



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 7 del programa

Fecha: 21 de mayo de 2025

WFP/EB.A/2025/7-F/Add.1

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>).

Nota de la dirección sobre el 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 "Nota de la dirección sobre el Informe Anual de la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación correspondiente a 2024" (WFP/EB.A/2025/7-F/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.

Coordinador del documento:

Sr. S. Omollo
Subdirector Ejecutivo
Departamento del Entorno Laboral y la Gestión
Correo electrónico: stephen.omollo@wfp.org

1. La dirección acoge favorablemente el Informe Anual de la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación (OBD), en el que se refleja la incertidumbre que afectó al PMA y a la comunidad humanitaria en general durante 2024. Reconoce asimismo que el contexto mundial en rápida evolución y los cambios internos en el seno del PMA han influido de forma decisiva en el contenido del informe, en particular los desafíos observados y los resultados presentados.
2. La dirección agradece el apoyo que la OBD brinda a todos los empleados del Programa atendiendo consultas de carácter confidencial, prestando orientación y facilitando la resolución de conflictos. En concreto, las sesiones de la OBD destinadas a entablar vínculos y seguir adelante en tiempos de cambio ofrecieron a los empleados una valiosa oportunidad para reflexionar, estrechar lazos y fomentar la resiliencia ante la reestructuración y demás cambios que se estaban acometiendo en el organismo.
3. La dirección encomia la introducción de un nuevo marco de mediación del PMA, mediante el que se consolida el procedimiento de resolución informal como enfoque principal para solucionar los conflictos laborales. Esta iniciativa supone un importante paso para el fortalecimiento de una cultura de colaboración, entendimiento mutuo y confianza en todo el PMA.
4. La dirección valora que la ODB haya redoblado sus esfuerzos de divulgación y colaboración. En 2024, la Oficina organizó 81 talleres y seminarios web a los que asistieron más de 3.400 empleados de todas las regiones en las que el PMA llevaba a cabo operaciones. Estas actividades les ayudaron a adquirir competencias esenciales en materia de gestión de conflictos, comunicación y respuesta. Además, 653 empleados se pusieron en contacto con la ODB, un número comparable al de años anteriores. También constituyó un indicio positivo de la disposición de los empleados a buscar ayuda y aceptar mecanismos informales de resolución de conflictos, así como de la menor estigmatización al abordar problemas en el lugar de trabajo.
5. La dirección acoge con agrado el descenso continuado de los casos de conductas abusivas, como el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad y la discriminación. En 2024, estos asuntos representaron aproximadamente el 12 % de los casos atendidos por la OBD, frente al 44 % alcanzado en 2019. Esta tendencia puede atribuirse a los esfuerzos del PMA para promover un entorno laboral respetuoso, en particular mediante la expresión de sus valores institucionales, el establecimiento del marco de liderazgo del PMA, la puesta en marcha de la campaña "Respect+" y el refuerzo de los mecanismos que contribuyen al fortalecimiento de la cultura organizacional.
6. La dirección señala que el período prolongado de incertidumbre asociada al proceso de reestructuración orgánica puede haber contribuido a un modesto aumento de los casos planteados ante la OBD relativos a "relaciones de supervisión" (37 % del total, frente al 34 % en 2023) y a "empleo y carrera" (17 %, frente a un 15 % en 2023). Estas tendencias subrayan la importancia de seguir invirtiendo en el desarrollo de las capacidades de liderazgo y en el fomento de una comunicación transparente durante períodos de cambios institucionales.
7. Por último, la dirección aprecia los esfuerzos que está realizando la OBD para detectar problemas sistémicos y sus recomendaciones prácticas para solucionarlos. Asimismo, aguarda con interés continuar colaborando estrechamente y manteniendo un diálogo abierto con la OBD a lo largo de 2025 a fin de garantizar un ambiente de trabajo saludable, respetuoso e inclusivo para todos los empleados.

Un período prolongado de incertidumbre

8. El PMA lleva desde 2024 atravesando un período prolongado de incertidumbre, marcado por el proceso de reestructuración orgánica, la evolución de los modelos de fuerza laboral y previsiones de una menor financiación. La dirección reconoce las importantes repercusiones que esos hechos han tenido para los empleados de todo el organismo, en particular el aumento de la ansiedad, la merma de la resiliencia y la disminución del sentimiento de estabilidad. Como ha señalado la OBD, estos efectos han sido desiguales: mientras que en algunas dependencias del PMA los empleados han recuperado la confianza, en otras se continúa observando una creciente preocupación e incertidumbre, especialmente debido a la introducción del modelo basado en una Sede mundial única y a las presiones de financiación incesantes. En tal contexto, la dirección sigue comprometida a fomentar una comunicación transparente, un liderazgo empático y el fortalecimiento de los sistemas de apoyo para mantener la confianza, ayudar a los empleados a afrontar la transición y promover una cultura organizacional basada en el respeto.

| Recomendación de la Ómbudsman | Respuesta de la dirección |
|---|---|
| <p>1. <i>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.</i></p> | <p>Aceptada.</p> <p>El PMA reconoce la importancia de un liderazgo empático y transparente en tiempos de cambios rápidos en su seno. El personal directivo superior sigue comprometido a mantener una comunicación proactiva y franca y un liderazgo visible. En 2024 se celebraron dos reuniones de todo el personal, una de las cuales se centró específicamente en los cambios en curso.</p> <p>Para facilitar la comunicación de esos cambios, la Oficina de Comunicación y Medios de Difusión (COM) contrató un experto externo en gestión del proceso de cambio, que organizó seminarios web dirigidos al personal directivo y proporcionó herramientas y orientaciones destinadas a los cargos de responsabilidad. Se está estudiando a nivel del equipo directivo la posibilidad de celebrar reuniones adicionales de todo el personal, y los líderes técnicos de las distintas líneas de trabajo relacionadas con el cambio están elaborando productos de información para su divulgación entre todos los empleados.</p> <p>Durante todo el proceso de cambio, el personal directivo superior, la Oficina de Gestión del Proceso de Cambio y las esferas funcionales clave han trabajado conjuntamente para que los empleados —en particular, los que desempeñan funciones de supervisión— reciban información actualizada clara y oportuna, en especial por lo que se refiere a los cambios en recursos humanos, con el fin de que tengan claras las perspectivas futuras.</p> |

| Recomendación de la Ómbudsman | Respuesta de la dirección |
|--|---|
| <p>2. <i>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.</i></p> | <p>Aceptada.</p> <p>Se han emprendido múltiples iniciativas para ayudar a los empleados a afrontar el proceso de reestructuración en curso. El programa intersectorial de apoyo a los empleados para 2025 prevé recursos concretos para el personal directivo y de supervisión, como seminarios web específicos y una iniciativa piloto centrada en ayudar al equipo directivo de nivel intermedio.</p> <p>El Servicio de Bienestar, en colaboración con el Grupo de Interés Especial de Consejeros del Personal y Asesores sobre Estrés de las Naciones Unidas, ha elaborado directrices sobre las mejores prácticas destinadas al personal directivo para afrontar la reducción de personal y otras transiciones difíciles. Estas directrices se presentarán en 2025, durante un seminario web organizado a tal efecto dentro del programa de apoyo a los empleados.</p> <p>Para seguir mejorando la asistencia individual, la Dirección de Recursos Humanos (HRM) puso en marcha una iniciativa de asesoramiento personalizado en 2024, con ayuda de un grupo interno de 38 asesores debidamente capacitados. Si bien el asesoramiento estaba dirigido inicialmente al personal directivo, ahora se propone a todos los empleados y abarca ámbitos como el liderazgo, la gestión del proceso de cambio, la promoción profesional y las relacionales de trabajo.</p> <p>Además, el programa de mentores del PMA sigue proporcionando a todos los empleados valiosas oportunidades de desarrollo profesional a todos los niveles. Tanto los mentores como los discípulos han manifestado que el programa ha resultado especialmente beneficioso en tiempos de incertidumbre, propiciando el intercambio entre colegas y el aprendizaje mutuo.</p> |

Deber de cuidado

9. En 2024, el personal del PMA se enfrentó a condiciones cada vez más peligrosas e impredecibles, dado que muchos empleados que trabajaban en lugares de destino de alto riesgo se habían visto afectados por los conflictos, las restricciones de circulación debidas a la falta de acceso humanitario y la incertidumbre laboral. La OBD observó que la concurrencia de esas tensiones había repercutido considerablemente en el bienestar y la resiliencia de los empleados. En este sentido, la puesta en marcha del marco del PMA de rendición de cuentas y gobernanza por el que se regía el deber de cuidado marcó un hito importante en el fortalecimiento de los sistemas de apoyo institucional. La dirección sigue comprometida a garantizar que el deber de cuidado se exprese de forma clara, se aplique sistemáticamente y responda a los distintos entornos de operaciones.

| Recomendación de la Ómbudsman | Respuesta de la dirección |
|---|--|
| <p>3. <i>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.</i></p> | <p>Aceptada.</p> <p>El PMA es plenamente consciente de que el deber de cuidado adquiere una importancia aún mayor en el actual contexto mundial e institucional, sobre todo en el caso de los empleados que ejercen su labor en lugares de destino de alto riesgo. El organismo se compromete a garantizar un lugar de trabajo seguro, saludable, respetuoso e inclusivo para todos sus empleados, considerando que es fundamental para poder ejecutar su misión.</p> <p>En noviembre de 2024, el Programa puso en marcha su primer marco de rendición de cuentas y gobernanza por el que se regía el deber de cuidado, que determinaba su responsabilidad de anticipar y mitigar los riesgos previsibles que puedan afectar a los empleados y sus familiares reconocidos como personas a cargo. El marco establece los principios rectores, define responsabilidades claras e introduce mecanismos para aumentar la rendición de cuentas en todo el PMA.</p> <p>Se complementa con la creación de un comité de deber de cuidado e inclusión, encargado de coordinar los esfuerzos transversales y de promover la coherencia de las normas, en especial para garantizar un tratamiento equitativo en todas las modalidades contractuales.</p> <p>El Programa valora la respuesta positiva de los empleados a esos esfuerzos. Asimismo, la dirección es consciente de que se han planteado preocupaciones ante la ODB acerca de las discrepancias percibidas entre las metas del marco y las experiencias de los empleados. Para hacer frente a este problema, el PMA ha preferido centrar sus esfuerzos en explicar con mayor claridad lo que implica en la práctica el deber de cuidado, en particular su alcance y limitaciones.</p> <p>Esta medida es de especial relevancia en los lugares de destino sobre el terreno donde las condiciones operacionales pueden restringir las opciones disponibles.</p> <p>Se está trabajando para definir unas normas mínimas y unos procedimientos operativos estándar, perfeccionar el modelo de gestión de riesgos y distinguir entre las disposiciones promovidas desde la Sede del PMA y las que responden a las particularidades de cada contexto. Estas iniciativas buscan asegurar un enfoque realista, transparente y útil del deber de cuidado en todos los lugares de destino y categorías de empleados.</p> |

Mantener la pertinencia de la cultura organizacional

10. La dirección reconoce la importancia y el reto que supone defender los valores del PMA en un período de cambios importantes para el organismo. Como ha señalado la ODB, la incertidumbre, la inseguridad laboral y el aumento de la presión sobre los equipos han afectado a la dinámica de trabajo y a las relaciones de supervisión. Asimismo, la dirección reconoce que es esencial garantizar un proceso sólido y coherente de incorporación al servicio para reforzar la cultura institucional, alinear las expectativas y facilitar un buen comienzo a todos los empleados nuevos.

| Recomendación de la Ómbudsman | Respuesta de la dirección |
|--|--|
| <p>4. <i>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.</i></p> | <p>Aceptada.</p> <p>La dirección hace especial hincapié en los valores comunes del PMA, especialmente en momentos de cambios institucionales. La HRM se ha esforzado en promover la sensibilización sobre los principios para mantener un entorno laboral respetuoso y los mecanismos disponibles para denunciar conductas inapropiadas o abusivas. También se ha hecho hincapié en la seguridad psicológica y la rendición de cuentas, ámbitos en los que el personal directivo desempeña un papel fundamental para preservar un entorno respetuoso.</p> <p>A finales de 2024, 1.184 miembros del personal directivo de 15 oficinas habían participado en la iniciativa “Leading with Safety and Accountability”, para ejercer un liderazgo centrado en la seguridad y la rendición de cuentas. Esta iniciativa ha permitido brindar orientación práctica sobre cómo prevenir y abordar los problemas de comportamiento en el lugar de trabajo y proseguirá en 2025.</p> <p>Al mismo tiempo, los programas de liderazgo del PMA —basados en su marco de liderazgo y acordes con sus valores— continúan fomentando un comportamiento ético e inclusivo a todos los niveles. La campaña Respect+ sigue siendo un instrumento importante para favorecer el diálogo dentro del equipo y la adopción de medidas que promuevan un entorno laboral respetuoso.</p> <p>Se están revisando los instrumentos que los equipos pueden utilizar para reafirmar e integrar los valores fundamentales en su trabajo diario mediante actividades adaptables a cada circunstancia. Además, se ha incluido una sesión de ética en el programa de iniciación al funcionamiento del PMA para los directores y directores adjuntos en los países, lo que subraya el compromiso del personal directivo de fomentar una cultura de liderazgo basada en el respeto y los valores.</p> <p>El Servicio de Bienestar y otras dependencias continúan proporcionando orientación técnica, herramientas y mejores prácticas para promover un entorno laboral respetuoso durante este período de cambio. La Oficina de Deontología (ETO) sigue impulsando la divulgación del Código de Conducta del PMA, tratando de evitar los conflictos de intereses y protegiendo a los denunciantes de irregularidades, con miras a promover una conciencia y un comportamiento éticos en todo el organismo.</p> |

| Recomendación de la Ómbudsman | Respuesta de la dirección |
|---|---|
| <p>5. <i>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.</i></p> | <p>Aceptada.</p> <p>A comienzos de 2024, el PMA presentó un conjunto general de materiales renovados para la incorporación al servicio, que reemplaza al que se había adoptado en 2018. Elaborado en colaboración con la HRM y otras oficinas, este nuevo conjunto de materiales permite iniciar la incorporación al servicio desde el momento en que se acepta la oferta, de tal modo que los nuevos empleados tengan acceso oportuno a instrumentos e información esenciales.</p> <p>El proceso global de incorporación al servicio se reforzó aún más mediante la instalación de la plataforma Workday, el 1 de julio de 2024. Esta plataforma ofrece un proceso estructurado y automatizado que abarca la fase previa a la contratación, el primer día de trabajo y las etapas posteriores.</p> <p>Se complementa con la incorporación al servicio a nivel funcional y local que es gestionada por cada dependencia; el personal directivo desempeña un papel clave en la bienvenida e integración de los nuevos miembros del equipo.</p> <p>La dirección toma nota de la recomendación de la OBD y coincide en la necesidad de conocer más a fondo cómo ha sido la experiencia de los nuevos empleados al incorporarse a sus respectivos destinos. La información recabada servirá de base para introducir mejoras y contribuirá al desarrollo de un enfoque institucional de incorporación al servicio más coherente y eficaz.</p> |

Liderazgo, comunicación y cultura de retroalimentación

11. La dirección reconoce que el fomento de un liderazgo sólido, la rendición de cuentas y una cultura de comunicación abierta y constructiva es fundamental para promover un entorno laboral respetuoso e inclusivo. En tiempos de transición, es especialmente importante que los empleados se sientan escuchados, apoyados y capacitados para contribuir de forma más significativa. La dirección agradece las observaciones de la OBD sobre los desafíos en torno a la comunicación jerárquica, la evaluación del desempeño y la confianza en los procesos de gestión conexos. Asimismo, está firmemente decidida a fortalecer la capacidad de liderazgo y promover un diálogo bidireccional constante en todos los niveles del organismo.

| Recomendaciones de la Ómbudsman | Respuesta de la dirección |
|--|---|
| <p>6. <i>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 conexa, existe el riesgo de que los únicos supervisores que se beneficien de la capacitación sean los de las oficinas que tengan los medios y la voluntad de</i></p> | <p>Aceptada.</p> <p>La HRM ofrece varios programas de desarrollo de las capacidades de liderazgo para aprender a liderar, adquirir técnicas de supervisión, dirigir personas y equipos, así como un programa específico dirigido al personal directivo. Todos ellos se basan en el marco de liderazgo del PMA y tienen por objeto dotar a los supervisores de las habilidades prácticas necesarias para asesorar, orientar y apoyar eficazmente a sus equipos.</p> |

| Recomendaciones de la Ómbudsman | Respuesta de la dirección |
|--|--|
| <p><i>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.</i></p> | <p>En los últimos años, la HRM ha introducido el programa “El directivo como instructor” para reforzar las aptitudes de asesoramiento, considerado como un aspecto fundamental del liderazgo. No obstante, los recursos asignados a nivel central para este programa han sido limitados, por lo que algunas oficinas en los países y esferas funcionales han asumido por cuenta propia la financiación de sesiones adicionales de capacitación. Las desigualdades de acceso ponen de manifiesto la necesidad de mantener inversiones centralizadas para que todos los supervisores del Programa se beneficien de oportunidades de desarrollo de las capacidades de liderazgo, con independencia del lugar en que estén establecidos o de los recursos de su respectiva oficina.</p> <p>La HRM sigue reorientando la financiación interna disponible hacia el apoyo a la ejecución anual de programas de desarrollo de las capacidades de liderazgo financiados de manera centralizada. Asimismo, reafirma su compromiso de ampliar el acceso a esas importantes oportunidades de aprendizaje.</p> |
| <p>7. <i>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.</i></p> | <p>Aceptada.</p> <p>Para infundir confianza y favorecer la mejora continua en el conjunto del PMA, es fundamental fomentar una cultura de retroalimentación bidireccional abierta. La HRM apoya desde hace tiempo este objetivo mediante seminarios web y material de orientación sobre cómo dar y recibir retroalimentación, tanto en el marco de la gestión de la actuación profesional como del desarrollo de las capacidades de liderazgo.</p> <p>En 2025, el programa multifuncional de apoyo a los empleados incluirá un ciclo de seminarios web centrados en el desarrollo de las aptitudes para dar y recibir retroalimentación de los supervisores y las personas a las que supervisan. Estas sesiones de capacitación tienen por objeto que los participantes se sientan más seguros para dar y recibir retroalimentación de manera constructiva, al margen de las evaluaciones formales de la actuación profesional.</p> <p>Consciente de que el personal directivo marca la pauta de comunicación dentro del equipo, el PMA se ha propuesto identificar y fortalecer las competencias de gestión del personal. Se está explorando un enfoque más sistémico a fin de que el personal directivo reciba el apoyo necesario para dialogar de forma clara, respetuosa y bienintencionada.</p> <p>Además, la COM, con el apoyo de la HRM, organiza mensualmente debates grupales a nivel mundial con la participación de los empleados, para conocer más a fondo cómo perciben e interiorizan los cambios que se están produciendo en el seno del Programa. Estos coloquios, que constituyen un medio de retroalimentación importante para el personal directivo, contribuyen a conformar estrategias de comunicación más adaptadas a las necesidades de los empleados.</p> |

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

12. La dirección reconoce el papel fundamental que desempeña el personal directivo en la promoción del respeto, la colaboración y la eficiencia dentro del equipo. Para fomentar la confianza y la seguridad psicológica, es fundamental liderar con empatía, hacer frente a los conflictos de forma proactiva y defender el marco de liderazgo del PMA. La dirección también está comprometida a garantizar la rendición de cuentas en todos los niveles del organismo, de tal modo que los empleados se sientan seguros, valorados y con confianza para expresar sus inquietudes y contribuir activamente.

| Recomendaciones de la Ómbudsman | Respuesta de la dirección |
|--|--|
| <p>8. <i>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.</i></p> | <p>Aceptada.</p> <p>El PMA es consciente de que la eficacia del liderazgo a todos los niveles es esencial para la buena dinámica de los equipos, el bienestar de los empleados y la consecución de los objetivos institucionales. Las aptitudes de gestión del personal, recogidas en todos los perfiles profesionales del PMA, son un eje prioritario de los procesos de contratación, ascenso y reasignación. Los anuncios de vacante incluyen expectativas claras en materia de competencias de liderazgo, y los entrevistadores evalúan a los candidatos en función de su capacidad para liderar equipos, fomentar la colaboración y gestionar las situaciones de conflicto.</p> <p>El Comité de Dotación de Personal del PMA tiene en cuenta las capacidades demostradas en el ámbito de la gestión de personal y el desempeño previo al recomendar candidatos para funciones directivas. En consonancia con el marco de liderazgo del organismo, también se evalúa a los supervisores en función del cumplimiento de un objetivo obligatorio relativo a la gestión de equipos, incluido en sus evaluaciones anuales de la actuación profesional.</p> <p>El Programa reconoce la importancia de consolidar la rendición de cuentas y asegurar que los comportamientos de liderazgo se ajusten a lo establecido. Las evaluaciones precisas y constructivas de la actuación profesional son fundamentales para determinar tanto los puntos fuertes como las esferas susceptibles de mejora. Este enfoque favorece un cambio hacia una cultura de transparencia, retroalimentación abierta y rendición de cuentas, lo que incluye los esfuerzos para resolver cuestiones persistentes que —aunque pueden resultar muy conocidas— rara vez se abordan en el seno del equipo.</p> <p>Incluso en los períodos de restricciones presupuestarias, es esencial invertir en el desarrollo de las capacidades de liderazgo. Los colegas considerados aptos para una posible promoción o reasignación a funciones directivas deben tener la oportunidad de adquirir competencias que mejoren su capacidad para gestionar equipos de manera eficaz y fomentar un ambiente laboral respetuoso e inclusivo.</p> |

Abordar los “secretos a voces”

13. La dirección reafirma su política de tolerancia cero frente a los comportamientos abusivos en todos los niveles jerárquicos, incluida la alta dirección. Las conductas inadecuadas, especialmente por parte de quienes ocupan cargos de responsabilidad, pueden erosionar la confianza, dañar la moral del equipo y plantear riesgos para la reputación. Por ello, es fundamental que se haga frente a este tipo de comportamientos con decisión, se supervise el relevo en los cargos directivos y se refuercen los mecanismos de rendición de cuentas para mantener la confianza del personal y defender los valores del PMA.

| Recomendaciones de la Ómbudsman | Respuesta de la dirección |
|--|--|
| <p>9. <i>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.</i></p> | <p>Aceptada.</p> <p>El PMA está comprometido a garantizar que el personal directivo se haga responsable de su comportamiento y que cualquier incidente relacionado con una conducta inadecuada o abusiva se resuelva mediante la adopción de medidas adecuadas y un seguimiento continuo. Asimismo, reconoce que reasignar a personas con antecedentes conocidos de problemas de conducta, sin abordar las causas subyacentes, socava la confianza y la integridad de las normas que rigen el ejercicio del liderazgo.</p> <p>Para fomentar el comportamiento esperado en materia de liderazgo, el Programa ha invertido en varias iniciativas. El programa mundial de capacitación en liderazgo inclusivo ha beneficiado a cerca de 300 miembros del personal directivo de categoría D-2 o superiores, directores en los países (D-1) y directores adjuntos en los países, dotándoles de las competencias necesarias para dirigir equipos diversificados y demostrar una conducta inclusiva ejemplar. Este programa se complementa con <i>nudge coaching</i> obligatorio durante seis meses (una modalidad de asesoramiento que sirve de “pequeño empujón”), así como con diálogos para impulsar el cambio entre el personal directivo y el resto de empleados, con el objetivo de que los participantes puedan comprender distintas perspectivas.</p> <p>La rendición de cuentas del personal directivo se mejora, además, gracias a iniciativas que abordan temas como el liderazgo centrado en la seguridad y la rendición de cuentas, sesiones de iniciación al funcionamiento del PMA destinadas a los nuevos directores y directores adjuntos en los países, así como un programa dirigido a los jefes de oficinas sobre el terreno. Estas iniciativas se centran en el papel que desempeña el personal directivo para promover un ambiente de trabajo psicológicamente seguro e intervenir en los casos de mala conducta que se produzcan en el equipo.</p> <p>La ETO sigue cumpliendo una función decisiva en el fomento de una cultura que promueva la libertad de expresión, ofreciendo capacitación al personal directivo y resto de empleados sobre la política del PMA de protección de los denunciantes de irregularidades y promoviendo un comportamiento ético en todo el organismo.</p> |

| Recomendaciones de la Ómbudsman | Respuesta de la dirección |
|---------------------------------|---|
| | <p>Asimismo, el Programa presta apoyo específico al personal directivo mediante sesiones de asesoramiento personalizado, instrumentos para mejorar la eficacia de los equipos y módulos de mejora conductual. La HRM ofrece supervisión directa al personal directivo para ayudarle a documentar, manejar y castigar conductas inadecuadas. Un servicio especializado de gestión de casos, puesto en marcha en 2023, brinda apoyo al personal directivo y resto de empleados para resolver problemas de insuficiencia profesional y de conducta.</p> <p>En los casos en que se considere necesario reasignar a un miembro del personal directivo, el PMA se compromete a examinar cuidadosamente todas las circunstancias pertinentes y a garantizar que dicha reasignación vaya acompañada de un seguimiento del desempeño, apoyo para el desarrollo profesional y expectativas claras de comportamiento. Con este enfoque se procura frenar el ciclo de problemas de conducta no resueltos y fomentar una cultura laboral basada en el respeto y la rendición de cuentas.</p> |

Conclusiones

14. El PMA reafirma su compromiso de promover una cultura laboral respetuosa, inclusiva y basada en valores, en la que todos los empleados se sientan seguros, apoyados y con confianza para aportar su granito de arena. Asimismo, reconoce que una comunicación eficaz, la resolución oportuna de conflictos y un liderazgo sólido son esenciales para cumplir con su mandato, especialmente en períodos de incertidumbre y cambio en el seno del organismo. La dirección seguirá manteniendo informados a los empleados acerca de los avances que se realicen en la reorganización en curso del PMA, de la evolución del entorno de financiación y de otras novedades a nivel operacional, garantizando así la transparencia y la colaboración durante todo el proceso.
15. El Informe Anual de la OBD ofrece valiosos conocimientos y orientaciones que contribuyen a que el Programa continúe fortaleciendo su cultura interna. La dirección agradece el papel que ha desempeñado la OBD en la promoción de la rendición de cuentas, la equidad y la integridad, y reitera su compromiso con estos principios como fundamento de un organismo saludable y eficiente.

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

| | |
|-----|---|
| COM | Oficina de Comunicación y Medios de Difusión |
| ETO | Oficina de Deontología |
| HRM | Dirección de Recursos Humanos |
| OBD | Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación |