



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

Junta Ejecutiva
Período de sesiones anual
Roma, 26-30 de junio de 2023

Distribución: general

Tema 4 del programa

Fecha: 19 de mayo de 2023

WFP/EB.A/2023/4-C

Original: inglés

Informes anuales

Para examen

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

Informe Anual de la Oficina de la Ombudsman y de Servicios de Mediación correspondiente a 2022

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado "Informe Anual de la Oficina de la Ombudsman y de Servicios de Mediación correspondiente a 2022" (WFP/EB.A/2023/4-C).

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

Sr. T. Kettner
Oficial de Extensión y Mediación
Correo electrónico: tobias.kettner@wfp.org

Introducción

1. Los esfuerzos requeridos de parte del PMA y sus empleados siguieron intensificándose a lo largo de 2022. Las emergencias afectan cada vez a más empleados y sus familias, y estos, en sus interacciones con la Oficina de la Ombudsman y de Servicios de Mediación (OBD), han puesto de relieve la creciente importancia de tener una carga de trabajo realista, seguridad en el empleo y un entorno de trabajo solidario e inclusivo.
2. Afortunadamente, la OBD pudo ampliar su equipo con dos personas más y realizar 23 visitas presenciales sobre el terreno en 2022. Como resultado de ello, hubo una mejora en la accesibilidad de sus servicios y un 60 % más de empleados que en 2021 solicitaron los servicios informales de resolución de conflictos.
3. El mandato de la OBD es promover un entorno de trabajo respetuoso y, en consecuencia, hacer del Programa un organismo de mayor impacto. Encontrar soluciones aceptables para todas las partes y restablecer las relaciones en el trabajo son vías esenciales para crear un entorno de trabajo en el que los empleados prosperen y puedan dar lo mejor de sí mismos. Los empleados y sus jefes, además, cuando consiguen resolver con eficacia un conflicto, una preocupación o cualquier otra dificultad, pueden lograr más beneficios para las personas asistidas por el PMA y sentirse suficientemente seguros para innovar y trabajar mejor.
4. Los servicios informales de resolución de conflictos que ofrece la OBD contribuyen a crear un espacio seguro para expresarse y dialogar en el que se escuche a los empleados y se entienda su punto de vista. La OBD ofrece la oportunidad de aclarar asuntos, concretar ideas y reflexionar. Los procesos informales para la resolución de conflictos ayudan a los empleados a ampliar o modificar sus perspectivas y, después, su forma de enfrentarse a una situación. Muchas veces les permiten encontrar una manera innovadora para conseguir un resultado positivo para ellos mismos y para las demás personas interesadas, incluidos sus equipos.
5. La OBD desempeña un papel esencial en lograr que el PMA sea capaz de cumplir su doble mandato: de hecho, mejorando la vida de los empleados, estos pueden centrarse mejor en salvar vidas y cambiar la vida de los beneficiarios.

Reseña de 2022

Sinopsis

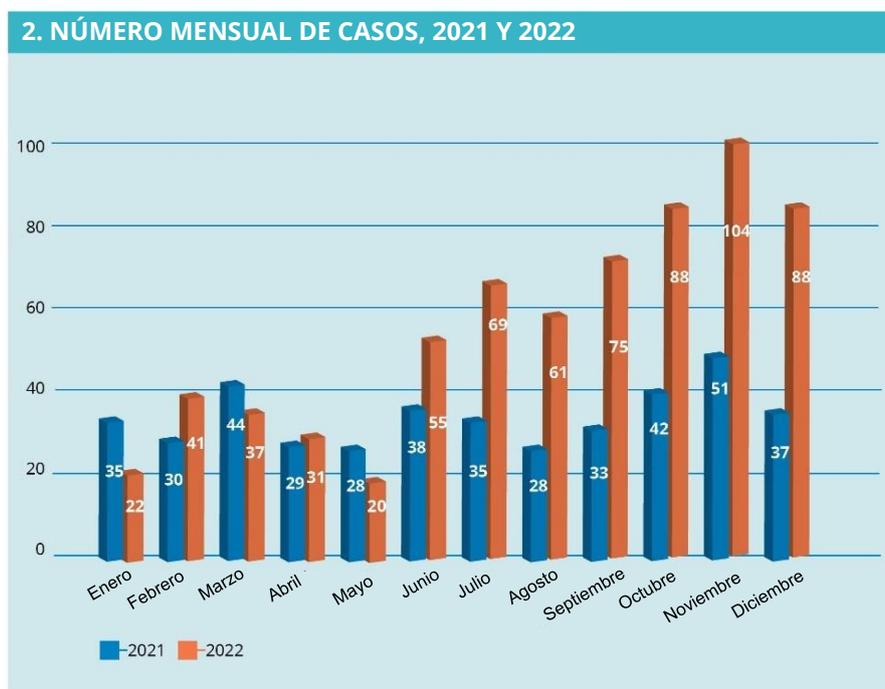
6. A lo largo de 2022, la OBD registró 692 usuarios (figura 1). Ello supone un incremento del 60 % respecto de los tres años anteriores y más del triple de los casos de 2016, año en que comenzó el mandato de la Ombudsman actual.
7. En junio de 2022, la OBD reanudó las misiones sobre el terreno. El acceso al sistema de justicia informal se basa en la confianza y, por lo tanto, es fundamental el contacto personal. Como muestra la figura 1, el número de casos notificados a la OBD aumentó en 2017, 2019 y 2022, año en que el incremento del número de empleados de la OBD permitió a la oficina llevar a cabo más visitas sobre el terreno. Ello contrasta con 2020 y 2021, cuando se suspendieron las visitas sobre el terreno debido a la

Figura 1: Número de casos notificados, 2016-2022



pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19), aunque la OBD consiguió estabilizar el número de casos mediante misiones virtuales.

Figura 2: Número mensual de casos, 2021 y 2022



8. El porcentaje de usuarios de la OBD que trabajan sobre el terreno pasó del 73 % en 2021 al 86 % en 2022, lo que confirma que la presencia de la OBD sobre el terreno anima a los empleados del PMA a exponer sus preocupaciones.

Figura 3: Proporción de usuarios de la Sede y de las oficinas sobre el terreno, 2021 y 2022

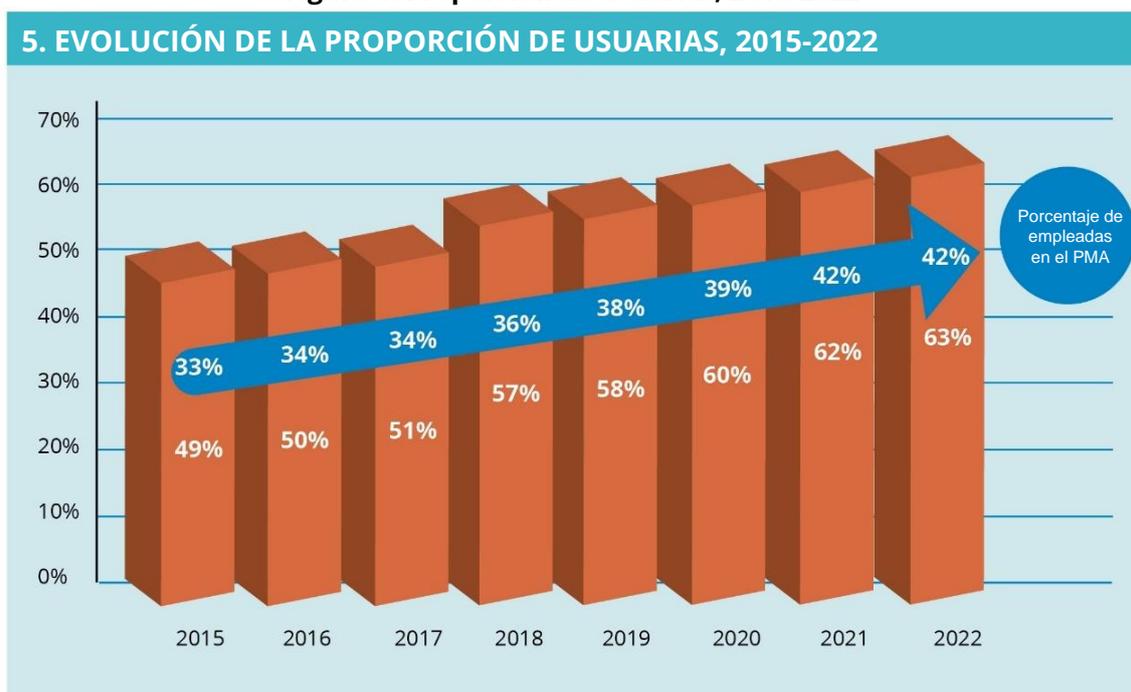


9. La figura 4 muestra la distribución de usuarios durante 2022 por sexo. Como en años anteriores, hubo más mujeres (63 %) que hombres (37 %).

