



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

## Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual

Roma, 23-26 de junio de 2025

---

Distribución: general

Tema 4 del programa

Fecha: 20 de mayo de 2025

WFP/EB.A/2025/7-F

Original: inglés

Funciones de supervisión

Para decisión

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

---

## Informe Anual de la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación correspondiente a 2024

### Proyecto de decisión\*

La Junta toma nota del documento titulado "Informe Anual de la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación correspondiente a 2024" (WFP/EB.A/2025/7-F).

---

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

---

### Coordinadores del documento:

Sra. K. Melliush  
Ómbudsman y Directora  
Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación  
Correo electrónico: [katya.melliush@wfp.org](mailto:katya.melliush@wfp.org)

Sr. T. Kettner  
Oficial de Extensión y Mediación  
Correo electrónico: [tobias.kettner@wfp.org](mailto:tobias.kettner@wfp.org)

## Introducción

1. En 2024, la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación (OBD) se centró en prestar servicios presenciales de solución de conflictos llevando a cabo consultas confidenciales, brindando orientación y, cuando fue necesario, facilitando o realizando intervenciones que sirvieran para solucionar problemas relacionados con el entorno laboral. La Oficina también elaboró un nuevo marco de mediación como primer paso en el posicionamiento de la resolución informal como principal medio de solución de conflictos en el entorno laboral. Si bien el número de colegas que recurren a los servicios de la OBD se ha mantenido estable en los últimos años, en 2024 la Oficina amplió sus actividades de fortalecimiento de las capacidades y organizó un número significativo de talleres y seminarios web dirigidos a reforzar las competencias de los empleados en materia de gestión y resolución de conflictos y comunicación.
2. Además de ofrecer una visión general de la labor llevada a cabo por la OBD durante el año, en el presente informe se incluyen observaciones sobre los problemas y tendencias sistémicos que la Oficina ha detectado, así como sugerencias para un cambio institucional positivo. En tiempos de cambio, la rendición de cuentas y los procesos justos son de suma importancia, y en 2024 la OBD siguió ofreciendo a todos los empleados un foro confidencial e imparcial para promover un entorno de trabajo respetuoso y civilizado. Con objeto de dar a conocer esta labor —y alentar a los empleados del PMA que se enfrentan a dificultades en el entorno laboral a que recurran a los servicios de la OBD—, en este informe anual se presentan por primera vez dos estudios de casos extraídos de situaciones reales a las que se enfrentaron unos colegas durante el año y que se resolvieron con la ayuda de la Oficina.
3. El tema del presente informe anual es “En territorio desconocido”. El año 2024 fue difícil para el PMA y el futuro es incierto, pero lo que más salta a la vista en las numerosas conversaciones que la OBD ha mantenido con los empleados de todo el Programa es el compromiso inquebrantable del personal de seguir avanzando en el logro del objetivo del PMA de salvar vidas. Para alcanzarlo, los empleados necesitan un entorno laboral libre de conflictos perjudiciales en el que primen el respeto, la profesionalidad y la integridad. La OBD trabaja con ese fin y hace que el PMA sea un lugar mejor, más eficiente y más satisfactorio para trabajar.

## Resumen de la labor realizada en 2024

### Prestación de servicios a los empleados del PMA

4. La OBD presta apoyo confidencial, informal y neutral, y es independiente de los otros componentes del Programa. Creada en 2010, proporciona a los empleados del PMA recursos informales que ayudan a prevenir conflictos en el entorno laboral y a solucionarlos. Todos los integrantes del Programa pueden acudir a la Oficina para consultar sobre cualquier problema relacionado con el entorno laboral.
5. En 2024, la OBD se ocupó de 653 casos de las personas que solicitaron sus servicios —es decir, los “usuarios” de la Oficina—, cifra que representa alrededor del 3 % del total del personal y se ajusta a la proporción de casos que se atendieron en las oficinas de mediación de todo el sistema de las Naciones Unidas<sup>1</sup>. Estos usuarios plantearon 927 problemas distintos, que se examinan en la sección relativa a los datos que figura a continuación.
6. Con el fin de llevar sus servicios sobre el terreno, en 2024 la OBD visitó 34 oficinas en los países, en las que prestó apoyo presencial, normalmente durante una o dos semanas, por

---

<sup>1</sup> Dependencia Común de Inspección (DCI). 2015. *Examen de los servicios del Ómbudsman institucional a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas* (JIU/REP/2015/6).

ejemplo, impartiendo capacitación a medida, realizando intervenciones en los equipos y ocupándose de cuestiones sistémicas específicas con los respectivos responsables.

7. En el marco de sus esfuerzos por fortalecer la capacidad de los empleados, la Oficina organizó 81 sesiones de capacitación, impartidas en diversos idiomas, a las que asistieron 3.400 empleados situados en todas las regiones del PMA. Gracias a esa formación, mejoraron las competencias del personal del Programa en materia de gestión y resolución de conflictos, comunicación interpersonal, y formulación y obtención de observaciones.

### **Intervenciones en los equipos**

8. En 2024, la OBD llevó a cabo 16 "evaluaciones del ambiente de equipo" en las que participaron 350 empleados en diversas regiones del PMA y en la Sede central. Estas evaluaciones ayudan a los supervisores a comprender el clima reinante en sus equipos y el modo en que las personas a las que supervisan perciben su estilo de liderazgo. Se basan en la retroalimentación de los miembros de los equipos sobre la comunicación, la cohesión y la moral reinante en ellos, y ayudan a que los jefes de los equipos encuentren soluciones realistas y viables a los problemas que se les plantean. La eficacia y el impacto de una evaluación del ambiente de equipo, especialmente cuando se emplea para la superación personal, pueden tener efectos profundos en el desarrollo de las competencias del supervisor y en la dinámica del equipo. A modo de seguimiento voluntario de las evaluaciones, la OBD brindó asesoramiento a cuatro empleados acerca de asuntos vinculados al ambiente de equipo.

### **Red de asesores para un entorno laboral respetuoso**

9. En 2024, la OBD siguió gestionando una red de 190 asesores voluntarios para un entorno laboral respetuoso en las distintas oficinas del PMA en todo el mundo. De este modo, la Oficina fortaleció la capacidad local de escucha eficaz y, en última instancia, la resolución de conflictos, brindando un espacio seguro de fácil acceso para que los empleados del PMA debatieran sobre los desafíos e intercambiaran los recursos disponibles. La OBD impartió capacitación específica a los nuevos asesores y un curso de capacitación avanzada a quienes llevaban cuatro años en el cargo.

"Realmente no sabía qué hacer cuando me sentía tan estresado por la conducta de mi supervisor. Entonces, el Asesor de nuestra suboficina me explicó las distintas opciones de apoyo disponibles en el PMA, ¡y eso lo cambió todo!"

- Persona de una oficina sobre el terreno de la región de África Oriental que acudió a un Asesor para un entorno laboral respetuoso

10. Las consultas con los asesores para un entorno laboral respetuoso sirven como sistema de alerta temprana, ya que suministran retroinformación oportuna a la OBD acerca de las cuestiones emergentes en sus respectivos lugares de destino, lo que ayuda a la Oficina a prestar el apoyo profesional adecuado donde más se necesita. Los asesores desempeñan un papel importante a la hora de ayudar a los empleados a gestionar situaciones de incertidumbre y de promover un entorno laboral respetuoso e inclusivo en todo el PMA.

## Marco de mediación

11. La mediación ofrece un enfoque colaborativo y eficaz para resolver conflictos, fomentar la comprensión y construir vínculos profesionales más saludables. Puede ser una herramienta poderosa para resolver controversias que, de otro modo, podrían persistir. El mediador ayuda a las partes en una controversia brindándoles una plataforma en la que pueden expresar abiertamente sus preocupaciones, conocer las perspectivas de los demás y encontrar soluciones que beneficien a todos los implicados. La mediación fomenta una cultura de respeto, confianza y colaboración que conduce a un entorno laboral mejor y más productivo. En la página 15 del presente informe puede consultarse un estudio de caso sobre mediación.

“Gracias por haber facilitado la conversación con la persona a la que superviso. Me ayudó a plantearle los problemas más importantes, y abrigó la esperanza de que la mediación nos permitirá avanzar con mayor eficacia.”

- Usuario de los servicios de mediación de un despacho regional
12. Pese a sus ventajas, la mediación se ha utilizado poco en el PMA. Para hacer frente a esta situación, en 2024 la OBD elaboró un nuevo marco de mediación, que fue publicado por la Directora Ejecutiva en la circular OED2024/008 durante el Día Internacional del Ómbudsman, en octubre de 2024.
13. El marco tiene por objeto aumentar el uso de la mediación en todo el PMA y alienta a todos los empleados a buscar una solución informal como primer paso para resolver controversias, con lo que se facilita una resolución más rápida y satisfactoria de las controversias y los asuntos de carácter potencialmente litigioso en el entorno laboral. En el marco se pone de relieve la posibilidad en el PMA de que las partes soliciten la mediación antes de un proceso formal de apelación o durante el mismo. Se trata, pues, de la piedra angular de los esfuerzos por aumentar la sinergia en el marco del sistema de justicia interna del PMA.

## Apoyo adicional en tiempos de cambio

14. A la luz de la reestructuración orgánica y de las previsiones de disminución de la financiación, un grupo de oficinas dedicadas a la gestión de los recursos humanos, la cultura organizacional y el bienestar de los empleados unieron sus fuerzas a principios de 2024 y establecieron el programa de apoyo a los empleados como iniciativa a nivel de todo el Programa. La OBD impartió sesiones para “conectar y avanzar en tiempos de cambio” y generó un espacio seguro para que los colegas se reunieran a reflexionar y establecer relaciones entre sí. En total, la Oficina organizó 11 sesiones en varios idiomas, en las que se prestó apoyo a 230 empleados que compartieron sus experiencias y estrategias para fomentar la resiliencia y aprendieron distintos enfoques para avanzar con éxito hacia nuevos horizontes.

## Satisfacción de los usuarios

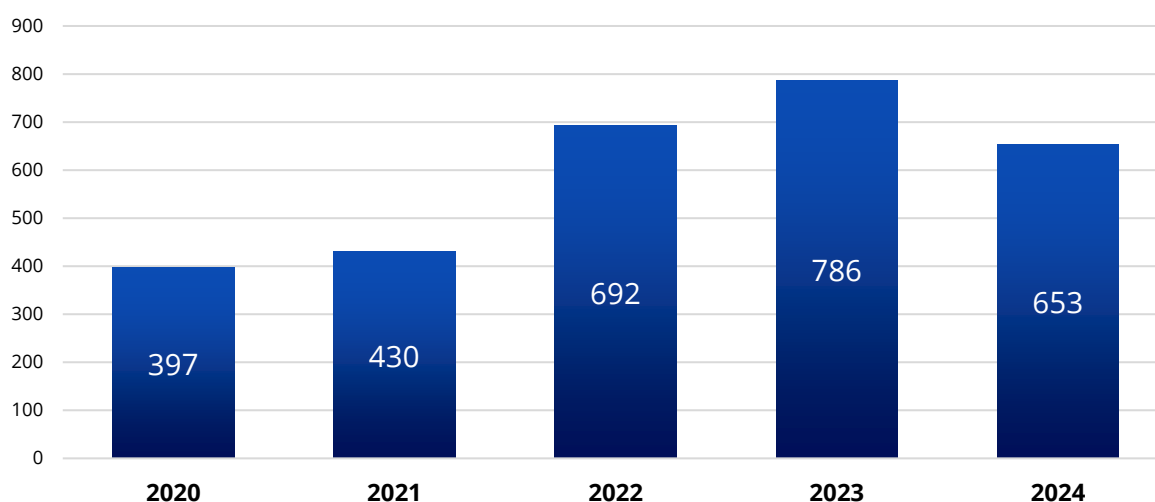
15. A los usuarios de la OBD se les invita a rellenar una encuesta que aporta información valiosa sobre su experiencia. La encuesta tiene dos objetivos principales: es un instrumento de control interno de la calidad y sirve para que la OBD mida el impacto y el valor añadido de su trabajo. Los resultados de la encuesta correspondiente a 2024 confirman las prestaciones que la OBD brinda a los empleados del PMA y al Programa en su conjunto, a saber:
  - El 95 % de los encuestados se mostraron de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación: “El oficial de mediación me ayudó a encontrar opciones para abordar mis problemas”, y el 92 % “recomendaría la Oficina”.

- Un objetivo clave de la OBD consiste en dotar a los empleados de los medios para hacer frente a los problemas por sí mismos. En este sentido, el 85 % de los encuestados se mostraron muy de acuerdo o de acuerdo con lo siguiente: “Gracias a la interacción con la Oficina, ahora me siento más seguro/a para abordar los problemas que en el futuro podría tener en el trabajo”.

## Datos

16. Durante 2024, la OBD se ocupó de 653 casos presentados por sus usuarios, quienes plantearon 927 problemas (figura 1). La Oficina registra como caso todo problema o cuestión laboral planteados por un usuario que le solicita información, opciones de resolución o asistencia que requiera competencias o conocimientos específicos de mediación. Si una persona acude a la Oficina con una simple duda que no requiere una un trabajo sustancial, la OBD no clasifica esa consulta entre sus casos.
17. El hecho de que un elevado número de empleados se ponga en contacto con la OBD no indica necesariamente que la cultura organizacional sea problemática: la OBD observa que los empleados están cada vez más dispuestos a abordar situaciones que los incomodan, lo que sugiere que la búsqueda de ayuda en tales situaciones ya no se considera como algo negativo.

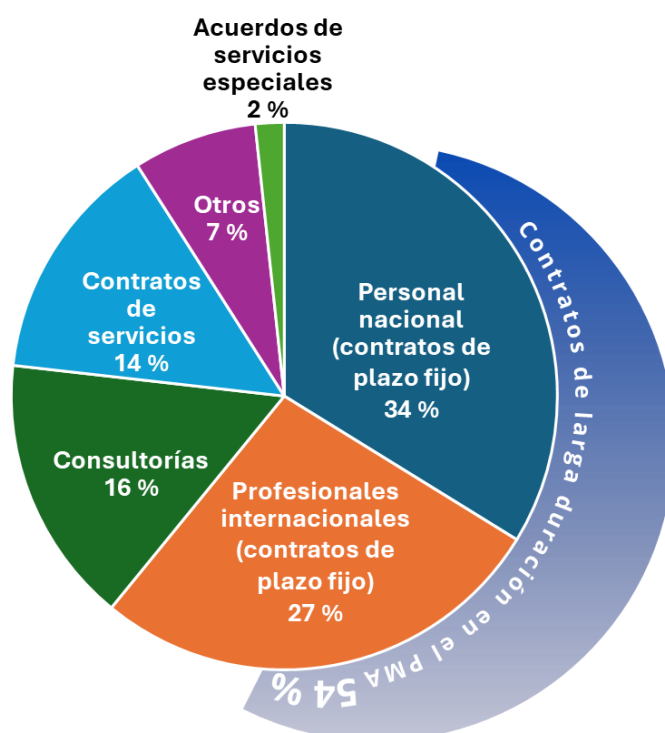
**Figura 1: Número de casos planteados a la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación (2020-2024)**



