



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

**Junta Ejecutiva**  
Período de sesiones anual  
Roma, 10-14 de junio de 2019

---

Distribución: general	Tema 4 del programa
Fecha: 13 de mayo de 2019	WFP/EB.A/2019/4-C/Add.1
Original: inglés	Informes anuales
	Para examen

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

---

## **Respuesta de la dirección al Informe Anual de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación correspondiente a 2018**

La dirección toma nota del Informe Anual de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación correspondiente a 2018 y sigue valorando la contribución que hace la Oficina ofreciendo un proceso informal y confidencial de solución de conflictos, controversias y denuncias entre los empleados. La dirección también reconoce el aumento del número notificado de visitas a la Ombudsman, en particular sobre cuestiones relacionadas con el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad y la discriminación. Las otras entidades del PMA que se ocupan de estas cuestiones también han registrado un aumento del número de casos notificados, lo que refleja el éxito de la política revisada de 2018 en materia de hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación, y la creciente confianza de los empleados en la capacidad de escucha del PMA.

### **Comunicación respetuosa, escucha y retroinformación**

1. La dirección está de acuerdo en que, tal como se señala en el informe, es importante mejorar la comunicación, la retroinformación y el diálogo en el PMA. Los resultados de la Encuesta mundial del personal de 2018 confirmaron esta necesidad, ya que sólo el 44 % de los empleados tiene la impresión de que existe una comunicación abierta y honesta en ambos sentidos.
2. En la reunión mundial de los directores de 2019, la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial dirigieron una sesión de medio día de duración sobre el tema de los equipos de alto rendimiento. El principio en que se basó esta sesión fue que la "seguridad de poder hablar sin reservas" —definida como la situación en que los empleados se sienten cómodos al expresar sus opiniones e

---

#### **Coordinador del documento:**

Sr. J. Aylieff  
Director  
Dirección de Recursos Humanos  
Tel: 066513-3468

ideas libremente sin temor a que los juzguen injustamente, a pasar vergüenza y a ser humillados o sancionados— es el motor más importante del desempeño de un equipo<sup>1</sup>. Los altos directivos que asistieron a la Reunión mundial de los directores aprendieron que escuchar activamente al personal en todos los niveles fomenta una sensación de mayor seguridad para hablar abiertamente, promoviendo el diálogo, aportando ideas y creando un lugar de trabajo más dinámico con las contribuciones de todos los empleados.

3. El PMA pone a disposición de sus empleados un número considerable de recursos de capacitación sobre cómo mejorar la capacidad de escucha:
  - El programa de desarrollo del liderazgo del PMA incluye un módulo sobre técnicas de orientación, en el que se hace hincapié en la importancia de la escucha y la comunicación activas. El programa está funcionando desde 2015 y, en los últimos dos años y medio, completaron el curso 420 miembros del personal.
  - El programa de capacitación en materia de supervisión, a disposición del personal directivo de primera línea, se centra en la comunicación interpersonal, la comprensión del punto de vista de la contraparte y la construcción de relaciones de trabajo eficaces. El programa ofrece una serie de herramientas para ayudar a los cargos directivos a conocer a los miembros de su equipo, obtener información sobre la planificación, permanecer en contacto con sus equipos, dar y recibir retroinformación, afrontar conversaciones difíciles, realizar exámenes *a posteriori*, intercambiar ideas y utilizar enfoques experimentales. En los últimos dos años y medio, unos 800 empleados del PMA completaron este curso.
  - En los tres primeros meses de 2019, se impartió capacitación presencial a 2.088 empleados del PMA sobre cómo formular observaciones. Se destacó que la capacidad de escucha era vital para proporcionar una retroinformación eficaz.
  - La edición de abril de 2019 del boletín de capacitación de la Dirección de Recursos Humanos, enviada a todos los empleados del PMA, se centraba en las “conversaciones cruciales” y abarcaba la retroinformación eficaz, la mejora de las dotes de comunicación, la forma de favorecer conversaciones más fluidas en el lugar de trabajo y el modo de hacer frente a las conversaciones difíciles.
  - La plataforma de aprendizaje en línea del PMA, WeLearn, ofrece una gran cantidad de recursos relacionados con la escucha activa y la comunicación eficaz que están a disposición de todos los empleados. En el Anexo I se enumeran los 11 cursos de capacitación que tienen por objeto mejorar la capacidad de escucha. El canal WeLearn, diseñado para todo el personal directivo del PMA, también contiene recursos relacionados con la mejora de la comunicación en ambos sentidos.

---

<sup>1</sup> Este concepto se basa en el Proyecto Aristóteles, un proyecto de investigación sobre la dinámica organizativa y de equipo llevado a cabo por Google. También está resumido en un artículo anterior, escrito en 1999 por Amy Edmondson, profesora de la cátedra Novartis de liderazgo de la Harvard Business School, y titulado “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams”.  
[http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Group\\_Performance/Edmondson%20Psychological%200safety.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%200safety.pdf).

Recomendación de la Ombudsman	Respuesta de la dirección
<p>La Ombudsman recomienda que el personal realice, como mínimo una vez al año, el curso de capacitación en línea sobre cómo mejorar la capacidad de escucha, al que tiene acceso todo el personal.</p>	<p>Recomendación parcialmente aceptada.</p> <p>La dirección está de acuerdo en que es necesario que los empleados de todos los niveles del PMA mejoren su capacidad de escucha.</p> <p>Sin embargo, la dirección no apoya la idea de que los cursos de escucha sean obligatorios. Los empleados del PMA ya realizan seis cursos obligatorios de capacitación en línea y la dirección no considera que escoger la capacidad de escucha como séptimo curso obligatorio sea el enfoque correcto.</p> <p>La dirección considera que dicho conjunto de cursos es suficiente tanto en número como en alcance. Para prestar más atención a la escucha, la dirección subrayará la importancia de esta aptitud en los programas que se están llevando a cabo actualmente para hacer un seguimiento de la nueva política sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación y de la Encuesta mundial del personal, a saber, la campaña “Respeto para todos” y las misiones de divulgación que está llevando a cabo la Dirección de Recursos Humanos en las oficinas del PMA de todo el mundo.</p>
<p>Debería impartirse <i>capacitación continua</i> al personal directivo en materia de habilidades interpersonales, comunicación efectiva, gestión de conflictos y competencias culturales.</p>	<p>Recomendación parcialmente aceptada.</p> <p>En la respuesta de la dirección al informe anual de la Oficina del Ombudsman de 2017 se describe la gama de cursos de capacitación en esas competencias que se ofrece al personal directivo.</p> <p>En respuesta a las conclusiones de la Encuesta mundial del personal, la Dirección de Recursos Humanos está planificando un curso de capacitación para el personal directivo de nivel medio, que también tratará de desarrollar esas competencias.</p> <p>Un problema que se plantea a cualquier organización es que no resulta viable poner en práctica esas iniciativas de capacitación de manera continua. La dirección cree que iniciativas como la campaña “Respeto para todos”, junto con la capacitación periódica en gestión, supervisión y gestión del desempeño que ya lleva a cabo, contribuirán al importante cambio cultural en que se ha embarcado el PMA.</p> <p>En el anexo I se enumeran los 17 cursos organizados en la plataforma WeLearn sobre comunicación eficaz, junto con 22 cursos sobre gestión de conflictos y 7 relacionados con las competencias interculturales.</p>
<p>El PMA debería estudiar la posibilidad de implantar herramientas que permitan al personal directivo recabar retroinformación anónima de sus subordinados, sus colegas y sus supervisores acerca de su estilo de gestión y comunicación.</p>	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>Durante el último año, la Dirección de Recursos Humanos ha llevado a cabo 360 procesos de retroinformación anónima para 131 directivos de todo el mundo. En la actualidad, se trata de un enfoque personalizado que requiere un seguimiento y un apoyo específicos al personal directivo y las dependencias interesadas. La retroinformación sobre el proceso y los resultados ha sido muy positiva y han ido en aumento las solicitudes para gozar de este servicio.</p> <p>La Dirección de Recursos Humanos ya está trabajando para que este enfoque sea más sistemático, incorporando en su nuevo diseño del sistema de evaluación anual de la actuación profesional medios adicionales para obtener y utilizar información sobre el desempeño profesional y las competencias, extraída de una gama más amplia de fuentes. En el caso del personal directivo, estas fuentes comprenderán informes directos, homólogos y supervisores.</p>

## Acoso sexual

4. La tendencia al alza en la denuncia de todas las formas de conducta indebida, incluido el acoso sexual, se considera una señal alentadora de la creciente confianza en la capacidad del PMA para hacer frente con eficacia a esos casos. Como no todos los empleados desean presentar una denuncia formal, la política revisada de hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación de 2018 y las subsiguientes iniciativas de divulgación hacen hincapié en los cauces complementarios para notificar las denuncias, como los supervisores de los empleados u otros directivos, los oficiales de recursos humanos y los coordinadores de recursos humanos designados, los consejeros del personal, la Ombudsman o los asesores para un entorno laboral respetuoso, los voluntarios de apoyo a los compañeros, los representantes del personal, los miembros del equipo de seguridad y cualquier otro colega de confianza. Desde 2018, cada vez son más los empleados que recurren a muchos de estos cauces.
5. Aún queda mucho por hacer para mejorar la comunicación con las partes implicadas en el transcurso de un proceso disciplinario. Como parte de este esfuerzo, la campaña mundial de divulgación de la Dirección de Recursos Humanos organiza sesiones de sensibilización con empleados de todos los niveles para que tengan una visión general de todo el proceso disciplinario. En las sesiones se explica que el proceso es confidencial y por qué requiere tanto tiempo. La Inspector General también considerará la posibilidad de proporcionar información, en el marco de las iniciativas de divulgación de la Oficina de Inspecciones e Investigaciones (OIGI), sobre la duración de las investigaciones y las etapas que hay que seguir.

Recomendación de la Ombudsman	Respuesta de la dirección
<p>En cuanto a la labor de escucha a las víctimas de acoso sexual, la Ombudsman recomienda poner a disposición de los empleados un <i>repositorio confidencial</i>, a través del cual estos puedan facilitar información detallada sobre un incidente sin tener que presentar una denuncia formal.</p>	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>La dirección ha consultado a la Inspector General sobre esta cuestión. La OIGI ya actúa como repositorio confidencial de las denuncias por acoso sexual (cuando las víctimas de acoso sexual proporcionan información o consultan a los investigadores sin querer seguir adelante con la investigación). Sin embargo, dado que se ha expresado la preocupación de que los empleados del PMA podrían no conocer bien esta práctica, la Inspector General considerará la posibilidad de integrar la función de repositorio confidencial en el nuevo sistema de asistencia del PMA, cuya puesta en marcha está prevista para 2019. La OIGI podría entonces examinar la base de datos confidencial para identificar a los transgresores reincidentes y ponerse en contacto con las personas afectadas para determinar si desean unirse a un grupo más amplio para presentar una denuncia formal.</p>
<p>En lo que se refiere a la atención a las personas que denuncian oficialmente ante la Dirección de Recursos Humanos un acto de acoso sexual o de violencia sexual, la Ombudsman recomienda que el Programa designe a una <i>persona que preste apoyo confidencial</i> y sea capaz de explicar el proceso de investigación y responder a las preguntas durante este largo proceso.</p>	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>La Dirección ha consultado a la Inspector General, quien propone que sea un oficial de la OIGI el que haga de enlace con las partes implicadas durante una investigación. Este oficial se encargará de mantener informados sobre la evolución del caso al denunciante y a la persona objeto de la denuncia (después de que se le haya notificado la denuncia o se le haya suspendido durante la investigación). Además, solo podría proporcionar información muy limitada y no podría compartir información que pudiera perjudicar la investigación o plantean riesgos jurídicos.</p> <p>Una vez que se haya publicado el informe de la investigación y se haya remitido el caso a la Dirección de Recursos Humanos, la Subdirección de Relaciones con el Personal desempeñará una función similar durante el resto del proceso disciplinario.</p>

Recomendación de la Ombudsman	Respuesta de la dirección
En cuanto a la escucha a los empleados separados del servicio, la Ombudsman recomienda establecer un protocolo que prevea la realización de una <i>entrevista de fin de servicio</i> confidencial a todo el personal separado del servicio.	Recomendación parcialmente aceptada.  La Dirección de Recursos Humanos realiza ocasionalmente entrevistas de fin de servicio con los empleados que dejan el PMA y coincide con la Ombudsman en que esas entrevistas pueden ser beneficiosas. Sin embargo, no es realista hacerlas sistemáticamente. Cada año, se van del PMA entre 3.000 y 5.000 empleados y la Dirección de Recursos Humanos no tiene capacidad suficiente para realizar entrevistas de fin de servicio a esa escala. No obstante, se estudiarán otras formas de reunir información sobre la experiencia de los empleados que trabajan en el Programa.

## Conclusión

6. La dirección se ha comprometido a mejorar la comunicación respetuosa, la escucha y la retroinformación dentro del PMA y considera que se trata de una esfera en la que hay que introducir mejoras, no sólo entre el personal directivo superior sino también entre los empleados de todos los niveles. Las medidas adoptadas desde que se realizó la Encuesta mundial del personal en 2018, entre ellas la puesta en marcha de la campaña "Respeto para todos" y la intensificación de los mensajes sobre la expectativa de que el personal directivo cree un lugar de trabajo respetuoso y contribuya a él, reflejan una mayor atención a estos elementos de la cultura del PMA y representan un progreso inicial satisfactorio. El Programa se ha comprometido a seguir centrándose en la comunicación respetuosa, la escucha y la retroinformación, que servirán de base para lograr un lugar de trabajo donde reine el respeto.
7. Los progresos realizados en la denuncia de conductas abusivas, incluido el acoso sexual, también son alentadores, y la dirección acoge con satisfacción la recomendación de la Ombudsman de establecer un repositorio confidencial en el que los empleados puedan introducir información, así como la recomendación de crear una función de enlace a lo largo de todo el proceso disciplinario a fin de garantizar un mejor flujo de información a los denunciantes y a las personas objeto de las investigaciones.

## ANEXO I

### Recursos de capacitación relevantes que están disponibles en WeLearn

#### Escucha activa

Título	Tipo
Enhance your listening skills (Mejore su capacidad de escucha)	Recurso de aprendizaje interactivo
Active listening (Escucha activa)	Recurso de aprendizaje interactivo
Interpersonal Communication: Listening Essentials (Comunicación interpersonal: fundamentos de la escucha)	Recurso de aprendizaje interactivo
Practising active listening (Práctica de la escucha activa)	Lectura de documentos
Encouraging active listening in your team (Fomento de la escucha activa en su equipo)	Lectura de documentos
Listen before you answer (Escuche antes de responder)	Enseñanza mediante <i>videocast</i>
Develop the ability to listen effectively (Desarrolle la capacidad de escuchar realmente)	Enseñanza mediante <i>videocast</i>
Mastering the power of listening (Dominar el poder de escuchar)	Consejo práctico
You'll learn more by listening than talking (Aprenderá más escuchando que hablando)	Enseñanza mediante <i>videocast</i>
The Listening Leader (El líder de la escucha)	Lectura de documentos
The Importance of Listening (La importancia de escuchar)	Recurso de aprendizaje interactivo

#### Comunicación

Título	Tipo
Developing an Interpersonal Communication Strategy (Desarrollo de una estrategia de comunicación interpersonal)	Recurso de aprendizaje interactivo
Getting to know the different levels of communication (Conocer los diferentes niveles de comunicación)	Recurso de aprendizaje interactivo
Interpersonal Communication: Communicating with Confidence (Comunicación interpersonal: comunicarse con confianza)	Recurso de aprendizaje interactivo
The Three Pillars of Interpersonal Excellence (Los tres pilares de la excelencia interpersonal)	Recurso de aprendizaje interactivo
Remote Communication across cultures (Comunicación a distancia entre culturas)	Lectura de documentos
High-impact communication: shaping your message (Comunicación eficaz: cómo fraguar su mensaje)	Recurso de aprendizaje interactivo
Key principles of communication (Principios clave de la comunicación)	Recurso de aprendizaje interactivo
Identify the different styles of communication (Identificar los diferentes estilos de comunicación)	Recurso de aprendizaje interactivo
Improve communication within your team (Mejore la comunicación dentro de su equipo)	Enseñanza mediante <i>videocast</i>

<b>Título</b>	<b>Tipo</b>
The importance of face-to-face communication (La importancia de la comunicación cara a cara)	Enseñanza mediante <i>videocast</i>
Understanding the basics of communication (Comprender las bases de la comunicación)	Recurso de aprendizaje interactivo
Improving Communication Skills (Mejora de las aptitudes de comunicación)	Recurso de aprendizaje interactivo
Intercultural Communication and Conflict Resolution (Comunicación intercultural y resolución de conflictos)	Recurso de aprendizaje interactivo
Humanitarian communication: Addressing key challenges (Comunicación humanitaria: abordar los principales desafíos)	Recurso de aprendizaje interactivo
Three Routes to Good Communication (Tres vías para una buena comunicación)	Recurso de aprendizaje interactivo
Interpersonal Communication (Comunicación interpersonal)	Canal de aprendizaje
Analysing the effectiveness of your communication efforts (Analizar la eficacia de sus esfuerzos de comunicación)	Lectura de documentos

### **Gestión de conflictos**

<b>Título</b>	<b>Tipo</b>
Conflict Management Project (Proyecto de gestión de conflictos)	Recurso de aprendizaje interactivo
Conflict Management (Gestión de conflictos)	Recurso de aprendizaje interactivo
Introduction to Negotiation and Conflict Management (Introducción a la negociación y gestión de conflictos)	Recurso de aprendizaje interactivo
Spotting ineffective attitudes in the case of conflict (Detección de actitudes ineficaces en caso de conflicto)	Consejo práctico
Understanding the process of conflict (Comprender el proceso de conflicto)	Sesión
Conducting a conflict resolution meeting (Llevar a cabo una reunión de resolución de conflictos)	Consejo práctico
Developing a long-term plan for dealing with conflict (Desarrollar un plan a largo plazo para hacer frente a los conflictos)	Consejo práctico
When conflicts arise, "slow" communication is best! (Cuando surgen conflictos, ¡la comunicación "lenta" es mejor!)	Enseñanza mediante <i>videocast</i>
Asking yourself the right questions when conflict arises (Hacerse las preguntas correctas cuando surge un conflicto)	Enseñanza mediante <i>videocast</i>
How to use constructive conflict to boost social learning (Cómo utilizar el conflicto constructivo para impulsar el aprendizaje social)	Enseñanza mediante <i>videocast</i>
Neutralise conflict (Neutralizar el conflicto)	Enseñanza mediante <i>videocast</i>
Establishing conflict norms for your team (Establecimiento de normas en materia de conflictos para su equipo)	Enseñanza mediante <i>videocast</i>
Resolving conflicts (Resolución de conflictos)	Enseñanza mediante <i>videocast</i>
5 techniques for solving conflicts (Cinco técnicas para resolver conflictos)	Consejo práctico

<b>Título</b>	<b>Tipo</b>
How to Avoid and Manage Conflict (Cómo evitar y gestionar conflictos)	Recurso de aprendizaje interactivo
Handling conflicts in High-Value Relationships (Gestión de conflictos en relaciones de gran valor)	Recurso de aprendizaje interactivo
Conflict Resolution Skills (Competencias para la resolución de conflictos)	Recurso de aprendizaje interactivo
Negotiation, Mediation and Conflict Resolution – Capstone Project (Negociación, mediación y resolución de conflictos - Proyecto Capstone)	Recurso de aprendizaje interactivo
Types of Conflict (Tipos de conflicto)	Recurso de aprendizaje interactivo
Intercultural Communication and Conflict Resolution (Comunicación intercultural y resolución de conflictos)	Recurso de aprendizaje interactivo
Mediation and Conflict Resolution (Mediación y resolución de conflictos)	Recurso de aprendizaje interactivo
Resolving Conflict (Resolución de conflictos)	Recurso de aprendizaje interactivo

### Competencia intercultural

<b>Título</b>	<b>Tipo</b>
How can you reconcile a cultural dilemma? (¿Cómo se puede resolver un dilema cultural?)	Enseñanza mediante <i>videocast</i>
How to implement solutions to reconcile cultural differences (Cómo aplicar soluciones para conciliar las diferencias culturales)	Enseñanza mediante <i>videocast</i>
No intercultural skills, no international business (Sin competencias interculturales, no hay negocios internacionales)	Enseñanza mediante <i>videocast</i>
Home, work, travel: develop your intercultural mindset (Hogar, trabajo y viajes: desarrolle su mentalidad intercultural)	Enseñanza mediante <i>videocast</i>
Be aware of cultural nuances (Esté atento a los matices culturales)	Enseñanza mediante <i>videocast</i>
Intercultural Management (Gestión intercultural)	Recurso de aprendizaje interactivo
Intercultural Communication and Conflict Resolution (Comunicación intercultural y resolución de conflictos)	Recurso de aprendizaje interactivo