Figura 4: Proporción de usuarios, por sexo, 2022



Figura 5: Proporción de usuarias, 2015-2022



Principales problemas planteados en 2022

10. En cuanto un empleado expone sus preocupaciones a la Ombudsman, la oficina lo considera un caso. Cada caso plantea uno o varios asuntos que se clasifican utilizando una versión de las categorías de casos de la International Ombuds Association adaptadas para su uso en el sistema de las Naciones Unidas. Al establecer categorías para clasificar los asuntos, la Ombudsman determina las dinámicas y las tendencias que tienen lugar en el seno del PMA para poder entender los problemas sistémicos existentes y hacerse una idea más completa del ambiente predominante en el organismo.
11. Las tres primeras categorías de problemas durante 2022 fueron las *relaciones jerárquicas de evaluación* (36 %); las *relaciones entre homólogos y colegas* (15 %) y los *asuntos relacionados*

con el empleo y la carrera (13 %). El porcentaje de problemas vinculados a las *relaciones entre homólogos y colegas* se duplicó entre 2020 y 2021 (4 % y 8 %, respectivamente) y volvió a aumentar hasta el 15 % en 2022. Esta tendencia puede relacionarse con el hecho de que hay más empleados que han vuelto a las oficinas físicas. En muchos casos, los empleados tuvieron que volver a plantearse las relaciones porque, durante el período de teletrabajo desde casa, muchas veces no se había prestado la debida atención a los problemas relacionados con la colaboración y el conflicto; además, muchos miembros de los equipos habían perdido el hábito de trabajar con otros en un mismo espacio.

12. Al mismo tiempo, las cuestiones *jurídicas, reglamentarias y de cumplimiento* se redujeron del 19 % en 2021 al 11 % en 2022. Esta categoría comprende las conductas abusivas y se muestra detalladamente en las figuras 6 y 7.
13. Las cuestiones *de organización, estrategia, liderazgo y relacionadas con el trabajo sobre el terreno* ocuparon de nuevo el cuarto lugar y pasaron del 8 % en 2020 al 11 % en 2021 y al 12 % en 2022. Esta categoría comprende cuestiones relativas al ambiente, la moral, la comunicación y la cultura organizacionales, que el PMA se esfuerza por mejorar. La mayor atención a la cultura organizacional podría haber aumentado la conciencia y las expectativas de los empleados, que tal vez ellos deseen examinar junto con la OBD.
14. La categoría de *seguridad, salud y bienestar* representa el 6 % de todos los asuntos; esta cifra se había observado por última vez en 2020, en los momentos críticos de la pandemia de la COVID-19.

Figura 6: Problemas planteados a la OBD, por categoría, 2022

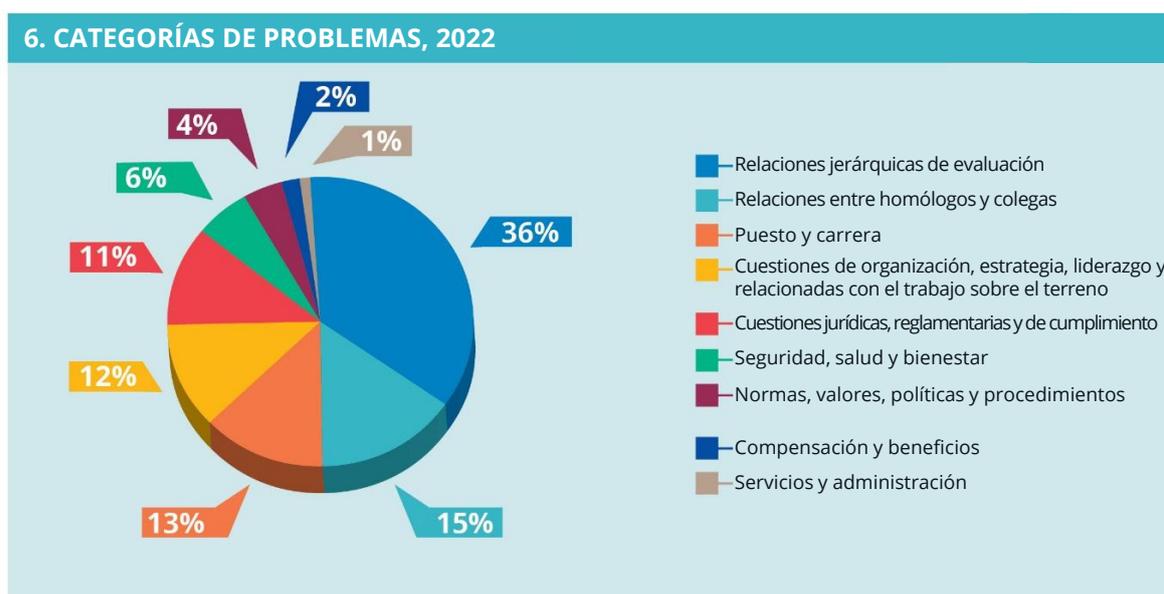
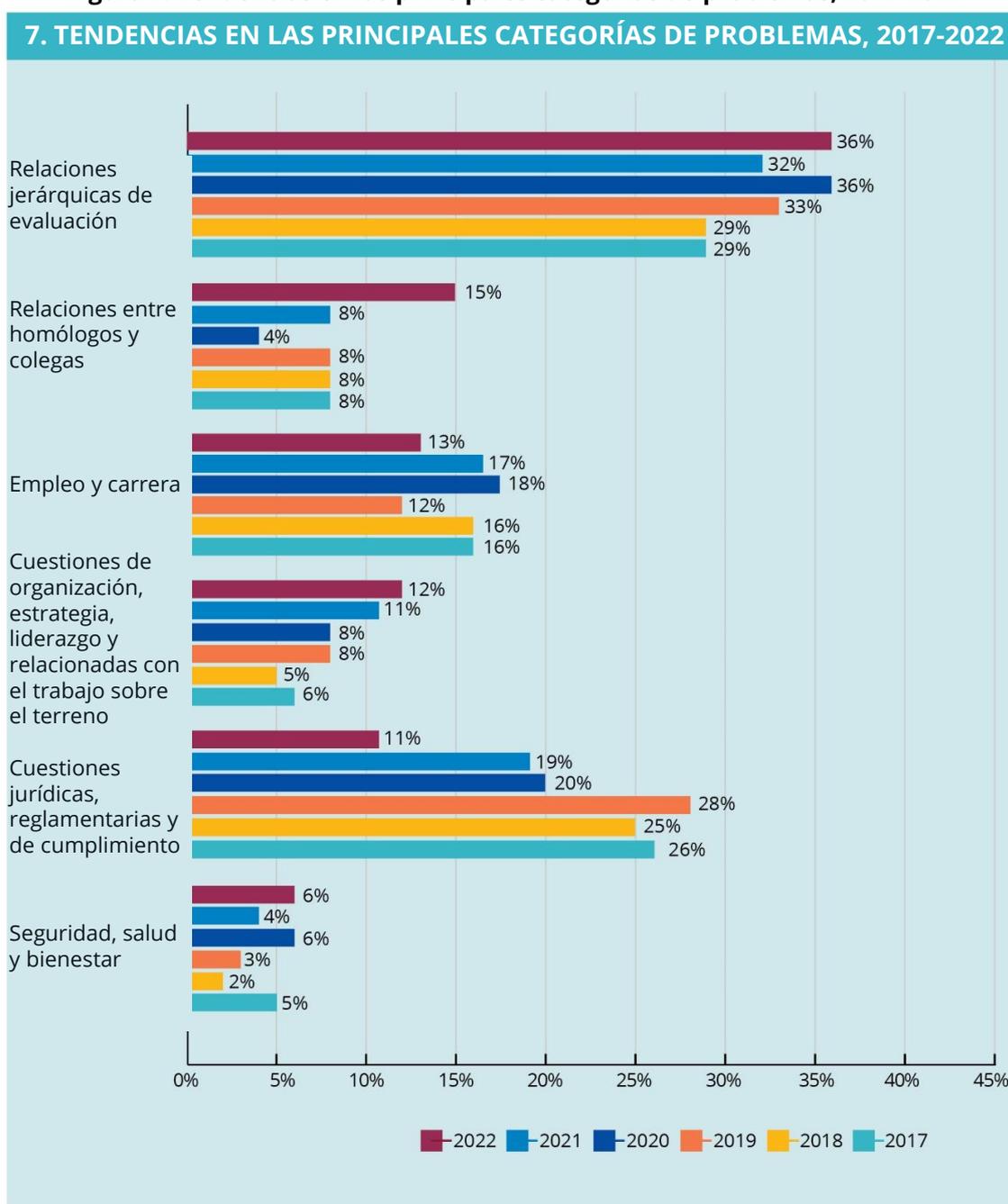


Figura 7: Tendencias en las principales categorías de problemas, 2017-2022



Relaciones jerárquicas de evaluación

15. La categoría de problemas planteados con mayor frecuencia en 2022 siguió siendo la relativa a las *relaciones jerárquicas de evaluación*, lo que está en consonancia con los datos procedentes de otras oficinas de ombudsman en todo el mundo. Dentro de esta categoría, el porcentaje de problemas relativos a la *comunicación* aumentó hasta el 25 % en 2022, en una tendencia ascendente: fue del 11 % en 2020 y del 16 % en 2021. Al mismo tiempo, el porcentaje de problemas señalados en relación con *el respeto y el trato* se redujo del 34 % en 2021 hasta el 25 % en 2022. Ello podría indicar un cambio positivo al aumentar entre los empleados del PMA la conciencia de que es necesario evitar y resolver los conflictos mediante el diálogo. Es una idea que promueve el Departamento de Cultura Organizacional para crear un ambiente de trabajo más respetuoso e inclusivo y que la OBD respalda con

capacitación en materia de resolución de conflictos, impartida a más de 6.500 empleados en todo el mundo.

16. En la figura 8 se informa de los tipos de problemas denunciados en la categoría de *relaciones jerárquicas de evaluación* en 2022 y en la figura 9 se presentan datos comparativos de años anteriores. En la sección titulada “Gestión de la actuación profesional y cultura de retroalimentación en el PMA” se ofrecen más detalles sobre problemas sistémicos detectados por la OBD.

Figura 8: Problemas vinculados a las relaciones jerárquicas de evaluación señalados en 2022

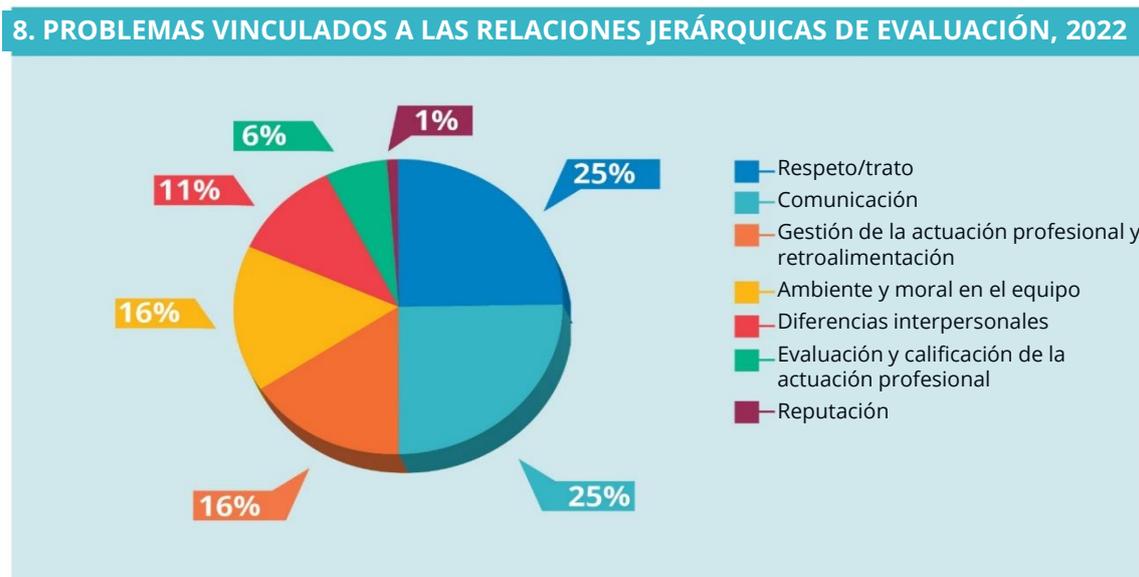
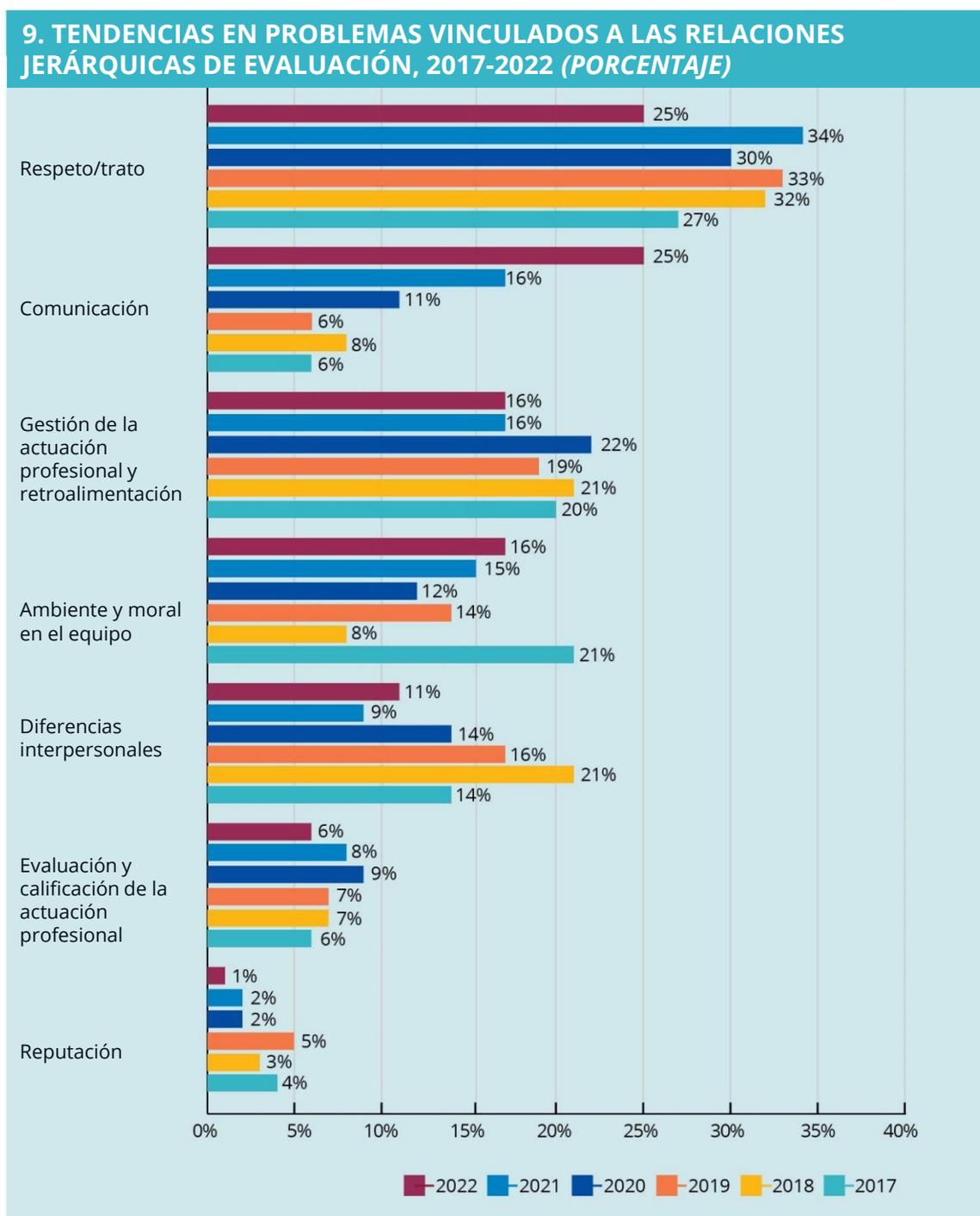


Figura 9: Tendencias en los problemas vinculados a las relaciones jerárquicas de evaluación, 2017-2022

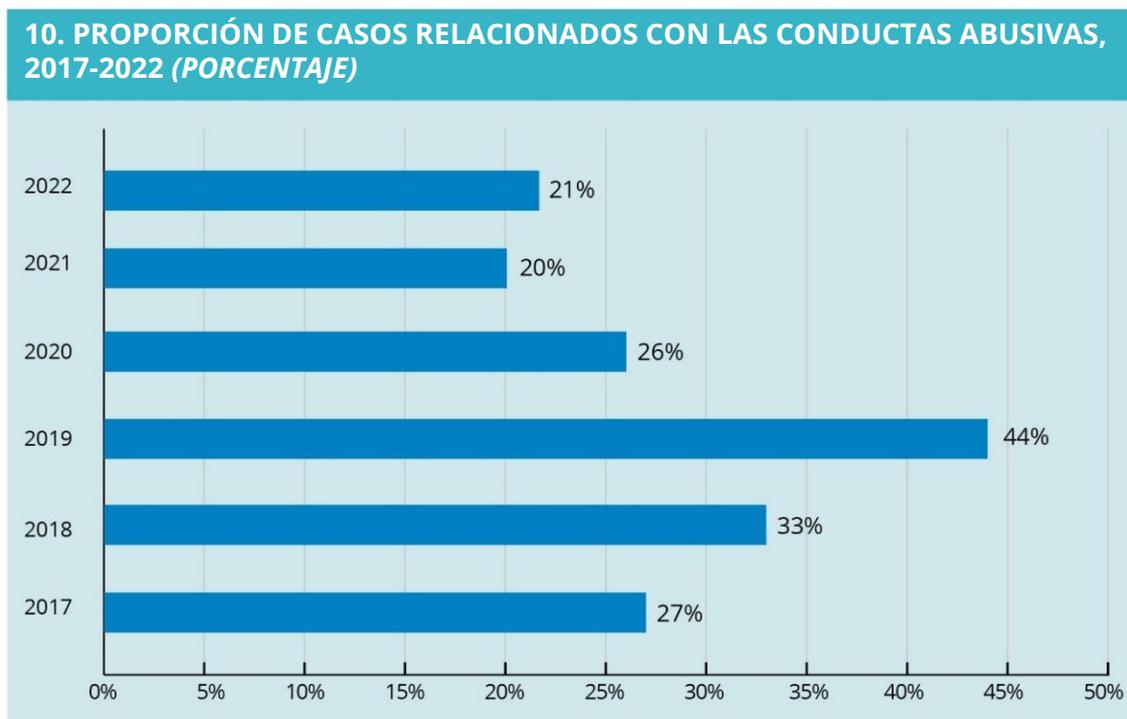


Conductas abusivas

17. De todos los casos que llegaron a la OBD en 2022, el 21 % estaban relacionados con las conductas abusivas, que comprenden el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad y la discriminación. En 2018 el PMA publicó una nueva política en materia de protección contra las conductas abusivas que se reforzó con diversas comunicaciones del Director Ejecutivo. Ello provocó un marcado incremento de los casos de conductas abusivas señalados a la OBD en 2018 y especialmente en 2019, tras lo cual la cifra se redujo drásticamente, puesto que a partir de 2020 casi todos los empleados trabajaban desde casa. Desde ese año el Departamento de Cultura Organizacional ha ido avanzando en la promoción del cambio cultural, y en 2022 se publicó una versión actualizada de la política

en materia de conductas abusivas. Estos esfuerzos contribuyeron a un descenso de los casos de presuntas conductas abusivas tratados por la OBD y a promover en el PMA un cambio cultural que la OBD espera que continúe.

Figura 10: Proporción de casos relacionados con las conductas abusivas, 2017-2022



18. Aproximadamente el 89 % de los casos relacionados con las conductas abusivas fueron señalados a la OBD por empleados de lugares de destino sobre el terreno, lo que supone un incremento del 26 % respecto de 2021, año en el que el 63 % de los casos se produjeron sobre el terreno¹. Estas cifras marcan un cambio significativo respecto de 2019, año en el que las denuncias por conductas abusivas procedieron casi por igual de la Sede y del terreno. Esto podría indicar que las iniciativas para crear un entorno de trabajo más respetuoso no llegan a los lugares de destino sobre el terreno en la medida que sería deseable; por otra parte, también podría ser que la campaña "Speak Up!" de la Dirección de Recursos Humanos esté animando a romper el silencio al personal que trabaja sobre el terreno.

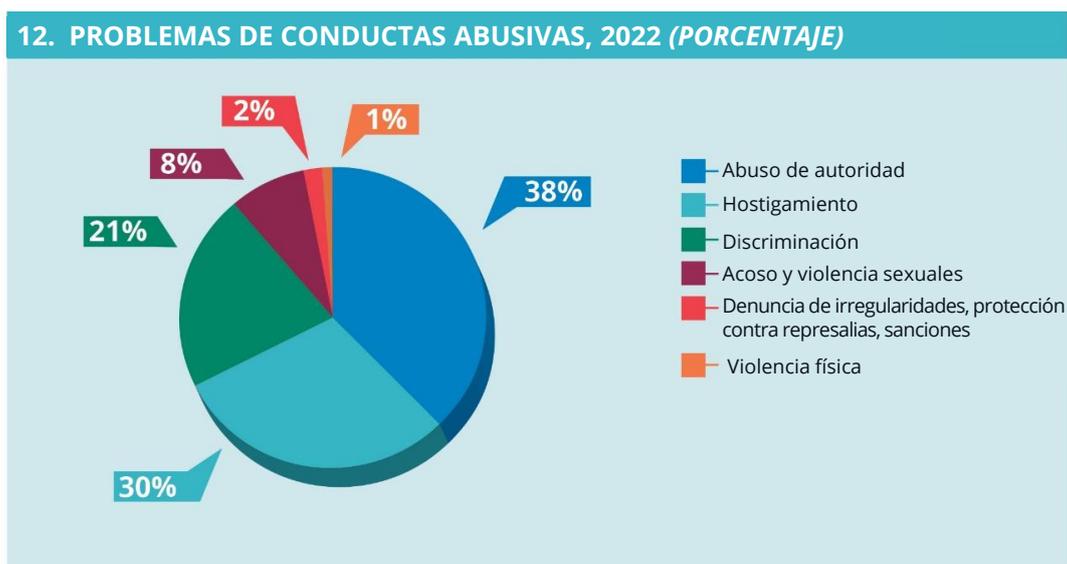
¹ El porcentaje de los casos ocurridos sobre el terreno en 2022 fue del 86 %.

Figura 11: Proporción de casos relacionados con las conductas abusivas denunciados por personal de la Sede y sobre el terreno



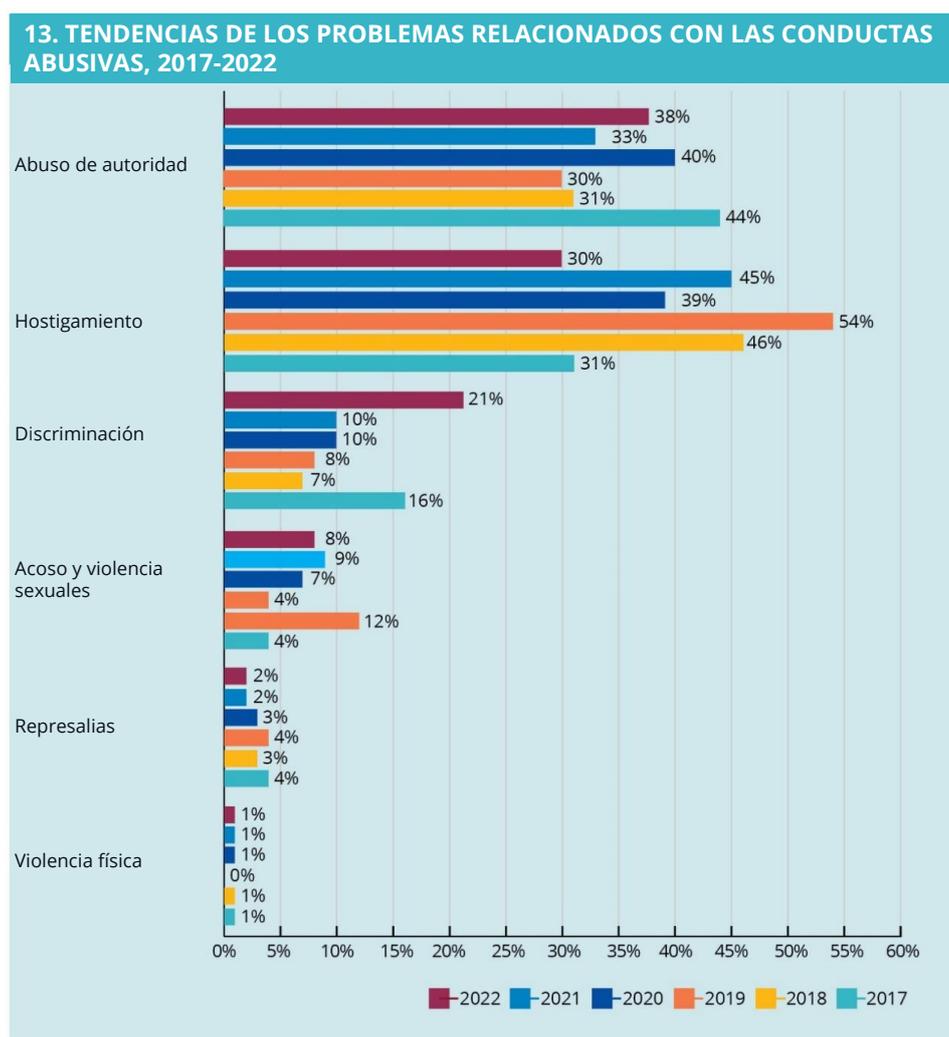
19. Entre los asuntos relativos a las conductas abusivas, el *abuso de autoridad* (38 %), el *hostigamiento* (30 %) y la *discriminación* (21 %) fueron los más frecuentes. El *acoso y la violencia sexuales* constituyeron el 8 % de estos asuntos. El aumento del número de casos relacionados con la *discriminación* (sobre todo por cuestiones de género y raza) es sorprendente.

Figura 12: Problemas de conductas abusivas denunciados en 2022



Cuadro 1: Tendencias de las denuncias por discriminación, 2018-2022

	2018	2019	2020	2021	2022
Discriminación (n.º de casos)	12	21	15	13	37
Discriminación (porcentaje de casos)	3	5	4	3	5

Figura 13: Tendencias de los problemas relacionados con las conductas abusivas, 2017-2022

Fortalecimiento de las capacidades

20. En 2022, la OBD llevó a cabo 70 sesiones de capacitación en árabe, español, francés e inglés a las que asistieron 4.000 empleados de todas las regiones en las que el PMA lleva a cabo operaciones. Desde que en 2020 la OBD puso en marcha su programa para el fortalecimiento de las capacidades como contribución a la iniciativa de cambio de la cultura organizacional, se ha impartido capacitación a 6.550 empleados en 158 sesiones. El programa de capacitación de la OBD tiene el objetivo de mejorar las competencias esenciales en gestión y resolución de conflictos de los empleados y directivos del PMA aportando conocimientos, competencias e información prácticos que pueden aplicarse de forma inmediata en situaciones laborales diversas y difíciles. Los cursos son, entre otros, "Resolución de conflictos gracias a una comunicación eficaz", "Liderazgo respetuoso: dirigir

un equipo con eficacia y prudencia”, “Dar y recibir opiniones”, “Competencias de escucha activa”, “Conducta abusiva: qué es y cómo responder” y “Mejorar el espíritu de equipo para un entorno laboral respetuoso”.

21. La OBD continuó en 2022 con su serie de seminarios web sobre mediación y presentó tres sesiones: “Cómo dar opiniones”, “Cómo recibir opiniones” y “Competencias de escucha”. A cada sesión asistieron 250 empleados por término medio.
22. La capacitación que ofrece la OBD sigue recibiendo reacciones muy positivas de los participantes. En promedio, el 95 % de los participantes estaba “muy de acuerdo” o “de acuerdo” en que “el curso estaba bien organizado y era informativo” y “lo recomendaría”.

¡Me ha gustado muchísimo! Los ejercicios en grupo hicieron muy amena la sesión y nos dieron instrumentos para resolver los conflictos de forma constructiva.

*(Participante en el curso de capacitación de la OBD:
“Resolución de conflictos gracias a una comunicación eficaz”)*

Facilitación y mediación

23. La facilitación y la mediación son procesos confidenciales en los que los empleados que viven relaciones laborales difíciles o disputas buscan mejorar o resolver la situación con la ayuda de un tercero neutral. Estos procedimientos pueden resultar enormemente beneficiosos para todas las categorías de empleados del PMA, incluidos directivos y supervisores. Pueden facilitar la detección de problemas subyacentes que exigen atención, pero que han pasado desapercibidos o no se han manifestado claramente, y también la recuperación de las relaciones laborales, y mejoran en consecuencia la cohesión y la productividad del equipo. En 2022 la OBD llevó a cabo 12 mediaciones con 31 empleados, varias consistentes en intervenciones inmediatas durante misiones sobre el terreno.

Evaluaciones del ambiente de equipo

24. En 2022, la OBD llevó a cabo cinco evaluaciones del ambiente de equipo en las que participaron 74 empleados de varias regiones del PMA. Esta iniciativa, que se puso en marcha en 2020, ayuda a los directivos a comprender mejor la atmósfera de los equipos y el modo en que las personas supervisadas perciben su estilo de liderazgo. En las evaluaciones del ambiente de equipo se pide la opinión de los miembros sobre el liderazgo, la cohesión y la moral dentro de los equipos con el fin de ayudar al personal directivo a encontrar soluciones realistas y viables.

Acompañamiento experto sobre el ambiente de equipo

25. Este acompañamiento experto sirve a los supervisores para abordar los problemas que se plantean en sus equipos después de las evaluaciones. En 2022 la OBD ofreció tres trayectorias de acompañamiento experto.

Encuesta a los usuarios

26. Se invita a los usuarios de la OBD a responder de manera confidencial y anónima a una encuesta de satisfacción en la que se los anima a reflexionar sobre las posibilidades de que disponen para resolver sus problemas en el lugar de trabajo. En 2022, con una tasa de respuesta del 30 %:
 - el 84 % afirmó que “por su experiencia, recomendaría los servicios de la OBD a otras personas”, y

- el 74 % estaba de acuerdo o muy de acuerdo en que gracias a la OBD tenía un mayor conocimiento de las políticas pertinentes y de los recursos disponibles y estaba en mejores condiciones de encontrar posibles soluciones a sus conflictos.
27. La OBD utiliza un enfoque de acompañamiento experto concebido para ayudar a los usuarios a afrontar eficazmente no solo sus problemas actuales, sino también futuras dificultades:
- el 64 % de los encuestados dijo que, gracias a su interacción con la OBD, se sentía más cómodo para abordar los problemas que pudieran plantearse en su lugar de trabajo en el futuro;
 - el 52 % de los encuestados dijo que su salud mental se habría resentido si no hubiera recurrido a la OBD. Estas cifras demuestran sin lugar a dudas que los servicios de la OBD contribuyen al bienestar de los empleados del PMA;
 - el 46 % de los encuestados indicó que su situación no habría cambiado sin la participación de la OBD; el 37 % creía que su situación habría empeorado, y
 - el 24 % habría recurrido a los canales formales para resolver sus problemas, lo cual demuestra que la OBD contribuye a evitar las complicaciones innecesarias de un proceso largo y muchas veces costoso.

Comentario de un usuario:

“Sería estupendo tener los servicios de mediación más cerca del trabajo sobre el terreno, por ejemplo, en los despachos regionales. Así el personal vería que sus problemas pueden resolverse aún más rápidamente”.

Problemas sistémicos

Favorecer el recurso a una resolución informal en primera instancia para crear un sistema de justicia interna eficaz y mejorar la cultura organizacional

28. Una cultura centrada en el diálogo, la retroalimentación y la resolución de los problemas y conflictos en el lugar de trabajo de manera rápida, informal y en privado, refuerza el sistema de justicia interna del PMA. Una cultura así anima a los empleados a buscar justicia para resolver problemas y conflictos de forma eficaz y oportuna, sin tener que superar los obstáculos de un procedimiento formal. También les permite asumir una responsabilidad personal en las situaciones a las que se enfrentan y respecto de los resultados que desean, además de darles la oportunidad de adquirir competencias importantes que contribuyan a mejorar la cultura organizacional. De forma análoga, el canal informal del sistema de justicia interna del PMA complementa los canales formales, sobre todo vistas las limitaciones de estos últimos debidas a su índole reglamentaria.
29. La mediación es un elemento esencial de la justicia informal, puesto que abre la puerta a una resolución amistosa de las diferencias con la ayuda estructurada de un tercero neutral: las partes examinan sus intereses, establecen un diálogo constructivo y encuentran soluciones aceptables para todos. A diferencia de los procedimientos formales basados en normas, en los que se impone el resultado y a veces las relaciones quedan afectadas negativamente, en la mediación las mismas partes son las que llegan a un acuerdo, que resulta más aceptable y mejora las relaciones de trabajo.
30. En el contexto del enfoque que favorece el recurso a una resolución informal en primera instancia, la OBD acoge con agrado el proyecto de revisión del mecanismo de apelación del

Manual de recursos humanos y el reglamento del personal, que insiste en la posibilidad de resolver los conflictos de manera informal en cualquier momento del procedimiento formal de apelación e incluye una ampliación de 90 días una vez que las partes hayan aceptado la mediación. La OBD espera el resultado definitivo de esta revisión y ha manifestado su disposición a desempeñar un papel clave para garantizar unos servicios eficientes a los que los empleados puedan recurrir para la resolución informal de los conflictos —en especial la mediación— durante el proceso de apelación.

31. Otras ventajas importantes de la resolución informal de los conflictos son las oportunidades que este procedimiento ofrece para la reflexión, el crecimiento personal y profesional y la asunción de responsabilidad de las propias opiniones y acciones. Se trata de elementos fundamentales que llevan a un cambio de comportamiento y mejoran la cultura organizacional del PMA, logros que serían imposibles aplicando solamente las políticas y los procedimientos reglamentarios vigentes. Así pues, la resolución informal de los conflictos es un catalizador de la política del PMA en materia de personal, cuya finalidad es “crear un marco coherente para la excelencia en la gestión del personal, así como establecer una rendición de cuentas mutua entre el Programa, su personal directivo y sus empleados”². Alentar la resolución informal como primer paso para solucionar cualquier problema en el lugar de trabajo facilitará la transición de una cultura del cumplimiento a una cultura de la prevención.
32. El sistema formal de justicia del PMA —en el que destaca el papel de la Oficina de la Inspectoría General y de Servicios de Supervisión, la Dirección de Recursos Humanos y el personal directivo— es esencial. Sin embargo, como cualquier sistema formal, tiene sus limitaciones. Los usuarios de la OBD mencionaron su frustración por los requisitos mínimos para iniciar una investigación y por la duración de estas. En 2022 tan solo se adoptaron cinco medidas disciplinarias en relación con las conductas abusivas. En los últimos cinco años se han adoptado anualmente entre dos y ocho medidas de ese tipo. La percepción de que la justicia llega tarde o no llega nunca daña la confianza que los empleados deben tener en el sistema de justicia interna. Los usuarios que se ven envueltos en una investigación buscan la ayuda de la OBD para sobrellevar la carga personal, profesional y psicológica que supone el proceso para ellos mismos, sus colegas y sus equipos, lo cual suele afectar a su moral y su productividad. La Oficina de Inspecciones e Investigaciones recibe quejas por comportamientos inapropiados que no cumplen los criterios mínimos para iniciar una investigación por conducta indebida. Quienes presentan tales quejas son remitidos a la Dirección de Recursos Humanos, a los cargos directivos competentes o a la OBD. La OBD confirma que el PMA debe abordar todo comportamiento inadecuado que no respete sus valores o su Código de Conducta para evitar que ese comportamiento se agrave o aumente, y que esto debe hacerse mediante un procedimiento informal o una intervención de los cargos directivos, incluidos los de la Dirección de Recursos Humanos.
33. La OBD acoge con satisfacción las intervenciones de la Dirección de Recursos Humanos, que ofrecen medios rápidos para abordar el comportamiento inapropiado y demuestran el compromiso del personal directivo superior con la mejora de la cultura organizacional, tal y como se recoge en la política en materia de personal. Estas intervenciones se basan en las normas vigentes y su objetivo es favorecer la aplicación del principio rendición de cuentas y se añaden a las medidas disciplinarias adoptadas en aquellos casos en los que el comportamiento inapropiado quede demostrado mediante una investigación.
34. Sin embargo, al observar estas intervenciones reglamentarias formales, la OBD cree que no siempre parecen conducir al deseado cambio de comportamiento. Las relaciones laborales pueden no recuperarse e incluso podrían empeorar por la naturaleza formal y a menudo

² “Política del PMA en materia de personal” (EB.A/2021/5-A), párrafo 3.

conflictiva de estas intervenciones. Los procedimientos informales podrían dar a las personas afectadas los medios para que resuelvan ellas mismas los problemas que hayan surgido, lo cual tendría un efecto positivo tanto en ellas como en su entorno de trabajo inmediato.

35. En su [resolución 77/260](#) de 30 de diciembre de 2022, la Asamblea General de las Naciones Unidas reafirmó que la resolución informal de controversias era un paso esencial en la administración de justicia y un método eficaz en comparación con los procedimientos formales. Esta resolución está en consonancia con el [examen de los servicios del Ombudsman institucional](#) realizado en 2015 por la Dependencia Común de Inspección, que subraya la importancia de contar con un mecanismo informal de resolución de controversias sólido y bien establecido para los organismos del sistema de las Naciones Unidas. Dando seguimiento a la resolución, en febrero de 2023 el Jefe de Gabinete del Secretario General remitió un memorando a todos los jefes de entidades de la Secretaría de las Naciones Unidas alentándolos a utilizar la resolución informal como primer paso para la resolución de conflictos. La red de Ombudsman de las Naciones Unidas, presidida conjuntamente por el Ombudsman de las Naciones Unidas y el Ombudsman del PMA, ha puesto en marcha una campaña interinstitucional para promover el uso de la resolución informal como primer paso para la resolución de controversias.
- **Recomendación 1:** La dirección del PMA debería promover y apoyar activamente la resolución informal de controversias y alentar a los empleados, incluidos los directivos, a recurrir en primera instancia a este procedimiento por ser una vía importante para mejorar la cultura organizacional del PMA con el objetivo de encontrar soluciones más rápidas, satisfactorias y sostenibles antes de recurrir a los procedimientos formales, que por lo general son largos y costosos y pueden tener efectos controvertidos.
 - **Recomendación 2:** El PMA debería integrar en sus políticas y procedimientos el enfoque favorable a la resolución informal en primera instancia, y proporcionar a los empleados una visión clara del funcionamiento del sistema de justicia interna, en particular, para que sean conscientes de la eficacia de los servicios de resolución informal de conflictos que ofrece la OBD.
 - **Recomendación 3:** Los miembros del Comité Interdisciplinario de Justicia Interna deberían mejorar la colaboración entre ellos a fin de ofrecer vías para obtener respuestas claras a conductas que no cumplan las normas de comportamiento del PMA.

Gestión de la actuación profesional y cultura de retroalimentación del PMA

36. En los tres últimos años, el PMA ha invertido en el fomento de su cultura de liderazgo. Su nuevo marco de liderazgo, publicado en marzo de 2022, establece la conducta que se espera de los empleados en sus respectivas responsabilidades actuales y a medida que avancen en su carrera. Este marco constituye un instrumento útil para gestionar las capacidades de las personas, porque incluye puntos de referencia para evaluar *cómo* consiguen resultados los empleados y también *qué* consiguen.
37. La versión 2.0 de la plataforma de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE), que se puso en funcionamiento en 2020, proporciona instrumentos eficaces para mejorar la gestión de la actuación profesional en el PMA. Permite la retroalimentación hacia niveles superiores, inferiores y entre iguales, y facilita la inclusión del comportamiento y el trabajo en equipo respecto de los valores fundamentales del PMA en los exámenes de la actuación profesional, aparte de los productos técnicos. Para los supervisores, el sistema PACE genera objetivos de trabajo e indicadores específicos.

38. Pese a estos considerables avances, la OBD tiene dudas sobre la cultura del PMA en cuanto a gestión de la actuación profesional y retroalimentación. Las *relaciones jerárquicas de evaluación* son la categoría con más casos presentados a la OBD desde su creación: en los últimos siete años, por término medio, uno de cada tres casos (36 %) tuvo que ver con las relaciones entre supervisores y supervisados (véase la figura 7). Una de las principales preocupaciones de la OBD es que, pese a que cada vez se aporta más retroalimentación, su contenido puede carecer de honestidad y claridad, y no siempre tiene el efecto deseado como instrumento para gestionar el desempeño. A continuación se presentan algunos de los casos conocidos por la OBD.
39. Una situación contractual vulnerable o el deseo de promoción profesional pueden hacer que los empleados duden en expresarse con absoluta sinceridad. Parece que a muchos supervisores les cuesta dirigir observaciones suficientemente frecuentes y constructivas a sus empleados por falta de capacidades, una carga de trabajo excesiva, prioridades contrapuestas o temor a que se considere acoso. Los usuarios de la OBD dijeron que solo recibían comentarios sobre su desempeño durante las conversaciones anuales en el marco de la PACE o al terminar su contrato de consultoría, y que los supervisores evitan hablar de la actuación profesional y formulan las observaciones por escrito en la plataforma PACE, lo cual puede hacer que los supervisados se sientan desorientados y sorprendidos, sobre todo cuando las observaciones no se corresponden con sus propias percepciones. La OBD observó casos en los que los supervisores, pese a expresar dudas respecto de la actuación profesional de sus supervisados, hicieron evaluaciones positivas en la plataforma PACE; en cambio, en otros casos, algunos supervisados no entendieron ni llegaron a aceptar las apreciaciones hechas e incluso denunciaron a los supervisores por acoso y abuso de poder o tomaron represalias de algún otro modo.
40. La OBD reconoce que hacen falta valentía y competencias específicas para abordar debidamente la actuación profesional (insatisfactoria) de los empleados. También señala que, aunque es crucial el respaldo de los directivos de segundo nivel, no siempre se obtiene. El temor a ser oficialmente acusado de conducta abusiva por un supervisado (lo que puede llevar a una investigación), la perspectiva de un traslado inminente a otro destino y la simpatía por un supervisado que vive una situación personal difícil son las razones más frecuentemente alegadas por los supervisores para no afrontar un desempeño insatisfactorio. Todo ello puede tener un alto costo: resultados mediocres, baja productividad, empleados en puestos que no responden a sus competencias y otros empleados que sufren estrés porque tienen que hacer el trabajo de los colegas que no cumplen.
41. La OBD llega a la conclusión de que el PMA tiene una cultura organizacional en la que no siempre se formulan ni se aceptan apreciaciones sinceras y constructivas: cuando se da puede perjudicar las perspectivas profesionales del empleado evaluado y puede dar lugar a que el empleado se sienta resentido o alimente sentimientos de hostilidad. Además de un sistema sofisticado como PACE 2.0, hace falta un cambio de cultura para garantizar que solicitar y dar retroalimentación u orientación se acepte como parte integrante y elemento positivo del desarrollo profesional. Para ello es preciso que los supervisores actúen como orientadores y guías, fomenten el desarrollo individual y examinen y documenten la actuación profesional de forma sincera, no para limitar la progresión profesional del empleado, sino para fomentar el desarrollo de su potencial en beneficio del propio empleado, el organismo y, en último término, los beneficiarios del PMA.
 - **Recomendación 4:** Debería trabajarse para cambiar la cultura de gestión de la actuación profesional del PMA, dando más importancia al desarrollo profesional y personal por el bien de los empleados y del organismo, en la que se solicite y se brinde activamente apoyo para mejorar el desempeño, pues ello conduce a un entorno de trabajo más respetuoso y productivo.

- **Recomendación 5:** El Programa debería establecer un diálogo amplio y sincero sobre cómo mejorar el ambiente y la cultura del PMA en materia de gestión de la actuación profesional, de modo que este proceso se perciba y se utilice como un instrumento positivo y beneficioso.
42. Puede haber formas muy distintas de recibir la retroalimentación: una investigación de Gallup demuestra que cuando las apreciaciones de un directivo se perciben negativamente como crítica o cuando desmotivan y desaniman a los supervisados, estos se sentirán mucho menos comprometidos con su trabajo y, en la mayor parte de los casos, buscarán otro empleo³. En cambio, cuando las apreciaciones se perciben positivamente y los supervisados se sienten motivados para mejorar o seguros de qué hacer para mejorar en su trabajo, es mucho más probable que se entreguen más a su trabajo y raramente buscarán otro empleo.
- **Recomendación 6:** Dar y recibir observaciones y orientación constructivas exige valentía, y los cargos directivos del PMA tienen que dar el ejemplo a este respecto; hay que instaurar una cultura en la que el diálogo continuo entre supervisor y supervisado sobre la actuación profesional sea la norma y se considere como algo positivo.

Salud y bienestar

43. En 2022 la Organización Mundial de la Salud (OMS)⁴ publicó unas recomendaciones sobre intervenciones organizacionales e individuales y capacitación para abordar los problemas de salud mental en el lugar de trabajo. Conjuntamente con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha publicado asimismo un documento de política⁵ en el que se describen los estrechos vínculos entre la salud mental y el trabajo y se señalan las obligaciones de los empleadores y los derechos y responsabilidades de los trabajadores.
44. Los usuarios han dicho a la OBD que desde la pandemia se espera de ellos que estén disponibles después de su jornada y los fines de semana, lo cual afecta a su bienestar y a su capacidad para equilibrar las prioridades laborales y familiares. La OBD también ha recibido quejas por la aplicación arbitraria y el incumplimiento de la política sobre el teletrabajo por parte de las oficinas en los países.
- **Recomendación 7:** Es preciso reconocer que no existe un enfoque único para abordar la vuelta a la oficina. Para preservar el espíritu de equipo y mantener la productividad es importante demostrar flexibilidad en responder a las necesidades individuales de los empleados, así como equidad y coherencia en la aplicación de las normas sobre la presencia en la oficina, siempre respetando los días y horas de trabajo establecidos.
45. De los líderes se espera que controlen sus emociones, no pierdan la calma bajo presión, estén atentos a las necesidades de salud mental de sus empleados y creen seguridad psicológica al tiempo que se alcanzan los objetivos de trabajo, a menudo en circunstancias difíciles y sin medios suficientes. Los líderes también deben asumir la responsabilidad del estrés y la salud de sus empleados y de ellos mismos. El marco de liderazgo del PMA reconoce que esta labor emocional es esencial en el lugar de trabajo porque aumenta la confianza en el organismo y el bienestar del personal. Sin embargo, la falta de apoyo adecuado de parte del PMA puede llevar al síndrome de desgaste profesional o a la pérdida de directivos de talento; varios líderes han dicho que el apoyo que el PMA proporciona a los directivos es insuficiente y produce una sobrecarga de trabajo.

³ Gallup. 2019. *Why employees are fed up with feedback*.

⁴ Organización Mundial de la Salud (OMS). 2022. *Directrices de la OMS sobre salud mental en el trabajo*.

⁵ OMS y Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2022. *Mental health at work: policy brief*.

- **Recomendación 8:** Los directivos necesitan más apoyo para poder responder a las numerosas y diversas expectativas del PMA con respecto a ellos. Las estructuras orgánicas y el personal deben contar con recursos apropiados, y los directivos deben tener capacidad y medios para reconocer las necesidades de salud mental de los miembros del equipo, responder a las mismas y abordar los aspectos de organización del trabajo que puedan provocar excesivo estrés laboral y afectar negativamente a la salud mental. El desarrollo de líderes en todos los niveles también podría incluir medidas más enérgicas orientadas a garantizar su propio bienestar, también mediante el desarrollo de su inteligencia emocional para ayudarles a responder a sus propias necesidades emocionales y a las de su equipo.

Diversidad, equidad, inclusión y sentimiento de pertenencia

46. En los últimos años, el PMA ha hecho un esfuerzo concertado por el fomento de la diversidad, la equidad y la inclusión en su seno, en línea con el marco sobre diversidad e inclusión y sus cuatro pilares: género, raza y etnia, discapacidad y LGBTQI+⁶. La OBD recibe con satisfacción el establecimiento del Programa Mundial de Liderazgo Inclusivo para personal directivo superior, en el marco del plan de acción contra el racismo (cuya versión final se está ultimando), así como la atención a la educación y la sensibilización de empleados y líderes en materia de inclusión de la discapacidad.
47. Aunque en general los empleados reconocen y agradecen estos esfuerzos, en las categorías de empleados que tradicionalmente tenían más poder también se ha creado la sensación de estar en desventaja. En este sentido, algunos usuarios expresaron ante la OBD sus inquietudes por que algunos responsables de la contratación pueden sentirse muy presionados ante la imposibilidad de seleccionar al candidato más cualificado y cumplir al mismo tiempo con los indicadores clave de paridad de género. Otros usuarios, sobre todo de América del Norte y Europa, mencionaron su sensación de desventaja en los procesos de contratación ante el esfuerzo de las oficinas por aumentar su nivel de diversidad.
48. Además, la OBD observó que varias oficinas de la Sede que prestan servicios a empleados de todo el mundo no habían participado activamente en actividades contra el racismo o de sensibilización. Los destinatarios de los servicios tienen derecho a beneficiarse de tales iniciativas, y la OBD ha recibido al respecto manifestaciones de preocupación. Por otra parte, las usuarias, en particular las que desempeñan funciones de supervisión, siguen teniendo problemas con sus colegas varones, en especial para asegurarse de que cumplan sus instrucciones. Estos ejemplos podrían indicar que estos últimos años las políticas del PMA han evolucionado más que su cultura organizacional.
 - **Recomendación 9:** Al tiempo que se fomenta la paridad de género, es preciso crear un entorno de trabajo en el que las empleadas y las líderes puedan prosperar y sean respetadas por la dirección y sus supervisores, colegas y supervisados.
 - **Recomendación 10:** Desde 2020 el racismo se ha planteado como un problema en el seno del PMA y falta concienciación sobre las formas de racismo en los comportamientos y a nivel institucional, esto es, en los sistemas y las políticas del PMA. Es preciso que las oficinas del Programa, tanto en la Sede como sobre el terreno, se comprometan a mantener con sus equipos conversaciones claras, de ser necesario con la ayuda de un facilitador, para centrarse en cómo poder luchar contra el racismo en sus oficinas y en el marco de sus actividades y programas, y también para definir las adaptaciones necesarias para conseguirlo.

⁶ Puede encontrarse más información en [WFPGo](#).

- **Recomendación 11:** Redoblar y ampliar los esfuerzos para comunicar las razones por las cuales se realizan los procesos del cambio cultural, como el nuevo marco de liderazgo y la nueva estrategia de diversidad e inclusión, contribuiría a la armonización entre la Sede y el terreno y evitaría el riesgo de tener un organismo “de dos velocidades” en el que el personal sobre el terreno tenga que aplicar los cambios sin asumirlos plenamente, sin entender a fondo lo que hay detrás.

Implementación del plan de acción de la OBD

49. De conformidad con las recomendaciones del informe de 2015 de la Dependencia Común de Inspección sobre los servicios del Ombudsman institucional, la OBD encargó una evaluación del impacto en 2021. La evaluación, la primera desde la creación de la OBD en 2005, corrió a cargo de un consultor externo independiente, que presentó el informe en 2022.
50. Entre las recomendaciones formuladas figuran las siguientes: mejorar la comprensión del papel de la OBD dentro del PMA, adoptar una estructura de oficinas más diversificada y descentralizada y, por encima de todo, revisar el mandato de la OBD para precisar los principios rectores de los servicios del Ombudsman y la jerarquía de rendición de cuentas en la OBD, así como reflexionar sobre cómo la OBD ha adaptado y ampliado sus servicios en respuesta a los cambios que se han producido en el seno del PMA.
51. La OBD ha desarrollado un plan de acción integral con medidas concretas para poner en práctica las recomendaciones. A 15 de mayo de 2023, el 70 % de las medidas previstas estaban en fase avanzada de aplicación y el 30 % estaban plenamente aplicadas y ultimadas. Una vez finalizado el proceso de consulta a las partes interesadas y la Junta Ejecutiva, la OBD tiene previsto presentar el mandato revisado en una reunión informativa oficiosa en julio de 2023.

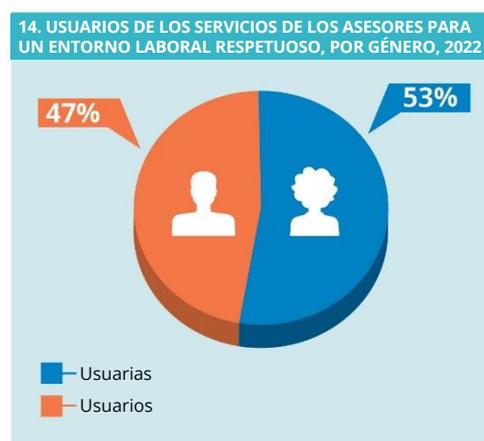
Programa de asesores para un entorno laboral respetuoso

52. El programa de asesores para un entorno laboral respetuoso sigue proporcionando asistencia *in situ* para resolver problemas y conflictos en el lugar de trabajo. Permite dar una alerta temprana a la dirección y a la OBD en caso de dificultades que afecten a los empleados y su lugar de trabajo o también en caso de problemas sistémicos. Estos asesores son empleados locales del PMA nombrados por sus colegas en función de la confianza que depositan en ellos y están presentes en las oficinas en los países, las suboficinas más grandes y los departamentos de la Sede.
53. En 2022 los dos coordinadores de la red de asesores para un entorno laboral respetuoso llevaron a cabo consultas personales de apoyo a los asesores y celebraron 54 teleconferencias con ellos para fomentar su capacidad y aumentar su impacto. Los propios asesores impartieron sesiones para sus colegas sobre temas como “*Crear un entorno de trabajo positivo*”, “*Las actitudes de los empleados y sus efectos*”, “*Hacer que la gente sienta que se la escucha*”, “*Aprender a disculparse*” y “*Promover la seguridad psicológica*” con material de capacitación elaborado por la OBD y la Oficina de Deontología. Estas iniciativas, en general, tienen un adecuado respaldo de los directores en los países.
54. A medida que los asesores para un entorno laboral respetuoso adquieren más competencia y capacidad en su función, pueden apoyar la realización de las campañas Respect+ y Speak Up! y otras iniciativas relacionadas con la cultura organizacional. Los directores de las oficinas recurren con frecuencia a los asesores para un entorno laboral respetuoso para que hagan aportaciones y sugerencias en asuntos que afectan a los empleados; además, los directores regionales y en los países reconocen el importante papel sobre el terreno que desempeñan estos asesores.

55. En 2022 los asesores para un entorno laboral respetuoso señalaron a la OBD los siguientes problemas principales:
- El temor a perder el empleo y a las represalias siguen siendo las mayores preocupaciones de los empleados cuando denuncian conductas indebidas o irregularidades.
 - Entre los empleados es común la idea de que no se exigen responsabilidades a los supervisores y de que la inacción de los supervisores de la segunda y tercera líneas permite la persistencia de las conductas abusivas.
 - Muchos empleados desean más coherencia y transparencia en los procesos de contratación y selección sobre el terreno, pues la transformación de los contratos de servicios en contratos de plazo fijo ha dado pie a rumores y a la sensación de que existe un trato injusto.
 - La inseguridad laboral entre el personal con contratos de breve duración sigue siendo una de las grandes preocupaciones y empuja a los empleados a buscar trabajo fuera del PMA.
 - Aunque en general la dirección del PMA consideró que las modalidades de trabajo desde casa implantadas al comienzo de la pandemia de la COVID-19 estuvieron bien organizadas, muchos asesores mencionaron quejas por que la vuelta a la oficina fue desorganizada, estuvo mal gestionada y no se tuvieron en cuenta las circunstancias personales, por lo que el personal se sintió confuso y estresado.

56. Cada vez que un colega se dirige a un asesor para un entorno laboral respetuoso, se considera que se trata de una consulta. Puesto que los asesores conforman una gran red en todas las regiones del PMA y que cada asesor clasifica independientemente las consultas que recibe, debe considerarse un cierto margen de error en las estadísticas. En 2022 los asesores para un entorno laboral respetuoso gestionaron 287 consultas, que suponen una disminución del 10 % respecto a 2021. Esta caída puede atribuirse a las visitas de la OBD y al lanzamiento de las campañas Respect+ and Speak Up!, que permitieron crear mayor conciencia entre los empleados y resolver muchas quejas y problemas que, en otro caso, habrían sido resueltos por los asesores para un entorno laboral respetuoso.

Figura 14: Usuarios de los servicios de los asesores para un entorno laboral respetuoso, por sexo, 2022



57. En 2022, el 53 % de los usuarios fueron mujeres, frente al 51 % en 2021.

Figura 15: Usuarios de los servicios de los asesores para un entorno laboral respetuoso, por tipo de contrato, 2022



58. En 2021 el 58 % de quienes recurrieron a los asesores para un entorno laboral respetuoso tenían contratos de breve duración, pero este porcentaje bajó al 51 % en 2022, lo cual refleja la tendencia a convertir esos contratos en contratos de plazo fijo (véase la figura 15).
59. Los asesores para un entorno laboral respetuoso indicaron que se les habían planteado 362 cuestiones. Al igual que en años anteriores, la mayoría de los empleados los consultaron con respecto a problemas referentes a las *relaciones jerárquicas de evaluación* (31 % de los problemas), seguidos por problemas relativos a *la promoción y el desarrollo profesionales* (20 %) y las *relaciones con pares y colegas* (19 %).

Figura 16: Principales problemas planteados a los asesores para un entorno laboral respetuoso, 2022

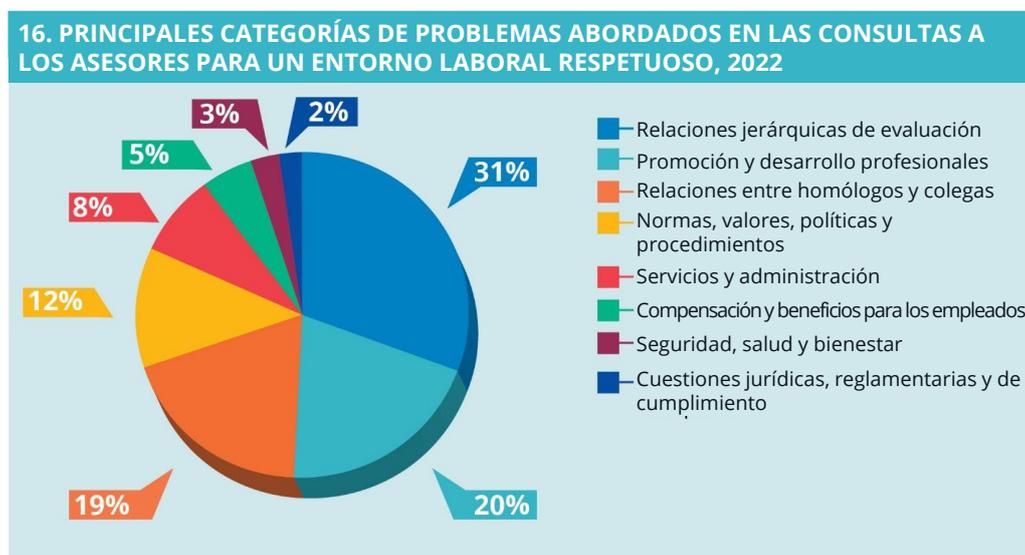
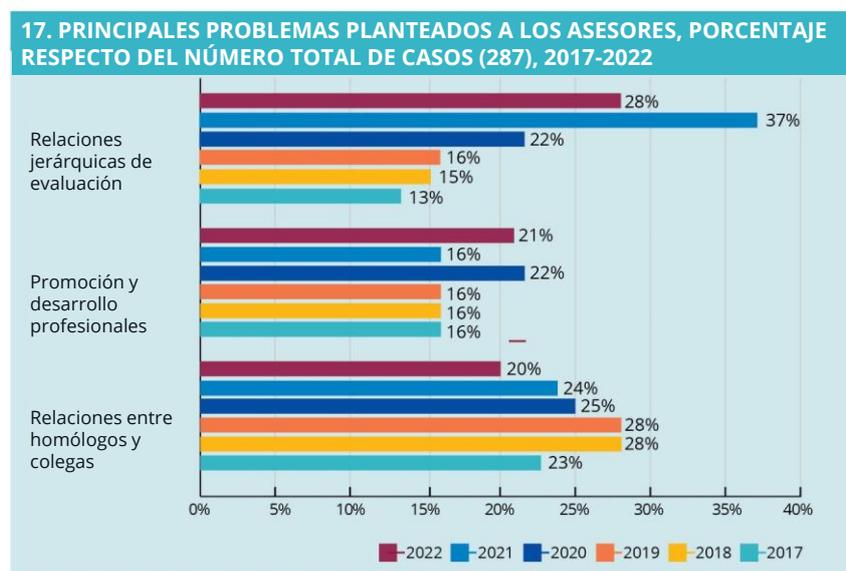


Figura 17: Tendencias de los principales problemas planteados a los asesores para un entorno laboral respetuoso, 2017-2022



60. En 2021 había 170 asesores, pero en 2022 la cifra se redujo a 155 (véase la figura 18) por la elevada tasa de rotación del personal nacional registrada en muchas oficinas en los países. En 2023 la OBD desea aproximar el número total de asesores a 200.

Figura 18: Número de asesores para un entorno laboral respetuoso, 2010-2022



De cara al futuro

Nueva dirección del PMA: un nuevo capítulo

61. La OBD recibe con satisfacción la intención de la nueva Directora Ejecutiva, la señora Cindy McCain, y de su equipo de participar activamente en el funcionamiento interno del PMA y apoyar y dar prioridad a las iniciativas relativas a la cultura organizacional y a la aplicación de la política en materia de personal. La OBD está dispuesta a respaldar a la nueva dirección, incluidas las personas que ocuparán el puesto de Director Ejecutivo Adjunto al cargo del Departamento de Cultura Organizacional y de Director de la Dirección de Recursos Humanos, manteniendo su contribución a una mejor cultura organizacional a través de sus servicios, especialmente la mediación, la evaluación del ambiente de equipo y el acompañamiento experto en esta esfera, y el programa de fortalecimiento de las capacidades, además de facilitar retroalimentación a niveles superiores según corresponda.

Abordar el racismo

62. Recientemente la Dependencia Común de Inspección publicó un [examen de las medidas y los mecanismos de prevención y lucha contra el racismo y la discriminación racial en las instituciones del sistema de las Naciones Unidas](#), en el que se invita a todos los organismos de las Naciones Unidas a redoblar sus esfuerzos por hacer frente al racismo. Como organismo humanitario más grande del mundo, la acción del PMA en este ámbito revestirá una importancia especial. La OBD está dispuesta a brindar apoyo y retroalimentación para prevenir el racismo y la discriminación racial, sobre todo en el contexto de los esfuerzos desplegados por cambiar la cultura organizacional e implementar el plan de acción del PMA contra el racismo.

Ampliación del acceso a los servicios de la OBD sobre el terreno

63. En 2023 y posteriormente, la OBD seguirá acercando sus servicios a las oficinas regionales, las oficinas en los países y las suboficinas del PMA. Tras el éxito de la experiencia piloto de nombrar a dos responsables de los servicios de mediación, uno en Ammán (consultor) y otro en Nairobi, la OBD está contratando a otro responsable que será adscrito a Dakar. El titular trabajará para los países francófonos, para los cuales mejorará el acceso a los servicios de mediación y fortalecerá la cooperación con las partes interesadas regionales. La OBD quiere contratar más oficiales de mediación para aumentar su presencia sobre el terreno en otros lugares.

Promover los servicios de mediación: actualización del mandato de la OBD

64. El mandato actual de la OBD data de 2012. Desde entonces, tanto la OBD como la profesión de ombudsman han evolucionado muchísimo. La OBD ha ampliado su oferta de servicios a los empleados y la ha adaptado a las nuevas circunstancias y exigencias del PMA y de sus empleados. Para reflejar estos cambios y las mejores prácticas más recientes de la profesión de ombudsman, en 2023 la OBD revisará su mandato con las aportaciones de la dirección del PMA y de las partes interesadas, como la Dirección de Recursos Humanos, la Oficina de Servicios Jurídicos, la Oficina de la Inspectora General y de Servicios de Supervisión, la Oficina de Deontología y la Junta Ejecutiva.

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

COVID-19	enfermedad por el coronavirus de 2019
OBD	Oficina de la Ombudsman y de Servicios de Mediación
OMS	Organización Mundial de la Salud
PACE	evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias