanto a las evaluaciones del PACE, en 2023 se modificó un objetivo obligatorio para los supervisores con el fin de subrayar la importancia de cumplimentar las evaluaciones PACE de sus equipos. Se prevé publicar orientaciones adicionales a lo largo de 2024 y los directivos serán responsables de llevarlas a la práctica.</p> <p>La conducta que se espera de todos los empleados, incluidos los líderes, según se define en el marco de liderazgo, se ha integrado en las plataformas de gestión de la actuación profesional del PMA. Esta integración es esencial para la implementación del marco de liderazgo y contribuye a promover una cultura de rendición de cuentas. Por otra parte, se ha creado un conjunto de herramientas para promover el reconocimiento entre pares de aquellos colegas cuya conducta responde a lo establecido en el marco, con la idea de fomentar una cultura en la que se reconoce la buena conducta.</p>

## Vivir los valores del PMA

9. En el marco de su compromiso de garantizar que todos los empleados se adhieran a los valores fundamentales del PMA, la dirección está utilizando una comunicación mejorada y está aplicando varios programas de capacitación que promueven la inteligencia cultural; la sensibilización respecto de los prejuicios y estrategias para afrontarlos, y la integración de los principios de diversidad, equidad e inclusión en distintos entornos culturales. El impacto de estas iniciativas está siendo objeto de seguimiento.

Recomendación de la Ombudsman	Respuesta de la dirección
<p>6. <i>Labor continua de seguimiento y evaluación. El establecimiento de mecanismos para llevar a cabo una labor continua de seguimiento y evaluación de las iniciativas relacionadas con las dinámicas culturales, la diversidad y la inclusión en todo el organismo ayudaría al PMA a evaluar la eficacia de los esfuerzos de integración cultural y a determinar los aspectos susceptibles de mejora.</i></p>	<p><b>Recomendación aceptada</b></p> <p>La Dependencia de Diversidad, Equidad e Inclusión se dedica a promover la inteligencia cultural, la sensibilización y las estrategias para abordar prejuicios y “puntos ciegos”, y lleva a cabo sesiones periódicas de capacitación para los equipos y las oficinas multiculturales del PMA con el objetivo de integrar los principios de diversidad, equidad e inclusión en distintos entornos culturales. El PMA, que reconoce la importancia de organizar intervenciones de educación y promoción durante toda la carrera de los empleados, ha invertido recursos en estos ámbitos para mejorar sus resultados. La labor de los expertos regionales en diversidad, equidad e inclusión reviste particular importancia porque ha permitido organizar numerosos actos de sensibilización en distintos entornos culturales locales.</p> <p>Otra oportunidad para mejorar la medición de las actividades relativas a la cultura organizacional se presenta en el programa piloto de apoyo a las oficinas en los países, que se aplicó en el Despacho Regional para Asia y el Pacífico y que incluye una evaluación de los riesgos psicosociales empleando la metodología del Cuestionario Psicosocial de Copenhague. La evaluación proporciona un resumen detallado a nivel de equipos y define las esferas en las que estos actúan correctamente y las esferas en las que necesitan apoyo.</p> <p>Además, todos los equipos del PMA disponen ya de un instrumento en varios idiomas para realizar sondeos, que cuenta con respaldo institucional. Este instrumento permite medir las opiniones y percepciones de los empleados en distintos ámbitos y facilita la recopilación de información y el análisis comparativo a partir de los resultados recibidos.</p> <p>Los problemas relacionados con el lugar de trabajo y la conducta que se detectan en el examen de la gestión de las cuestiones importantes señaladas en 2022 y 2023 en materia de riesgos y control están abordándose mediante un plan de trabajo dotado de una estimación de los costos incluido en el Plan de Gestión para 2024-2026.</p>

Recomendación de la Ombudsman	Respuesta de la dirección
<p>7. <i>Mayor sensibilización cultural a todos los niveles. Las diferencias culturales suelen ser un factor subyacente en los conflictos entre supervisores y supervisados. Los directivos del PMA se beneficiarían enormemente de un apoyo adicional para adquirir una mayor conciencia cultural, lo que les permitiría gestionar las diferencias culturales con mayor eficacia. Al mismo tiempo, el Programa podría fomentar una mayor comprensión entre los empleados nacionales de lo que supone trabajar para un organismo de las Naciones Unidas. Estas medidas ayudarían a superar las diferencias existentes, especialmente entre los supervisores que forman parte de la categoría de personal profesional de contratación internacional y el personal de contratación nacional, lo que fortalecería la cultura y la identidad generales del PMA.</i></p>	<p><b>Recomendación aceptada</b></p> <p>En el marco de las iniciativas para integrar los valores del PMA, en particular el programa "Respect+", se están fomentando en todo el organismo la sensibilización cultural y la inclusión a través de diversas actividades. El pilar 2 del programa se centra en el fortalecimiento de las capacidades para la inclusividad intercultural y la aceptación de las diferencias culturales. Los instrumentos que integran el programa "Respect+" están disponibles en árabe, español, francés, inglés y portugués para garantizar la máxima difusión. El Programa mundial de capacitación en liderazgo inclusivo para el personal directivo superior garantiza que los directores estén preparados para gestionar eficazmente todas las formas de diversidad en sus equipos, con especial atención a la diversidad cultural.</p> <p>La Dependencia de Diversidad, Equidad e Inclusión promueve continuamente la sensibilización respecto de estas cuestiones a través de diálogos frecuentes a nivel mundial. En la serie de seminarios en línea "Perspectivas inclusivas", organizados por la dependencia, distintos grupos de expertos examinan diversas cuestiones y perspectivas para que los empleados comprendan mejor los problemas relacionados con la inclusión. La dependencia también dedica considerables esfuerzos a garantizar que todos los empleados sepan en la práctica cómo integrar la inclusión en sus actividades cotidianas. Ayudando a los empleados a descubrir y comprender las barreras para la inclusión y cómo se manifiestan en el lugar de trabajo, la dependencia pretende fomentar un entorno en el que las diferencias culturales no solo se respeten, sino que, además, se valoren.</p>

## Conclusión

10. El PMA mantiene su compromiso de perseverar en su esfuerzo por mejorar la cultura organizacional, aceptando la diversidad y la inclusión y promoviendo la inteligencia emocional y cultural, al tiempo que fomenta la rendición de cuentas a todos los niveles. Además, se centrará en mejorar la comunicación sobre los cambios en curso y en redoblar el apoyo a directores y empleados para superar la incertidumbre que se deriva de ello.
11. El Informe Anual de la OBD es una valiosa fuente de información, orientación y estímulo para la dirección a medida que esta va avanzando en este proceso.

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

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