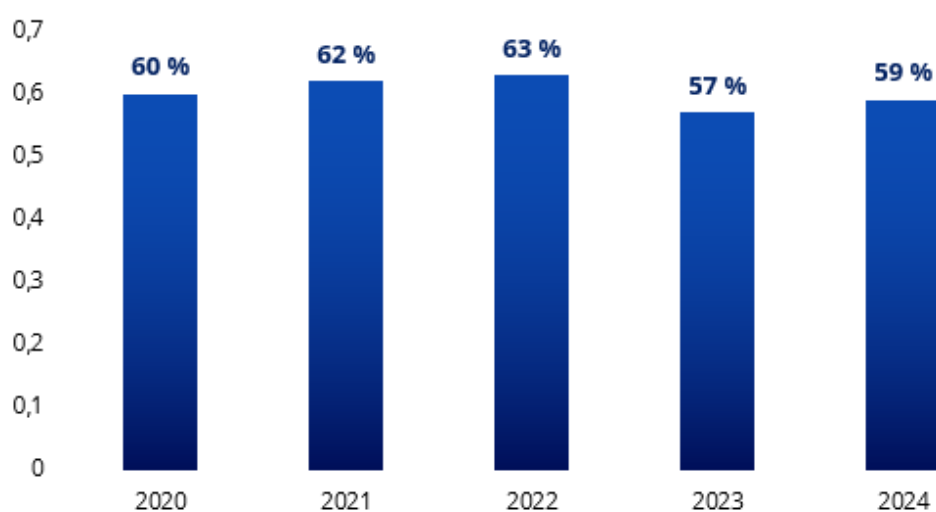
18. El perfil de los empleados que se ponen en contacto con la OBD (figura 2) refleja en líneas generales la composición general del PMA en cuanto al tipo de contrato, e incluye personal de plazo fijo, personal con contratos de larga duración y empleados con contratos de breve duración. En 2024, el 54 % de los usuarios tenía nombramientos de plazo fijo, lo que puede haberles dado una sensación de mayor seguridad en el empleo, como se desprende de la retroalimentación recibida. No es inusual escuchar que los consultores u otros miembros del personal con contratos de breve duración dudan en dirigirse a la OBD por temor a posibles represalias en la renovación de sus contratos.
19. Como en años anteriores, en 2024 hubo más mujeres que hombres que solicitaron ayuda a la OBD. Sin embargo, la brecha de género (figura 3) se ha reducido y parece haberse estabilizado en los dos últimos años: alrededor del 60 % de los usuarios de la OBD son mujeres, aunque estas solo representan el 42 % del personal del PMA. Si bien no existe una explicación clara para esta discrepancia, la Oficina sugiere que puede ser el resultado de los fructíferos esfuerzos del PMA en los últimos años por lograr la paridad e igualdad de género en toda su plantilla. Aunque esto ha generado un entorno laboral más cómodo para las

mujeres, las empleadas siguen enfrentándose a obstáculos relacionados específicamente con el género y la discriminación en muchos lugares de destino. También están más dispuestas que los hombres a hacer frente a los problemas cuando surgen. La OBD observa que a los empleados varones les preocupa que la búsqueda de la paridad de género por parte del PMA los ponga en desventaja, especialmente durante los procesos de contratación.

**Figura 2: Usuarios de la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación en 2024, por tipo de contrato**



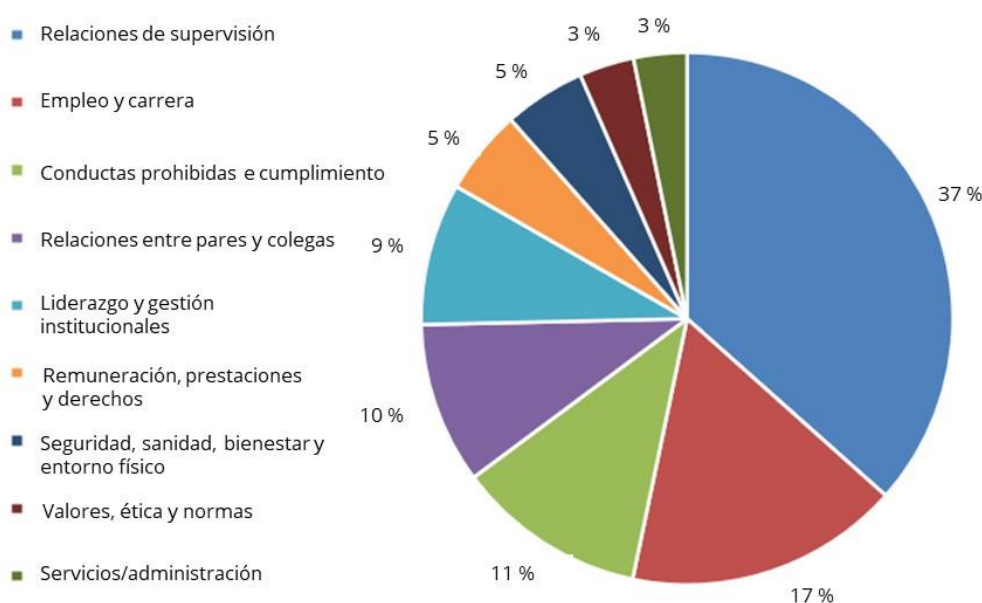
**Figura 3: Porcentaje de usuarias de la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación (2015-2024)**



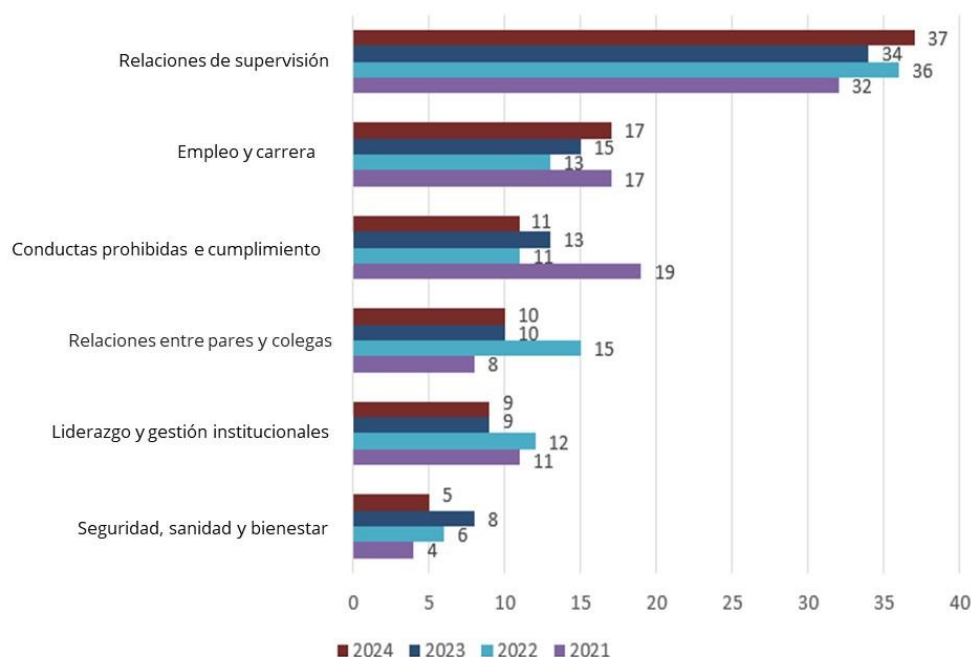
### Problemas planteados por los usuarios

20. Cada usuario de la OBD plantea uno o más problemas que se clasifican utilizando las categorías generales establecidas por la Red de Servicios de Ómbudsman y Mediadores de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, con el objetivo de fomentar la coherencia en todo el sistema. Al asignar una categoría a los problemas, la OBD obtiene una perspectiva sobre la dinámica, las tendencias y los problemas sistémicos en el PMA, lo que aporta una visión global del ambiente en el organismo.
21. En consonancia con la práctica de años anteriores y con los datos de otras oficinas de mediación del sistema de las Naciones Unidas, la categoría de problemas más importante en 2024 fue la de “relaciones de supervisión”, que representó el 37 % de todos los problemas planteados. En esta categoría, la “eficacia de la supervisión” fue la preocupación que las personas supervisadas plantearon con mayor frecuencia. Sin embargo, no todos estos problemas los plantean las personas supervisadas: el 22 % de los casos en esta categoría fue planteado por supervisores que buscaban asistencia para gestionar sus responsabilidades directivas.
22. La segunda categoría en importancia fue la de “empleo y carrera”, que supuso el 17 % de los problemas planteados. El 35 % de los casos en esta categoría guardaba relación con la supresión de puestos y la finalización de contratos, en particular asuntos tales como la rescisión o la no renovación de los mismos. El 20 % guardaba relación con los procesos de contratación.
23. La tercera categoría más importante de casos en 2024 fue la relativa a “conductas prohibidas y cumplimiento”, con un 11 % del total. De estos casos, el 70 % versaba sobre conductas abusivas, como hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación. En la figura 4 se muestra un desglose de todos los problemas por categoría principal y en la figura 5, una comparación de los tres últimos años.
24. En el capítulo siguiente se examinan algunas de las historias que hay detrás de estos datos.

**Figura 4: Porcentaje de casos en 2024, por categoría de problema**



**Figura 5: Principales categorías de problemas comunicados a la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación (2021-2024)**



## Tendencias y problemas sistémicos en el PMA

### Un período prolongado de incertidumbre

25. A lo largo de 2024 y en 2025, ha reinado constantemente un ambiente de incertidumbre y consiguiente ansiedad entre el personal del PMA. La inestabilidad comenzó con la reestructuración orgánica iniciada en 2023, que al principio afectó a los empleados de la Sede central y, posteriormente, a los colegas sobre el terreno. A ello se sumaron las importantes reducciones de las perspectivas de financiación y de la financiación recibida, que llevaron a que se redujera la escala de las operaciones en muchas oficinas en los países. Aunque los efectos emocionales y de otro tipo que tuvieron estos cambios fueron generalizados, no fueron uniformes. A finales de 2024, algunas oficinas en los países habían recuperado cierta estabilidad y confianza, en gran medida porque para entonces ya se habían puesto en práctica importantes procesos de reducción de personal.
26. Sin embargo, la tendencia volvió a cambiar a principios de 2025. La introducción del modelo basado en una Sede mundial única provocó una nueva oleada de inquietud, especialmente entre los empleados de los despachos regionales. Los usuarios de la OBD acudieron con preguntas acerca de sus futuras funciones, expresando confusión sobre la visión y los objetivos más amplios de la reasignación. La impresión de falta de transparencia ayudó a que proliferaran los rumores, minando la confianza en el proceso y en el PMA.
27. Paralelamente, la preocupación por la sostenibilidad de la financiación procedente de los principales donantes del PMA ha sumado un gran peso a la sensación de inestabilidad reinante. En consecuencia, la OBD ha recibido un flujo de colegas en busca de apoyo, quienes a menudo han expresado su angustia por las consecuencias de los cambios orgánicos para sus funciones y perspectivas futuras.

"Como consultor, y al ser el miembro más nuevo del equipo, sé que será el primero que tendrá que marcharse."

-Usuario de los servicios de mediación en una oficina en el país de la región de América Latina y el Caribe

28. De estas consultas han surgido varios temas clave, a saber:

- *Atmósfera de miedo y desgaste emocional:* los empleados con todo tipo de contratos manifiestan un miedo generalizado a perder el empleo. Muchos tienen la sensación de haber apenas “sobrevivido” a las reducciones anteriores del personal, lo cual ha tenido un gran impacto emocional. Los empleados con contratos de breve duración manifestaron especial frustración y ansiedad respecto de su futuro. Muchos habían esperado que, al haber prestado servicio sistemáticamente al PMA, habrían podido obtener un puesto de miembro del personal en el futuro.
- *Carga para los mandos intermedios:* los mandos intermedios manifiestan una gran ansiedad por sus propios puestos y, al mismo tiempo, cargan con la responsabilidad de aplicar las decisiones relativas a la reducción de la escala de las operaciones, que fueron adoptadas sin su participación por los directivos de niveles superiores.
- *Impacto en el personal profesional internacional:* estos empleados suelen tener un alto nivel de responsabilidad en la dirección de muchos aspectos del trabajo de una oficina en el país y, en casi todos los casos, tienen responsabilidades de supervisión. Los casos en que estos empleados se ven afectados personalmente por la reducción del personal pueden tener un efecto que va propagándose en la moral y la motivación de equipos enteros.
- *Tensión interpersonal y competencia por los puestos restantes:* en las oficinas en los países en las que se suprimen puestos, los empleados suelen tener que competir por un número limitado de funciones restantes. Estos entornos competitivos dan lugar a tensiones interpersonales y rumores de irregularidades. La OBD observa que una transparencia y cumplimiento mayores de los procedimientos operativos estándar establecidos podrían mitigar muchos de estos problemas.
- *“Culpa del superviviente” y aumento de la carga de trabajo:* los empleados que conservan su puesto tras una reducción del personal suelen expresar un fuerte sentimiento de “culpa del superviviente” respecto de los colegas que han perdido su empleo. También es muy habitual la preocupación por el aumento de la carga de trabajo.
- *Preocupaciones relacionadas con los valores:* una causa de preocupación notable y profundamente sentida entre todo el personal es la reducción prevista de la asistencia a los beneficiarios del PMA. Muchos miembros del personal expresan su angustia por que las personas y las comunidades a las que presta servicios el PMA “queden atrás”, lo que refleja la sólida cultura organizacional del Programa, basada en valores.

29. Los datos de la OBD corroboran estas observaciones cualitativas, como se muestra en la figura 5. En 2024, la Oficina observó un aumento de los casos que interesaban a las relaciones de supervisión, en particular los problemas de comunicación y retroalimentación. También volvió a aumentar la preocupación relacionada con la seguridad en el empleo y el desarrollo profesional.

“No puedo hacer todavía más con menos. Algo tiene que cambiar.”

-Usuario de los servicios de mediación en la Sede

En la categoría de denuncias en materia de “empleo y carrera”, el 35 % de los problemas notificados guardaba relación con la supresión de puestos y la rescisión de contratos, y otro 20 %, con los procesos de contratación, principalmente cuando los empleados competían por los puestos que quedaban tras suprimirse sus puestos actuales.

30. En el ambiente actual de incertidumbre prolongada, muchos empleados dudan en plantear problemas a sus supervisores o abordar el mal funcionamiento de los equipos. La OBD ha observado un aumento de los usuarios que vuelven a recurrir a ella, personas que se

enfrentan a continuos desafíos y se sienten incapaces de adoptar medidas para resolverlos debido a la preocupación por la estabilidad de sus puestos. Esta inseguridad sostenida ha contribuido a reducir la resiliencia y el bienestar mental, lo que suele dar lugar a un ciclo de estrés e inacción tendiente a autoalimentarse.

### **Qué puede hacer el PMA**

31. En la situación actual, el PMA se ve obligado a implementar cambios a un ritmo acelerado. Para fomentar la aceptación por parte de los empleados, el personal directivo superior del PMA debe seguir demostrando los más altos niveles de empatía y compasión, comunicándose de forma proactiva y predicando con el ejemplo. Incluso cuando no hay información nueva, es importante comunicar de manera transparente, frecuente y abierta, siendo sinceros acerca de las difíciles decisiones que debe adoptar el Programa. Aunque la situación sigue siendo sumamente incierta, es esencial que los empleados del PMA, en particular los que desempeñan funciones de supervisión, tengan la mayor claridad posible acerca del futuro.
32. Los supervisores de todos los niveles, especialmente quienes ocupan puestos de nivel intermedio, precisan que se les preste más apoyo para encontrar la manera de comunicar y explicar determinadas decisiones. La creación de un programa de apoyo a los empleados que se vieron afectados por la reducción de personal a principios de 2024, y su revitalización a principios de 2025, constituye un claro ejemplo de apoyo efectivo. También demuestra el poder de la colaboración y el valor de trascender funciones siempre que sea posible.

### **“Cuando otros se marchan, llegamos nosotros”: los empleados del PMA en situaciones de emergencia**

33. El personal directivo superior del PMA sigue destacando el número cada vez mayor de situaciones de emergencia en que opera el Programa. En 2024, el mundo fue testigo de 120 conflictos armados activos —el mayor número desde la Segunda Guerra Mundial— y 325 trabajadores humanitarios perdieron la vida, lo que lo convirtió en el año más mortífero registrado. Cada vez es más difícil llevar a cabo la labor humanitaria en condiciones de seguridad.
34. En particular, en los lugares de destino sobre el terreno, los empleados del PMA a menudo deben realizar actividades que salvan vidas mientras ellos mismos se ven directamente afectados por el conflicto, como sucede en la Franja de Gaza, Myanmar y el Sudán. En 2024, en diversos lugares sobre el terreno, los empleados del PMA se enfrentaron a la difícil situación de no poder acceder al terreno debido a problemas de seguridad y a las restricciones impuestas por los agentes armados. Esto, a su vez, llevó a que se suprimieran sus puestos y se separaran del servicio del PMA.
35. Si bien los empleados del PMA en general son conscientes de los riesgos y la posible tensión mental asociados a su trabajo, la OBD observa que los empleados se han visto cada vez más afectados por la combinación de la incertidumbre laboral y los entornos de trabajo de riesgo elevado, lo que ha tenido un efecto considerable en su salud mental.

### **Deber de cuidado**

36. En noviembre de 2024, el PMA puso en marcha su marco de rendición de cuentas y gobernanza por el que se rige el deber de cuidado, en el que se describe el compromiso del Programa de garantizar un entorno laboral saludable, seguro y respetuoso en el que todos los empleados pueden participar de manera libre y segura. Esta iniciativa ha dado lugar a la creación de un comité dedicado al deber de cuidado

“¿Qué significa concretamente para mí el deber de cuidado en la crisis actual?”

- Usuario de los servicios de mediación de una oficina en el país de la región de Oriente Medio, África Septentrional y Europa Oriental

y a la inclusión. Los empleados del PMA han expresado su sincero agradecimiento por estos esfuerzos, en particular por el énfasis puesto en el trato equitativo entre las personas con distintos tipos de contratos. Sin embargo, algunos empleados han expresado su preocupación acerca de la brecha que perciben entre los objetivos bienintencionados del marco y la realidad que viven en su trabajo a diario.

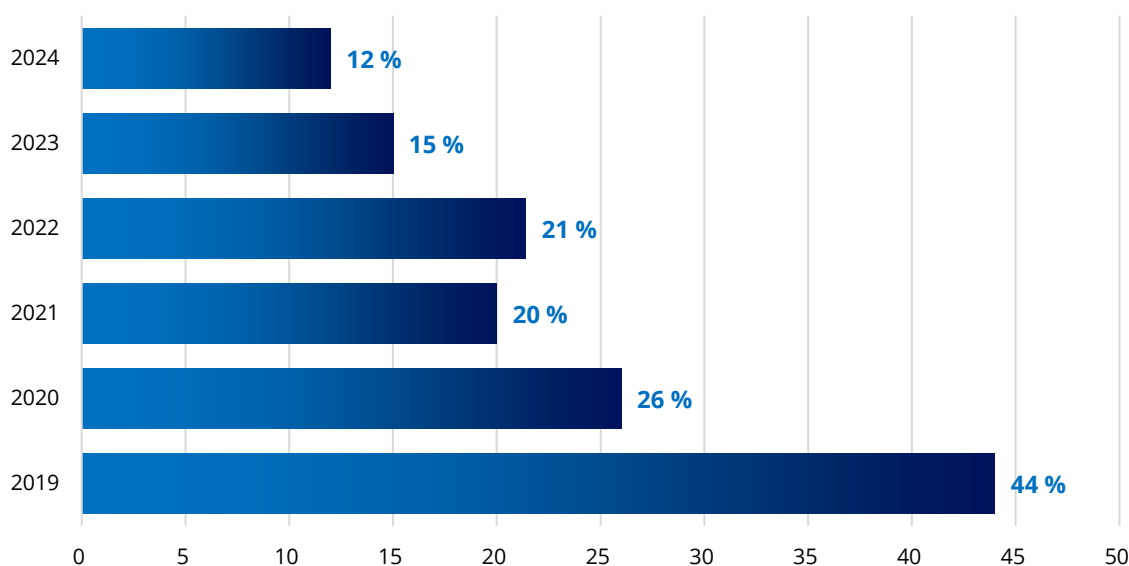
### **Qué puede hacer el PMA**

37. Sería conveniente que el PMA explicara y demostrara a sus empleados qué significa para ellos el deber de cuidado, en particular en el caso de los empleados que trabajan en los lugares de destino sobre el terreno. A fin de gestionar las expectativas, esta explicación debería hacer hincapié en los límites del enfoque, ya que la OBD ha observado que el término “deber de cuidado” genera en algunos empleados expectativas que no recaen dentro del alcance de la iniciativa.

### **Cultura organizacional**

38. La puesta en marcha del marco relativo al deber de cuidado se basa en otras iniciativas del PMA dirigidas a mejorar su cultura organizacional, los cuales han sido notables. En los últimos cinco años, el PMA ha introducido una serie de nuevas políticas y marcos, entre los que se incluyen las definiciones de los valores del PMA, el marco de liderazgo y la campaña Respect+. Un indicio de que estos esfuerzos están dando resultados positivos es la disminución del número de casos de conducta abusiva señalados a la atención de la OBD. En cuanto al porcentaje de la carga total de casos, los casos de hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad o discriminación siguieron disminuyendo en 2024. Tras alcanzar un máximo del 44 % en 2019, en 2024 el 12 % de todos los casos que se recibieron guardaba relación con conductas abusivas (figura 6).

**Figura 6: Casos relacionados con conductas abusivas como porcentaje de la carga total de casos recibidos por la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación**



39. La OBD observa que, en todos los niveles del PMA, la campaña en curso para preservar los puestos de trabajo y reducir los costos a menudo tiene prioridad sobre la mejora de la cultura organizacional. En este contexto, la pregunta fundamental para el Programa es la siguiente: “¿cómo puede el PMA mantener su atención prioritaria en la mejora de la cultura organizacional mientras se somete a una reestructuración orgánica y responde a la actual crisis de financiación?”

40. Es fundamental que el PMA mantenga el impulso y defienda sus valores para seguir avanzando hacia un entorno laboral más respetuoso, especialmente durante este período de transición. Los valores del PMA, que fueron elaborados por su personal de manera verdaderamente participativa, pueden servir de brújula y deberían reafirmarse activamente.
41. La OBD ha observado que algunas de las preocupaciones que plantean sus usuarios tienen su origen en la falta de un programa de iniciación al funcionamiento del Programa que sea coherente y sistemático para los nuevos empleados de todo el organismo. No prestar la suficiente atención a la fase de incorporación al servicio puede dar lugar a confusión en lo que respecta a las funciones, las expectativas y la cultura del Programa. Además, puede mermar la moral y la productividad, lo que a veces resulta desalentador para ambas partes. Además, la falta de coherencia en el proceso de incorporación al servicio, con distintos equipos y oficinas que aplican distintos enfoques, hace que los nuevos empleados vivan una experiencia fragmentada y desarticulada.

### ***Qué puede hacer el PMA***

42. Sería conveniente que el PMA comprenda la manera en que los nuevos empleados, en todos los niveles, perciben el proceso de incorporación al servicio. Se podrían analizar más a fondo los distintos enfoques de las oficinas, y los datos resultantes podrían servir de base para aplicar un enfoque institucional a la incorporación al servicio que sea más coherente y permita que los nuevos empleados tengan un mejor comienzo en el PMA.

### **Liderazgo, comunicación y cultura de retroalimentación**

43. La mejora de la calidad del liderazgo, la promoción de la rendición de cuentas en todos los niveles y el refuerzo de los valores institucionales del PMA han constituido un elemento esencial de los esfuerzos del Programa por mejorar la cultura organizacional. En 2024, en el 60 % de todos los casos que se presentaron ante la OBD se planteaban preocupaciones que guardaban relación con el liderazgo, la comunicación y la cultura de retroalimentación en el PMA. En la categoría de casos relativos a las “relaciones de supervisión”, la “eficacia de la supervisión” fue la preocupación que se planteó con mayor frecuencia a los oficiales de mediación. La Oficina también observa un porcentaje significativamente mayor de casos relativos a las relaciones de supervisión que fueron presentados por empleados de la Sede central, si se compara el porcentaje de la Sede con el relativo al personal de todo el mundo.

“En el ambiente actual en que todo el mundo teme por su puesto de trabajo, cualquier observación que hago se ve como una amenaza.”

- Usuario de los servicios de mediación en una oficina en el país de la región de Asia y el Pacífico

44. Una preocupación común entre los empleados es la percepción de un trato injusto por parte de los supervisores, en particular en cuanto a puntuaciones finales imprevistas sobre la actuación profesional, cuando no se ha obtenido ninguna retroalimentación a lo largo del año. Otros empleados consideran que sus evaluaciones se vieron influenciadas por sesgos relacionados con cuestiones de género, origen étnico o diversidad cultural.

Cuando habla con los supervisores, la OBD suele escuchar versiones contradictorias, ya que los directivos creen que tienen razones legítimas para realizar determinadas evaluaciones sobre la actuación profesional. El problema subyacente es doble: los supervisores a menudo no comunican de manera coherente y adecuada lo que piensan de la actuación profesional de los empleados a lo largo del año, y a algunos empleados les cuesta aceptar retroinformación constructiva. Esta combinación suele dar lugar a sorpresas e insatisfacción cuando se da a conocer el resultado del proceso de evaluación de la actuación profesional.

45. Otro problema es que los supervisores no fijan objetivos de trabajo claros ni organizan reuniones periódicas en las que ofrecer retroalimentación y asesoramiento suficiente para mejorar la actuación profesional de los equipos. Esto sucede sobre todo en los casos de actuación profesional insatisfactoria, que pueden plantear un desafío a los supervisores y a sus equipos. A menudo se evita la comunicación sobre temas difíciles, o esta suele ser poco clara o demasiado directa y, en ocasiones, se percibe como “grosera”. Los empleados cuya evaluación revela una actuación profesional insatisfactoria suelen sentirse desamparados y perciben que sus supervisores les están haciendo fracasar. Además, los supervisores de segundo nivel a veces no supervisan adecuadamente estas situaciones, lo que lleva a los empleados a creer que inevitablemente estarán de acuerdo con el supervisor directo. Esto es especialmente preocupante, ya que el proceso revisado de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias, que entró en vigor en 2025, hace responsable al supervisor de segundo nivel de la revisión final de una evaluación de la actuación profesional antes de su apelación formal.

### ***Qué puede hacer el PMA***

46. La OBD elogia los esfuerzos permanentes del PMA en materia de capacitación de supervisores. En años anteriores, se ha reconocido ampliamente la capacitación impartida por el PMA por su impacto. Al reducirse la financiación del Programa, en particular al finalizar la iniciativa institucional decisiva conexas, existe el riesgo de que los únicos supervisores que se benefician de la capacitación sean los de las oficinas que tengan los medios y la voluntad de invertir en aptitudes de liderazgo. Sin embargo, existe una clara necesidad de seguir mejorando la capacidad de muchos supervisores para que presten asesoramiento y orienten a los empleados de manera coherente a lo largo del año.
47. La retroalimentación debe proporcionarse mediante un proceso bidireccional, y el PMA sigue teniendo dificultades en este ámbito. Algunos directivos no están dispuestos a reconocer sus propias deficiencias, mientras que las personas a quienes supervisan suelen reaccionar mal incluso ante la más mínima crítica. Su temor suele originarse en la percepción de que las críticas constituyen una amenaza directa para su empleo. Es necesario fomentar una cultura en la que las conversaciones periódicas sobre la mejora de la actuación y el desarrollo profesionales sean la norma. Esto puede lograrse generando un entorno en el que los empleados se sientan cómodos y se les aliente a dar y recibir retroalimentación, promoviendo la comunicación abierta, el crecimiento continuo y una actuación profesional más sólida.

### **Responsabilidad del personal directivo para hacer frente a los conflictos en los equipos**

48. En 2024, la OBD tuvo conocimiento de varios casos en que los directivos habían ignorado o gestionado mal los conflictos entre los miembros de su equipo, lo que había provocado malestar emocional, frustración y una dinámica de equipo deficiente. En algunos casos, los directivos parecen descartar los conflictos calificándolos de “interpersonales” sin abordar los problemas subyacentes, mientras que otros se centran en tratar los síntomas en lugar de las causas profundas. Los conflictos suelen surgir cuando se retrasan las decisiones, las funciones y responsabilidades no están claras o la comunicación es insuficiente y críptica. Dejar que persistan estos problemas hace difícil que los directivos hagan frente al verdadero problema —que puede guardar relación con las tareas, estar orientado a los procesos, basarse en actitudes o ser de conducta— y da lugar a que los problemas se personalicen, lo que complica su solución cuando las relaciones son tensas. Además, los directivos de nivel intermedio suelen carecer del apoyo que necesitan del personal directivo superior para resolver los conflictos, lo que agrava las demoras en la búsqueda de soluciones eficaces. Otro desafío a la gestión eficaz de los conflictos es el temor a ser percibido como acosador u hostigador, o a ser acusado erróneamente de ello. Este temor suele ser evidente cuando

un directivo que ha sido nombrado o reasignado recientemente se enfrenta a desafíos profundamente arraigados en el equipo que se espera que dirija.

49. Habida cuenta del papel fundamental que desempeña el liderazgo a la hora de garantizar una dinámica de equipo eficaz y el éxito general del Programa, se podría hacer más hincapié en la capacitación en materia de liderazgo y en los programas de incorporación al servicio. Sin contar con recursos específicos ni con un enfoque claro centrado en fomentar las aptitudes de liderazgo, el PMA tiene dificultades para dotar a sus líderes de las herramientas necesarias para gestionar conflictos, prestar apoyo a los equipos e impulsar su propia misión. La falta de inversiones en estos ámbitos socava la satisfacción de los empleados y obstaculiza el crecimiento del Programa.

#### ***Qué puede hacer el PMA***

50. Para garantizar la eficacia del liderazgo en todos los niveles, es necesario que los directivos rindan cuentas de la manera en que dirigen a sus equipos. Al mismo tiempo, se debe dar más importancia a las aptitudes de gestión del personal en los procesos de contratación, promoción y reasignación. Empezando por las categorías de nivel más elevado, es preciso que los supervisores se aseguren de que las personas que dependen directamente de ellos lideren con el ejemplo y de conformidad con el marco de liderazgo del PMA. Cuando no sea así, debería ofrecerse apoyo al supervisor para que le sea más fácil seguir de cerca los avances de estos en cuanto a aptitudes de liderazgo. El personal directivo superior marca la pauta para el personal directivo de nivel intermedio, por lo que también es esencial evaluar rigurosamente a los directivos de nivel superior.

#### ***Abordar los “secretos a voces”***

51. Los usuarios de la OBD también plantearon situaciones en las que percibieron que el PMA no estaba abordando casos de conductas abusivas, en particular por parte de directivos superiores como responsables de oficinas sobre el terreno o de zona, y directores en los países. Esta reticencia para intervenir es preocupante, especialmente habida cuenta de los posibles riesgos que plantea el aumento previsto de las responsabilidades a nivel de las oficinas en los países. Se tiene la impresión de que los directivos que tienen una reputación por conductas inadecuadas o incluso abusivas simplemente suelen reasignarse a otras oficinas, lo que perpetúa el descontento y la desconfianza entre el personal y se limita a trasladar el problema de una parte a otra del PMA.

#### ***Qué puede hacer el PMA***

52. Es necesario realizar un asesoramiento más proactivo y un seguimiento riguroso de las mejoras de conducta. Las aptitudes de liderazgo y gestión del personal deberían tenerse en cuenta a la hora de contratar o reasignar a los empleados, especialmente en el caso de lo que a menudo se describe como “secretos a voces” dentro del PMA: supervisores con reputación de ser malos directivos o incluso abusivos, pero que se siguen reasignando de un lugar de destino a otro. Estos casos, que se observan ampliamente dentro del Programa, socavan la confianza de los empleados en el PMA en cuanto a su capacidad para hacer frente de manera idónea a las conductas abusivas o las deficiencias en las aptitudes de supervisión. Es esencial comprender la gravedad de la conducta inadecuada en cada caso y adoptar decisiones fundadas y apropiadas para la reasignación, así como dotar al personal directivo implicado de herramientas con las que tratar sus problemas de conducta. Los supervisores del personal directivo deberían realizar un seguimiento eficaz de toda reasignación para asegurarse de que se esté tratando la conducta problemática.
53. Pese a los problemas, la OBD ha observado un cambio positivo, ya que un mayor número de empleados que ocupan puestos de supervisión, especialmente personal directivo de nivel intermedio, solicitan asesoramiento para mejorar sus aptitudes de comunicación, solución de conflictos y liderazgo de equipos diversos. Esto indica un paso positivo en la

mejora del uso de los servicios de apoyo y refleja un reconocimiento cada vez mayor del valor de la resolución informal de conflictos.

## **Cómo funciona la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación: dos estudios de casos**

54. Los siguientes estudios de casos ofrecen información acerca del funcionamiento de la OBD.

### **Conversaciones de asesoramiento: empoderamiento de un empleado**

55. En este estudio de caso se pone de relieve cómo la orientación brindada por la OBD ayudó a que un empleado desarrollara las aptitudes necesarias para mantener una conversación difícil, lo que le permitió expresar su opinión de manera constructiva y, en última instancia, beneficiosa.

56. Syranus, un empleado de categoría de servicios generales G-6 que lleva 13 años en el PMA, fue trasladado a un nuevo lugar de destino hace tres años. En su nueva función, se encontró dirigiendo una subdependencia y supervisando a un colega, sin ningún mandato específico que le brindara orientación. Pese a esta ambigüedad, Syranus se valió de su experiencia y, en colaboración con la persona a la que supervisaba, elaboró y aplicó con éxito un plan de trabajo.

57. Sin embargo, en los últimos diez meses, Syranus comenzó a enfrentarse a desafíos en la comunicación y la colaboración con el resto del equipo de su oficina. A la dependencia se había incorporado un consultor internacional y Syranus había comenzado a recibir instrucciones poco claras y orientaciones contradictorias, además de tener un acceso limitado a información oportuna. Comenzó a sentirse injustamente culpado por cuestiones que escapaban a su control y, en un momento dado, se le dijo que podría no renovarse su contrato. Según Syranus, su supervisor se atribuyó el mérito de su trabajo sin reconocer su labor, le negó una oportunidad muy esperada de asignación temporal de funciones y lo excluyó de reuniones importantes con asociados locales, a pesar de que él era el responsable de la planificación, el contenido y la ejecución de las actividades con esos asociados. Al ver que el personal directivo no adoptaba medidas, Syranus se desanimó cada vez más. Sintiendo impotente y sin voz, comenzó a redactar una carta para informar de la situación a las autoridades nacionales pertinentes, un paso que solo dio como resultado de una profunda frustración y la falta de apoyo. Fue en ese momento cuando Syranus se puso en contacto con la OBD.

“Nunca me habría atrevido a plantear estas cuestiones a mi jefe sin la ayuda de la Oficina de la Ómbudsman. Me dieron las herramientas que necesitaba para expresarme bien, ¡y realmente funcionó!”

-Syranus

58. En las consultas con el oficial de mediación, se le dio espacio para dar a conocer su experiencia, reflexionar sobre los desafíos a los que se enfrentaban él y el equipo y aclarar cómo quería proceder de cara al futuro. Una cuestión clave que quedó clara en sus conversaciones con el oficial de mediación fue que había respondido a la situación más que nada retrayéndose. Hasta ese momento, no había hablado del tema con su supervisor. Basándose en esta observación, el oficial de mediación prestó apoyo a Syranus con un proceso de asesoramiento que incluía una actividad de juego de rol para prepararlo a una conversación con su supervisor, que Syranus temía que fuera difícil. El juego de rol se centró principalmente en definir cómo Syranus podía plantear sus preocupaciones de un modo que su supervisor no percibiera como un ataque. El oficial de mediación y Syranus también estudiaron propuestas prácticas de trabajo que él podía sugerir como forma de ayudar a avanzar en la situación.

59. La conversación con su supervisor se convirtió así en una oportunidad para que Syranus expresara sus preocupaciones y propusiera formas prácticas de mejorar la colaboración, por ejemplo manteniendo sesiones periódicas de retroalimentación. También planteó la cuestión de su promoción profesional.
60. Tras conversar con su supervisor, Syranus se sintió aliviado, ya que habían acordado formas más productivas de trabajar juntos. Al mismo tiempo, la constante falta de apoyo de su supervisor para posibles asignaciones temporales de funciones seguía siendo una fuente de frustración para Syranus. En las conversaciones de seguimiento con el oficial de mediación, estudió alternativas a las asignaciones temporales de funciones como un modo de adquirir más experiencia y establecer contactos internacionales. A través de este proceso informal, la OBD empoderó a Syranus para que recuperara la titularidad de su función y abogara por el cambio de una manera constructiva. El diálogo abierto ayudó a reducir la intensidad de una situación tensa y dotó a Syranus de herramientas para hacer frente a los desafíos con mayor confianza en el futuro.

### **Estilos de gestión contradictorios: el poder de la mediación**

61. Este estudio de caso demuestra cómo la mediación puede ayudar incluso a las partes más escépticas a entenderse mejor y fomentar relaciones de trabajo que estén más basadas en la confianza para el futuro.
62. Louisa, directora adjunta de una oficina en el país, y Tan, jefe de dependencia, eran muy respetados por sus colegas, pero su relación laboral se había vuelto cada vez más tensa durante el último año. Dado que tenían la responsabilidad de colaborar en muchas iniciativas, era fundamental que se apoyaran mutuamente y que mostraran una imagen de unidad ante las personas que supervisaban. Sin embargo, sus distintos estilos de comunicación llevaban a tensiones y malentendidos constantes, y la desconfianza entre ellos aumentaba con rapidez. Louisa era más directa y desorganizada, mientras que Tan era indirecto, pero muy organizado. Estas diferencias, aunque no eran problemáticas en sí mismas, pasaron a ser verdaderas fuentes de tensión en su relación laboral, al punto que Tan estaba considerando la idea de dejar el PMA.
63. En lugar de permitir que el conflicto empeorara, Tan se puso en contacto con la OBD para pedir ayuda. Después de escuchar atentamente y hacer preguntas, el oficial de mediación ofreció la mediación como una de las varias opciones para solucionar el conflicto. Tan, aunque se mostró nervioso ante la perspectiva, aceptó probar la mediación después de que el oficial de mediación le explicara el proceso. Una vez que Tan decidió que esa era la vía informal que iba a probar, se contactó a Louisa y se le explicó que Tan deseaba lograr un entorno laboral más saludable a través de una conversación mediada. Ella dio a conocer muchas de sus propias frustraciones con Tan y estuvo de acuerdo en que la mediación podría ser útil.
64. El oficial de mediación se reunió por separado con cada una de las dos partes para asegurarse de que entendían el proceso y para ayudarles a aclarar las cuestiones que plantearían durante la mediación y la mejor manera de comunicarse sin poner a la otra parte a la defensiva. A través de estas reuniones, el oficial de mediación descubrió que ambas partes hacían lo posible por evitarse y que ambas describían una sensación de temor antes de sus reuniones semanales. El proceso de mediación se centró en la comunicación abierta y transparente, en comprender la perspectiva del otro y en encontrar soluciones

“Estaba muy nervioso al entrar en la mediación. Pero tener allí al oficial de mediación hizo que fuera mucho más fácil. Por fin pude sentir que me escuchaban.”

-Tan

que fueran aceptables para ambos para seguir adelante. Se alentó tanto a Louisa como a Tan a que expresaran sus puntos de vista y se escucharan mutuamente sin juzgarse.

65. Gracias al proceso de mediación, ambas partes pudieron reconocer y comprender sus diferencias y desarrollar un sentido de empatía por el estilo de comunicación de la otra parte. Louisa tomó conciencia de la necesidad de conexión y positividad en sus interacciones, mientras que Tan aprendió que tenía que brindar información actualizada más clara y eficiente para ayudar a reducir la confusión y la frustración.
66. Al reducir los obstáculos en la comunicación, tanto Louisa como Tan pudieron centrar más la atención en sus respectivas tareas. La mayor claridad de Tan a la hora de brindar información actualizada permitió que Louisa adoptara decisiones con mayor rapidez, y parte de su acuerdo de mediación consistía en reunirse cada dos semanas para garantizar una colaboración eficaz.
67. Cuando el oficial de mediación hizo un seguimiento tres meses después de la mediación, Louisa se mostró muy entusiasta y describió cómo, gracias a la mayor eficiencia en su comunicación, la oficina en el país

"Tenía mis dudas sobre si el proceso funcionaría, pero fue una sorpresa lo útil que resultó tener una conversación abierta con un tercero neutral que estuviera presente en la sala."

-Louisa

también había podido cumplir con plazos importantes de los proyectos sin demoras innecesarias. Por su parte, Tan seguía expresando cierta frustración, ya que consideraba que el estilo desorganizado de Louisa seguía causándole muchos problemas. Sin embargo, también confirmó que la

tensión que antes impregnaba sus interacciones se había disipado. La moral general del equipo también había mejorado, ya que otros colegas notaron el cambio positivo en su relación. Lo que comenzó como una relación problemática se convirtió en una oportunidad para el crecimiento personal y profesional, mejorar la comprensión y potenciar el trabajo en equipo.

## Orientación futura

68. El año 2025 parece que se presenta difícil tanto para el PMA como para sus beneficiarios. No debe subestimarse el impacto en el personal de las restricciones asociadas a la financiación, tanto en cuanto a posibles pérdidas de puestos de trabajo como del aumento de la carga de trabajo para los empleados que permanecen en el Programa. En estas difíciles circunstancias, es probable que la necesidad de contar con servicios sólidos para la solución informal de conflictos sea mayor que nunca.
69. Para ayudar a que los colegas superen estos tiempos difíciles e inciertos, la OBD se propone seguir intensificando su apoyo sobre el terreno brindando asistencia personalizada de manera presencial y virtual a todos los empleados del mundo, en sus propios husos horarios e idiomas. Se prestará especial atención a América Latina y el Caribe, y a Asia y el Pacífico, ya que actualmente la OBD no cuenta con oficiales de mediación destacados en estas regiones.
70. La OBD también se propone reforzar sus servicios de mediación elaborando una lista de mediadores y mejorando la divulgación de la Oficina para fomentar un mayor uso de esta excelente solución para todo tipo de controversias en el entorno laboral. El marco de mediación ya está dando resultados: en el primer trimestre de 2025, la OBD llevó a cabo 11 procesos de mediación, frente a los apenas 14 llevados a cabo a lo largo de todo 2024.
71. El mayor uso de la mediación dentro del sistema interno de justicia forma parte de la misión de la OBD de mejorar la colaboración en este ámbito. En 2025, la Oficina espera ver un aumento del número de casos que se remitan del sistema formal al informal, con la firme

convicción de que las soluciones informales pueden ser más eficaces y, en última instancia, más satisfactorias que las formales para las partes implicadas. La OBD colaborará estrechamente con otras partes del sistema interno de justicia del PMA para garantizar que todos los empleados tengan acceso al apoyo adecuado en el menor tiempo posible. La Oficina también está actualizando su mandato para reflejar mejor este objetivo y ajustarse más estrechamente al sistema de las Naciones Unidas.

72. La OBD seguirá colaborando con los oficiales de defensoría y mediación de todo el sistema de las Naciones Unidas, fomentando la cohesión, el establecimiento de normas y el intercambio de conocimientos, con miras a elaborar las mejores prácticas para las condiciones de empleo tan particulares de las Naciones Unidas. Al colaborar con grupos de trabajo interinstitucionales que se ocupan de mediación, prácticas restaurativas y rendición de cuentas, la OBD desempeñará un papel preponderante a la hora de configurar el futuro de las prácticas de defensoría y mediación de todo el sistema de las Naciones Unidas.

## **Conclusión**

73. Los conflictos en el entorno laboral nos afectan a todos —como empleados, miembros de equipos, directivos y colegas— y, en última instancia, repercuten en la capacidad del PMA para cumplir su mandato. Una solución rápida de los conflictos de manera informal permite que los empleados vuelvan a centrarse en sus funciones básicas y fortalece la confianza en su empleador. Por lo tanto, si bien invertir en buenos servicios de solución de conflictos es invertir en el Programa, en los tiempos difíciles actuales es probable que haya muchas prioridades contrapuestas. Sin embargo, nunca hay excusa para desviarse de los principios fundamentales de rendición de cuentas, equidad e integridad en el entorno laboral. Si todos los colegas del PMA se mantienen fieles a estos valores, podrán adentrarse con éxito en territorio desconocido y, si se cruzan con una borrasca, la OBD seguirá siendo un lugar seguro al que acudir.

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

OBD                      Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación