



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

## Junta Ejecutiva

Segundo período de sesiones ordinario  
Roma, 18-21 de noviembre de 2019

Distribución: general

Tema 9 del programa

Fecha: 9 de noviembre de 2019

WFP/EB.2/2019/9-A\*

Original: inglés

Asuntos administrativos y de gestión

\* *Publicado nuevamente por razones técnicas el 18 de noviembre de 2019*

Para examen

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

## Informe del Grupo de trabajo conjunto de la Junta y la dirección sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación

### Proyecto de decisión\*

La Junta:

- i) agradece el informe parcial del Grupo de trabajo conjunto compuesto por miembros de la Junta Ejecutiva y la dirección del PMA sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación, así como sobre explotación y abuso sexuales (WFP/EB.2/2019/9-A);
- ii) hace suyas las recomendaciones expuestas en el informe y solicita al PMA que elabore un plan de acción integral al respecto para que la Junta lo examine en su primer período de sesiones ordinario de 2020;
- iii) decide prorrogar el mandato del Grupo de trabajo conjunto hasta el primer período de sesiones ordinario de la Junta de 2020, y
- iv) decide seguir ocupándose de las cuestiones relativas al hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de poder, la discriminación y la explotación y el abuso sexuales en el PMA.

\* 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. V. Guarnieri  
Subdirectora Ejecutiva  
Departamento de Elaboración de Programas y Políticas  
Tel.: 066513-2200

Sr. D. Marzano  
Jefe  
Subdirección de Relaciones con el Personal  
Dirección de Recursos Humanos  
Tel.: 066513-2441

## Resumen

En el presente informe se ofrece información actualizada sobre la labor llevada a cabo por el Grupo de trabajo conjunto de la Junta Ejecutiva y la dirección del PMA sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación y sobre explotación y abuso sexuales de conformidad con su mandato. También se presenta una sinopsis de los esfuerzos en curso que el PMA despliega para hacer frente al hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de poder, la discriminación y las represalias y se formulan recomendaciones concretas dirigidas a redoblar dichos esfuerzos.

En el PMA, toda persona tiene derecho a ser tratada con dignidad y respeto y a trabajar en un entorno seguro exento de hostigamiento, abuso y discriminación. Todo empleado del PMA tiene también la obligación de fomentar un entorno de ese tipo. La obligación empieza por las más altas esferas del organismo y se propaga a través de los jefes y directores de la Sede, los despachos regionales, las oficinas en los países y las suboficinas.

El Grupo de trabajo conjunto reconoce las medidas adoptadas los últimos años por el PMA para garantizar que así sea. Por ejemplo, el fortalecimiento por el PMA de las disposiciones normativas sobre protección contra el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de poder y la discriminación, implantadas en 2018, obedece a la posición del organismo y contribuye a encarar los problemas expresados por los empleados. Sin embargo, los resultados de la Encuesta mundial del personal de 2018 y los debates mantenidos por la dirección con empleados de todos los niveles institucionales han puesto de manifiesto que el PMA tiene por delante un largo camino y que queda mucho por hacer. También ha quedado claro que, aunque el PMA, como tiene que ser, se centra en la lucha contra el acoso sexual, deben abordarse, dentro del Programa, problemas vinculados con el abuso de poder, la discriminación y el hostigamiento en el lugar de trabajo en un sentido más amplio.

A partir de los resultados de la Encuesta mundial del personal, el PMA y el Grupo de trabajo conjunto recabaron los servicios de la empresa consultora Willis Towers Watson para realizar un examen externo de la cultura en el lugar de trabajo y el entorno ético imperantes en el PMA a fin de entender mejor la magnitud y el carácter de los casos de hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder, discriminación y represalia en el PMA y, con ello, contribuir a la labor del Grupo de trabajo conjunto. Con respecto a esta labor, el Grupo de trabajo conjunto decidió igualmente establecer un grupo de apoyo integrado por personalidades independientes con reputación por su labor especializada en el ámbito de la conducta abusiva en el lugar de trabajo. Partiendo de su propio análisis y de estas fuentes externas, el Grupo de trabajo conjunto observa que:

- El problema de la conducta abusiva debe atajarse en el conjunto del PMA, empezando por la Sede, donde, según el examen externo, se percibe con más frecuencia;
- Es importante que el PMA intensifique la participación de los empleados. Para ello, es fundamental que se restablezca la confianza de estos en el organismo, lo cual comporta, en primer lugar, que la dirección admita el problema, reconozca los errores que se hayan cometido antes o las posibles deficiencias de las iniciativas en curso, establezca medidas eficaces para ponerles remedio y preste apoyo a los afectados de forma convincente;
- El PMA debe mejorar sus procedimientos de comunicación con respecto a estos asuntos y velar por la protección de quien denuncie o presencie incidentes. Las recientes labores de divulgación han tenido una acogida positiva; el 83 % de los encuestados en el marco del examen externo indicaron que el PMA educa debidamente a sus empleados en relación con su cultura y sus valores. Esas labores de divulgación deben proseguir.

En consecuencia, el Grupo de trabajo conjunto presenta recomendaciones en seis esferas centrales que deben servir de base a la elaboración por el PMA de un plan de acción integral donde se tengan en cuenta las medidas adoptadas para 2020 y años posteriores y se aplique un enfoque holístico conformado por diversas estrategias:

- **Reafirmación de valores:** El PMA debe mantener y ampliar su labor encaminada a llegar a una comprensión común de los valores, las normas de conducta y los reglamentos internos en el conjunto del organismo, en particular perseverando en sus actividades de sensibilización de ámbito mundial, a la vez que se determinan maneras de reforzarlas en la práctica cotidiana.
- **Liderazgo:** Las normas básicas de conducta del PMA deben divulgarse y permanecer visibles, empezando por las esferas superiores, integradas por el Director Ejecutivo y su Grupo Directivo, y permeando todos los niveles institucionales, y deben determinarse, cultivarse y medirse las cualidades de liderazgo.
- **Participación de los empleados:** Para propiciar el cambio de conducta en el conjunto de un organismo de gran tamaño, descentralizado y disperso, todos los empleados del PMA deben sentirse alentados y apoyados por los jefes y el personal directivo de primera línea para tomar parte en el proceso de cambio.
- **Revisiones de las políticas y sistemas:** El PMA debe revisar los sistemas y procesos relacionados con el personal para dar apoyo a mecanismos de prevención y corrección, fomentar entornos de trabajo seguros y respetuosos e implantar una verdadera meritocracia. Las revisiones también deben ocuparse de las desigualdades y vulnerabilidades de ámbito institucional, en particular en dimensiones como el género, el personal de plantilla frente al que no es de plantilla y el personal directivo frente a los miembros de los equipos que están bajo su supervisión.
- **Disciplina:** El PMA deberá procurar que sus empleados depositen mayor confianza en su sistema de justicia interna. Deben seguirse adoptando medidas disciplinarias apropiadas contra los infractores confirmados, mientras que debe protegerse a denunciantes y testigos de las represalias y facilitarles garantías fidedignas de que su futuro profesional no se resentirá por haber denunciado una conducta abusiva.
- **Comunicaciones:** El PMA debe comunicar claramente sus valores y la aplicabilidad de estos a determinadas funciones y responsabilidades en todos los niveles institucionales. También debe velar por que se entiendan con facilidad las políticas y los procedimientos en materia de conducta abusiva, incluidos los mecanismos de denuncia, por ejemplo, preparando una guía de bolsillo, vídeos didácticos, artículos y otro tipo de material de fácil acceso sobre la manera adecuada de actuar y responder en situaciones de abuso.

Para plasmar una transformación sostenible y creíble, el proceso de cambio debe dar cabida e involucrar a todos los empleados, aunque deberá hacerse especial hincapié en que el personal directivo de todos los niveles reconozca los problemas y su urgencia, marque las pautas y ofrezca modelos de conducta respetuosa. Esta labor debe considerarse esencial para garantizar a todos los empleados del PMA un mejor lugar de trabajo, en la Sede y sobre el terreno, y para garantizar e intensificar la eficiencia y la eficacia del PMA como principal organismo de asistencia humanitaria a escala mundial.

Será esencial medir los resultados. Deberá establecerse un marco de seguimiento y auditoría periódicos en relación con el plan de acción integral a fin de medir el progreso a partir de datos cuantitativos y cualitativos. Además, el plan de acción integral deberá entenderse como documento en constante evolución que el organismo podrá enriquecer y fortalecer gracias a las nuevas labores y constataciones del Grupo de trabajo conjunto, al ulterior asesoramiento que impartan expertos a lo largo de los próximos meses, a la mayor experiencia adquirida por el organismo y a la movilización de sus empleados.

## Introducción

1. El órgano rector del PMA, del que se hace eco la dirección, considera que “[e]l hostigamiento en todas sus formas, en particular el de carácter racial, moral y sexual, el abuso de poder, la explotación y la violencia destruyen la vida y la dignidad de sus víctimas, socavan las relaciones humanas en todas las situaciones, merman la capacidad de trabajo en equipo y amenazan las posibilidades que tienen las organizaciones de llevar a cabo sus misiones [...] En lo fundamental, la credibilidad del PMA y su papel de apoyo a las víctimas de desplazamiento, conflicto y demás coacciones derivadas de actos de agresión y explotación sexuales dependen de su capacidad de tramitar con firmeza y de forma convincente todos los incidentes de acoso sexual y abuso de poder detectados en su seno [...]. Solo sancionando a los autores de hostigamiento y cesándolos puede una organización impedir que estas personas y la destructiva cultura de trabajo que representan cometan o, como mínimo, toleren el abuso y la explotación de las personas a cuyo servicio se ha puesto el PMA. Si el Programa incumple este compromiso fundamental, incumple su responsabilidad de velar por que se dispense a los beneficiarios un trato digno y respetuoso. También pierde su autoridad y su capacidad de actuación a la hora de levantar la voz e intervenir contra quienes cometen actos de violencia sexual y de género en situaciones sobre el terreno. Sobre esta base [...] El PMA perseverará sin reservas en su labor de erradicar el acoso y la violencia sexuales y promover una cultura en la que todos los empleados, sea cual sea su género, puedan desarrollar plenamente su potencial personal y profesional. Deberá emprenderse un riguroso examen sistémico en el que se fundamenten los cambios institucionales que proceda incorporar”<sup>1</sup>.
2. En todo el mundo se ha venido prestando mayor atención a la cuestión de la conducta abusiva, incluido el acoso sexual. El PMA ha actuado con resolución para entender mejor la manifestación de estas pautas en el organismo y la manera de hacerles frente. Desde que asumió su cargo en abril de 2017, el Director Ejecutivo ha impulsado la labor de definición de estrategias y medidas encaminadas a hacer efectiva su voluntad de ofrecer a todos los empleados un entorno seguro y respetuoso exento de toda forma de conducta abusiva, así como de mejorar su efectividad. Para ello es preciso esforzarse por crear un entorno en el que las personas puedan hablar sin reservas y velar por que las denuncias se investiguen plenamente y vayan seguidas de medidas disciplinarias apropiadas. A la vez, el PMA sigue aplicando su política de tolerancia cero frente a toda forma de abuso o explotación sexuales de personas a cuyo servicio está y cumpliendo un papel destacado en los foros del sistema de las Naciones Unidas dirigidos a mejorar la protección de los beneficiarios.
3. En su primer período de sesiones ordinario de 2018, en relación con destacadas novedades de ámbito mundial (como los movimientos #metoo y #aidtoo) y con el contexto del PMA —en especial con ciertas preocupaciones concretas en materia de acoso sexual y con la inminente publicación de la circular del Director Ejecutivo del 1 de marzo de 2018 titulada “Protección contra el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad y la discriminación” (OED2018/007) y de las medidas conexas adoptadas por el PMA—, la Junta Ejecutiva expresó su interés en recibir periódicamente información actualizada sobre estos asuntos, especialmente delicados, y en establecer un grupo de trabajo conjunto específico sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación. El Grupo de trabajo conjunto se estableció poco después con el mandato de examinar y notificar a la Junta las medidas de todo tipo aplicadas en esos ámbitos respecto de los empleados y de los beneficiarios. Los resultados de la Encuesta mundial del personal de 2018 amplificaron las preocupaciones de la Junta y sirvieron de base a la labor del Grupo de trabajo conjunto desde sus etapas iniciales.

---

<sup>1</sup> Primer período de sesiones ordinario de la Junta Ejecutiva de 2018, tema 8 a) del programa, “Informe de actualización sobre la directiva interna del PMA en materia de hostigamiento, acoso sexual y abuso de poder”, declaración conjunta hecha por Suiza en nombre de las Listas A, B, C, D y E.

4. El Grupo de trabajo conjunto *ad hoc*, de duración limitada, integrado por miembros de la Junta Ejecutiva y la dirección del PMA, sirve de foro para el intercambio de información y el examen de métodos, enseñanzas extraídas y mejores prácticas en materia de: prevención del hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de poder y la discriminación y protección de los empleados frente a esas circunstancias; prevención de la explotación y el abuso sexuales y protección de los beneficiarios y otras personas (por ejemplo, los menores) amparadas por políticas aplicables, y protección de los denunciantes de irregularidades. Asimismo, el Grupo de trabajo conjunto tiene como fin ayudar a definir estrategias y determinar medidas que garanticen que el PMA disponga de las medidas más eficaces de prevención y protección, mecanismos de denuncia y métodos de detección para evitar la contratación de transgresores confirmados y exigirles que rindan cuentas. El Grupo de trabajo conjunto está copresidido por un representante de la Junta Ejecutiva (anteriormente, la Representante Permanente de Guatemala y, desde septiembre de 2019, la Representante Permanente del Yemen) y un representante de la dirección del PMA (la Subdirectora Ejecutiva al cargo del Departamento de Elaboración de Programas y Políticas)<sup>2</sup>. Su composición aparece detallada en el anexo I del presente documento.
5. El Grupo de trabajo conjunto celebró su primera reunión el 28 de mayo de 2018. Desde entonces, se ha reunido periódicamente, y sus copresidentas han presentado informes a la Junta Ejecutiva en cada uno de los períodos de sesiones de esta. Antes de que finalizara 2018, el Grupo de trabajo conjunto formó dos subgrupos de trabajo para que pudieran celebrarse reuniones centradas en temas más concretos, a saber, la salvaguardia frente al acoso sexual y la explotación y el abuso sexuales y la protección contra el hostigamiento, el abuso de poder y la discriminación. La composición de los subgrupos de trabajo aparece detallada en el anexo II.

### **Medidas del PMA y examen externo**

6. El PMA está decidido a garantizar un entorno laboral en el que los empleados se sientan seguros y los jefes sirvan de modelo de conducta respetuosa. Desde 2017 el Director Ejecutivo se ha esforzado especialmente por transmitir mediante comunicaciones escritas y verbales la política del PMA de tolerancia cero frente a toda forma de conducta abusiva y ha puesto en marcha medidas concretas para hacer frente a las causas y los efectos de las conductas abusivas, entre otras las siguientes:
  - publicación de una política revisada sobre “Protección contra el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad y la discriminación” en la que se presentan nuevos enfoques para mejorar la protección de los empleados afectados y fomentar la presentación de denuncias;
  - fortalecimiento de la capacidad y los mecanismos de respuesta de la Oficina del Inspector General;
  - garantía de la rendición de cuentas individual mediante firmes medidas disciplinarias y administrativas consonantes con la política del PMA de tolerancia cero frente a la conducta abusiva;
  - promoción de actividades de sensibilización sobre normas de conducta para ayudar a los empleados a detectar conductas abusivas y determinar su propia contribución al logro de un lugar de trabajo respetuoso;
  - fomento de la paridad de género en la totalidad del organismo mediante el establecimiento de metas ambiciosas cuyo cumplimiento vigila detenidamente el Director Ejecutivo; y
  - realización de la Encuesta mundial del personal de 2018.

---

<sup>2</sup> La cartera de la Subdirectora Ejecutiva pasó del Departamento de Servicios para las Operaciones al Departamento de Elaboración de Programas y Políticas en julio de 2019 en el marco de una amplia reestructuración orgánica.

En el anexo III figuran más detalles sobre estas medidas. En vista de que, según encuestas recientes, los empleados no las conocen suficientemente, se mejorará la comunicación sobre las medidas adoptadas y aplicadas por el PMA.

7. El establecimiento del Grupo de trabajo conjunto ofreció al PMA la oportunidad de dar cabida directamente a la Junta Ejecutiva en las actividades de examen de las medidas en curso y de recomendación de nuevas medidas para velar por el liderazgo del PMA en la lucha contra la conducta abusiva.
8. A partir de los resultados de la Encuesta mundial del personal, el PMA, en estrecha consulta con la Junta Ejecutiva por conducto del Grupo de trabajo conjunto, recabó los servicios de la empresa consultora Willis Towers Watson para realizar un examen externo de la cultura en el lugar de trabajo y el entorno ético imperantes en el PMA (el "examen externo") a fin de entender mejor la magnitud y el carácter de los casos de hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación en el PMA a lo largo del tiempo, incluidas las causas subyacentes<sup>3</sup>. La iniciativa, emprendida bajo la supervisión de la Oficina de Deontología del PMA, de carácter independiente, también iba dirigida a ayudar al Programa a tomar mayor conciencia de su propia cultura en evolución mediante una combinación de entrevistas personales, una encuesta temática en línea y deliberaciones en grupos de debate, a partir de lo cual se prepararían análisis cuantitativos y cualitativos y un informe final que contribuirían a la labor del Grupo de trabajo conjunto. Además, el Grupo de trabajo conjunto aprovecharía el análisis colectivo para recomendar medidas dirigidas a mitigar y abordar mejor los problemas que subyacen a las conductas abusivas en el PMA.
9. El examen externo constó de tres componentes. El primero fue una encuesta anónima cumplimentada por 8.137 empleados (casi la mitad de la fuerza laboral del PMA) con la que se pretendía entender en profundidad la cultura en el lugar de trabajo del PMA, en particular por lo que se refiere a la conducta abusiva. En segundo lugar, se organizaron tres grupos de debate virtuales en los que los empleados participaron en un diálogo, moderado en línea en español, francés e inglés, que estuvo dedicado a la cultura del PMA y a sus percepciones y experiencias personales. Por último, se invitó a los empleados a ponerse directamente en contacto con la empresa consultora para organizar entrevistas personales confidenciales en las que se seguiría examinando su experiencia en el ámbito de las conductas abusivas. La comunicación final de Willis Towers Watson, que el Grupo de trabajo conjunto recibió en septiembre de 2019, se transmitió al personal y a los Estados Miembros del PMA el 8 de octubre de 2019 y puede consultarse siguiendo las indicaciones que figuran en el anexo IV.
10. Aparte de los servicios de Willis Towers Watson, el Grupo de trabajo conjunto decidió contratar a expertos en el ámbito de las conductas abusivas en el lugar de trabajo (en adelante, el "grupo de apoyo") para complementar el examen externo y ayudar al Grupo a interpretar sus constataciones y determinar las mejores prácticas a escala mundial. La Dirección de Recursos Humanos y la Oficina del Ombudsman prepararon, y el Grupo de trabajo conjunto aprobó, una lista final de estudiosos destacados en el ámbito de la sociología y la psicología en las instituciones y profesionales con experiencia en aplicación de políticas, asistencia a las víctimas y capacitación del personal directivo. De esa lista final se eligieron como miembros del grupo de apoyo a la Profesora Paula McDonald, de la Universidad de Tecnología de Queensland, en Brisbane (Australia), y a la Dra. Bettina Palazzo, de la Escuela de Negocios de Lausana, en Lausana (Suiza). En el anexo V pueden consultarse biografías sucintas de los miembros del grupo de apoyo.

---

<sup>3</sup> El Grupo de trabajo conjunto decidió que, en la medida en que se trata de una cuestión de suma importancia, la protección contra la explotación y el abuso sexuales deberá analizarse por separado. En ese sentido, el examen externo seguiría centrándose en el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de poder y la discriminación para que la cuestión se evaluara en profundidad dentro del PMA.

## **Constataciones y recomendaciones del Grupo de trabajo conjunto**

11. La información puesta a disposición del Grupo de trabajo conjunto, incluida la totalidad de los resultados del examen externo, confirma que las conductas abusivas son un problema grave en el PMA.
12. El Grupo de trabajo conjunto reconoce las medidas ya adoptadas por el PMA en años recientes, en particular las disposiciones fortalecidas en materia de política que se introdujeron en 2018 y su labor encaminada a solucionar los problemas denunciados por empleados. La prevención y la disuasión desempeñan un papel esencial a la hora de promover un entorno de trabajo seguro y armonioso y de proteger a los empleados contra todas las formas de conducta abusiva. Es fundamental proteger contra las represalias a los empleados que decidan denunciar una conducta abusiva, así como adoptar de forma justa y con prontitud medidas disciplinarias contra los infractores confirmados. Deberá disponerse de diversas opciones de presentación de denuncias, entre ellas procesos oficiosos en paralelo al proceso oficial, a fin de fomentar la presentación de denuncias y su resolución.
13. Parece que el hostigamiento, el abuso de poder y la discriminación son persistentes y están generalizados en el PMA. En el examen externo se indica que su percepción es mayor en la Sede y entre los consultores. Sobre la base del examen externo, las medidas deberían adoptarse en primer lugar en la Sede. La Encuesta mundial del personal ya había puesto de manifiesto que esas conductas debían abordarse en el conjunto del organismo.
14. Es importante que el PMA intensifique la participación de sus empleados. Para ello, es fundamental restablecer la confianza de los empleados en el Programa, lo cual comporta, en primer lugar, que la dirección admita el problema, reconozca los errores que se hayan cometido antes y las posibles deficiencias de las medidas adoptadas, establezca medidas eficaces para ponerles remedio y preste apoyo a los afectados de forma convincente.
15. En las secciones que siguen se resumen las principales observaciones concretas hechas por el Grupo de trabajo conjunto sobre la base de las contribuciones de los subgrupos de trabajo y el grupo de apoyo en relación, respectivamente, con la cuestión del hostigamiento, el abuso de poder y la discriminación y con el acoso sexual en el PMA.

### **Hostigamiento, abuso de poder y discriminación**

16. De las encuestas de los empleados y de los debates mantenidos con empleados de todos los niveles del Programa se desprende que el abuso de autoridad (también denominado "abuso de poder"), la discriminación y, en general, el hostigamiento en el lugar de trabajo plantean problemas en el ámbito del PMA.
17. Debe mejorarse la manera en que el organismo comunica todo lo relativo a estos asuntos y a la protección dispensada a quienes denuncian abusos. Las labores de divulgación iniciales del PMA han tenido una acogida positiva; el 83 % de los encuestados en el marco del examen externo indicaron que el PMA educa debidamente a sus empleados en relación con su cultura y sus valores y que las labores emprendidas en ese sentido deben proseguir y ampliarse. Sin embargo, según el examen externo es menos probable que los empleados que han sufrido o presenciado conductas abusivas en algún momento de su trayectoria profesional denuncien incidentes más adelante, lo cual pone de relieve la necesidad de adoptar nuevas medidas.
18. Para propiciar el cambio necesario han de adoptarse ulteriores medidas en muchos ámbitos, por ejemplo articulando e impulsando una nueva cultura directiva, revisando el Código de conducta del PMA, perfilando un conjunto de competencias básicas conexas, procurando deliberadamente poner en comunicación todas las parcelas institucionales, garantizando la protección efectiva de quienes denuncian irregularidades, reformando las principales políticas y prácticas en materia de recursos humanos, reajustando debidamente el sistema de justicia interna del organismo y velando por la eficacia de las comunicaciones internas. Las recomendaciones se hacen eco de la urgente necesidad de adoptar medidas en estas esferas.

19. Además, el organismo ha de adoptar medidas concretas para salvar la brecha que separa al personal de plantilla del que no lo es (consultores y otro tipo de personal contratado por períodos breves). Aunque el PMA necesita flexibilidad contractual para atender necesidades a corto plazo en situaciones de emergencia, el uso de modalidades de contratación a corto plazo al margen de estas situaciones tal vez contribuya a una inseguridad laboral que genere un ambiente de temor, estrés y ansiedad y, con ello, sea fuente posible de conductas abusivas o de una mayor sensación de vulnerabilidad. Así pues, es importante que las modalidades de contratación por períodos breves se apliquen debidamente y que se impongan restricciones a su uso a efectos del desempeño prolongado de funciones del personal de plantilla. Con dicho fin, el PMA deberá velar por que los nombramientos de quienes no formen parte del personal de plantilla tengan carácter genuinamente temporal y estén sujetos a plazos estrictos y por que ese tipo de personal no trabaje a largo plazo junto al personal de plantilla ejerciendo las mismas funciones que este ejerce, pero careciendo de la estabilidad laboral, la remuneración y las prestaciones correspondientes. Además, el PMA deberá comunicar periódicamente datos (número, ubicación, perfiles y funciones) sobre la fuerza laboral no de plantilla administrada localmente cuando esta alcance un cierto tamaño. Por último, el organismo ha de velar por que el personal que no es de plantilla goce de las mismas protecciones que el personal de plantilla contra las faltas de conducta y las represalias<sup>4</sup>.
20. A partir de las mejores prácticas a escala mundial, los expertos del grupo de apoyo también transmitieron reflexiones sobre el hostigamiento, el abuso de autoridad y la discriminación partiendo del examen externo y de conversaciones mantenidas con determinados miembros del Grupo de trabajo conjunto, en particular sugerencias a efectos de que el PMA:
- adopte una modalidad de liderazgo consciente y responsable que empodere a los empleados para hablar abiertamente, en particular determinando los atributos esenciales que se desean para los jefes, invirtiendo en tales atributos, reforzándolos y haciéndolos efectivos mediante evaluaciones de la actuación profesional que contemplen expresamente la labor de prevenir y corregir las conductas abusivas;
  - colme mediante comunicaciones mejoradas la brecha entre la manera negativa en que los empleados perciben la responsabilización (es decir, que “la conducta abusiva se tolera y nunca se castiga”) y el hecho de que en el PMA se somete efectivamente a los responsables a medidas disciplinarias. Al respecto, podría revisarse el actual proceso de denuncia de faltas de conducta para determinar lo que funciona y lo que no adoptando medidas dirigidas a acelerar los procedimientos disciplinarios sin sacrificar las debidas garantías y velando por que los investigadores estén provistos de las aptitudes necesarias para relacionarse con los empleados y los testigos afectados;
  - imparta a los empleados capacitación en cómo intervenir en calidad de circunstante (la manera de ser aliado de un empleado afectado), para que estén preparados para intervenir de distintas maneras a fin de prevenir o detener interacciones abusivas cuando se están produciendo o prestar apoyo a colegas afectados por una conducta abusiva;
  - revise el Código de conducta y recalque que es obligatorio respetar las normas de conducta, y
  - vigile a quienes han denunciado una conducta abusiva, les preste apoyo activo y permanente y consulte su historial profesional para velar por que no sufran represalias por haber hablado sin reservas.

---

<sup>4</sup> Las disposiciones de la circular del Director Ejecutivo OED2018/007 y de la circular de la Directora Ejecutiva OED 2008/003, “Protección contra represalias por denunciar faltas de conducta y cooperar con auditorías e investigaciones debidamente autorizadas (Política del PMA de protección de los denunciantes de irregularidades)” se aplicarán por igual a todos los empleados, independientemente del tipo de contrato que hayan suscrito. El PMA ha de velar por que los empleados estén, y sepan que están, en situación de acogerse a las salvaguardias dimanantes de estas políticas, independientemente del tipo de contrato que hayan suscrito.



## Acoso sexual

21. Acoso sexual es cualquier insinuación sexual o conducta verbal o física de carácter sexual no deseada, ya sea un acto de violencia sexual o cualquier otro comportamiento de naturaleza sexual que pueda razonablemente resultar ofensivo o humillante para otra persona. Normalmente expresa y refuerza desigualdades de poder en materia de género, incluso entre iguales. Quienes manejan poder pueden hacer uso del acoso sexual en el marco de una interacción en la que el poder les permite conceder un determinado bien (por ejemplo, un puesto, una promoción o la invitación a asistir a una reunión) a cambio de mantener relaciones sexuales. En ausencia de interacciones concretas, el acoso sexual también puede generar entornos hostiles o intimidatorios. Aunque suele obedecer a un patrón de conducta, también puede consistir en un incidente aislado. Las mujeres son, con diferencia, el principal objeto de los casos de abuso sexual, pero los hombres también pueden serlo.
22. En el examen externo se indica que “[l]os casos de acoso sexual comunicados conformaban el menos frecuente de los cinco tipos de conducta abusiva estudiados; un 8 % de los encuestados (641 personas) indicó que había sufrido o presenciado incidentes de acoso sexual en el PMA. Las mujeres declaran haber sufrido o presenciado incidentes de acoso sexual en una proporción apreciablemente mayor frente a los hombres (13 % de mujeres frente a 5 % de hombres). La forma más común de acoso sexual mencionada fue la de hacer comentarios o bromas sugerentes de contenido sexual, lo cual da idea del tipo de interacciones inapropiadas que, según se indica, ocurren dentro del PMA”<sup>5</sup>.
23. A la vez que reconoció las medidas adoptadas por el PMA para que se presentaran más denuncias de acoso sexual, se investigaran todos los casos denunciados y se impusieran medidas disciplinarias apropiadas, el Grupo de trabajo conjunto también procuró comprender mejor los factores que llevan al acoso sexual a fin de determinar maneras de impedir que tenga lugar. Aunque está aceptado generalmente que no existe una causa única de acoso sexual, algunos de los factores que pueden explicar ese tipo de incidente son la dinámica de poder que se crea entre los posibles autores y víctimas y la mayor vulnerabilidad de determinadas categorías de empleados. Además, según varios estudios, algunas personas son más proclives a cometer determinadas formas de irregularidades a causa de creencias previas (incluso en la esfera del género) derivadas de su educación o su cultura o del desarrollo de su propia personalidad.
24. En cuanto a los modelos de conducta de los responsables de esos actos, el Grupo de trabajo conjunto constató que:
  - Las conductas abusivas presentan una estrecha relación entre sus distintas categorías; por ejemplo, una mayor prevalencia del acoso sexual tenderá a ir acompañada de tasas más altas de abuso en general.
  - Aunque las conductas abusivas se manifiestan en la esfera individual, los sistemas, estructuras y condiciones locales de un lugar de trabajo cualquiera pueden crear un entorno propicio a la actuación de la persona. Por ejemplo, un lugar de trabajo en el que se insiste en la importancia del comportamiento ético y disciplinado deja menos margen para el abuso de poder en todas sus formas. El ambiente profesional puede verse enrarecido por condiciones difíciles, un entorno destructivo y grandes presiones laborales. Los marcadores de desigualdad de género también son caldo de cultivo del acoso sexual. Entre ellos cabe mencionar el uso de lenguaje sexista o misógino, normas conservadoras en materia de género o sexualidad que limitan las funciones correspondientes a las mujeres, acceso limitado o nulo a modalidades de trabajo flexibles o penalizaciones laborales cuando se recurre a estas y normas férreas de camaradería masculina que intensifican el sexismo y fomentan la lealtad de grupo en detrimento de la integridad personal.

---

<sup>5</sup> Véase el anexo IV, pág. 24.

- Los valores de un entorno laboral se ven determinados en gran medida por expectativas codificadas en materia de conducta, a su vez fijadas y corroboradas por el personal directivo.
- El acoso sexual normalmente tiene lugar en un contexto de diferencias de poder.
- El acoso sexual y la explotación y el abuso sexuales están ligados entre sí en la medida en que los autores pueden actuar de forma semejante ante los empleados y los beneficiarios cuando se dan las condiciones propicias del caso.

Además, se determinaron esferas de ámbito institucional en las que se puede ejercer una influencia clara:

- obstáculos en el lugar de trabajo, como políticas y normas, patrones de conducta aceptados e instrumentos disponibles para regular y sancionar los casos de conducta inapropiada;
- fortalecimiento de los medios por los que puede alentarse a las víctimas a denunciar casos de abuso y hostigamiento y a las víctimas en potencia a resistirse a los abusos y al hostigamiento (resistencia de las víctimas), y
- garantías de adopción oportuna y decisiva de medidas disciplinarias en relación con los responsables de abusos.

25. El Grupo de trabajo conjunto señala el impacto positivo que tendrán en la reducción del acoso sexual los cambios generales en la cultura del lugar de trabajo, así como el fortalecimiento de las normas para presentar denuncias y las medidas disciplinarias. Sin embargo, hay aspectos concretos de los incidentes de acoso sexual en los contextos en que opera el PMA y de su denuncia y seguimiento que no se trataron de forma adecuada en el examen externo, por lo que merecerían un análisis más a fondo o la adopción de nuevas medidas, entre ellos:

- el escaso número de denuncias presentadas y el miedo a presentarlas que va ligado a los incidentes de acoso sexual, así como el estigma y las consecuencias conexas;
- las diferencias culturales derivadas de la gran diversidad internacional de funcionarios presentes en los lugares de destino, que pueden afectar a la interpretación del comportamiento y a la cortesía en el lugar de trabajo;
- el conocimiento limitado de las normas y reglamentos vigentes en el PMA, en particular de las definiciones básicas de conducta inaceptable y los procesos de denuncia de carácter oficioso y oficial;
- una comunicación limitada o poco atractiva de los resultados de las denuncias presentadas y de las medidas adoptadas contra los infractores confirmados;
- las complejidades vitales y laborales que encuentran los empleados asignados a lugares de destino con unas condiciones de vida difíciles (entre las posibles causas profundas de un comportamiento deficiente en lugares de destino con condiciones de vida difíciles y extremas cabe mencionar el alcoholismo y la separación de la propia familia), y
- los traslados de los autores de un organismo a otro, especialmente en la medida en que las organizaciones no gubernamentales no forman parte en la actualidad de la base de datos ClearCheck ni de la de autores de delitos de explotación y abuso sexuales<sup>6</sup>.

26. Los expertos del grupo de apoyo han subrayado que una diferencia fundamental entre el acoso sexual y otras formas de conducta abusiva es que el acoso sexual presenta una dimensión de

---

<sup>6</sup> ClearCheck es una base de datos confidenciales con fines de detección con la que se pretende evitar la contratación de personal que ha sido despedido de otras entidades de las Naciones Unidas por haber cometido actos de acoso sexual o que ha abandonado un organismo mientras se investigaban denuncias de acoso sexual en su contra. Por conducto de la misma plataforma el PMA puede comprobar los datos de personas concretas en una base de datos semejante para todo el sistema de las Naciones Unidas en la que figuran responsables de explotación y abusos sexuales. Puede consultarse más información en el anexo III, párr. 7.

género que exige respuestas a la medida relacionadas concretamente con el género a fin de desalentar esos actos y resolver el problema. Por ejemplo, es probable que las mujeres, aunque pertenezcan a la misma categoría contractual, ejerzan menos poder institucional y autoridad que los hombres a causa del patriarcado imperante en la sociedad en un sentido amplio. Así ocurre especialmente cuando una mujer está embarazada o ejerce funciones de dispensadora principal de cuidados. La situación puede agravarse en el caso de las empleadas con contratos para personal que no es de plantilla cuando, además, se encuentran en situación de inseguridad laboral. La determinación de soluciones creíbles y efectivas a estas vulnerabilidades contractuales es una medida necesaria para hacer frente a largo plazo al acoso sexual.

27. Además, el acoso sexual no es consecuencia sin más del coeficiente de género (es decir, de la representación de mujeres en distintos cargos o en puestos de antigüedad), sino también del entorno institucional. En consecuencia, el grupo de apoyo aconsejó al PMA que revisara su Plan de acción para la paridad de género a fin de velar por que diera cabida a todos los factores determinantes de desigualdad de género y que evaluara sus estructuras y procesos de recursos humanos (desde la contratación a la remuneración y la promoción) a fin de entender mejor los factores necesarios para que el organismo pasara a ofrecer un lugar de trabajo genuinamente inclusivo en el que mujeres y hombres participaran en condiciones de igualdad.

### **Recomendaciones orientadas a implantar cambios duraderos en la cultura del lugar de trabajo en el PMA**

28. El Grupo de trabajo conjunto insta al PMA a que aplique medidas decisivas en las esferas prioritarias recomendadas por la empresa consultora al término del examen externo de conformidad con la matriz de respuestas de la dirección que figura en el anexo VI.
29. Además, sobre la base de las deliberaciones mantenidas en el Grupo de trabajo conjunto y sus subgrupos de trabajo, el examen externo y los resultados de la Encuesta mundial del personal, otra documentación examinada y el asesoramiento de los expertos del grupo de apoyo, el Grupo presenta las siguientes recomendaciones orientadas a implantar cambios duraderos en la cultura del lugar de trabajo en el PMA. Se pretende que estas recomendaciones sirvan de base a un plan de acción integral detallado elaborado por la dirección que incorpore las medidas en curso adoptadas para 2020 y años posteriores.

### **Reafirmación de valores**

30. El PMA deberá revisar su Código de conducta y seguir adelante con sus actividades mundiales de sensibilización en materia de valores.
31. El PMA deberá redoblar las iniciativas de sensibilización y prevención mediante un enfoque integral dirigido a garantizar una comprensión común de los valores, las normas de conducta y los mecanismos disponibles de protección y presentación de informes que están disponibles. Tal labor comprende la adaptación de las iniciativas de sensibilización al contexto sobre el terreno o a las diferencias locales o regionales y la incorporación de temas de diversidad e inclusión, así como de instrumentos de "expresión efectiva entre iguales" para empoderar a los elementos vulnerables que tradicionalmente no transmiten sus preocupaciones (por ejemplo, mujeres, testigos, consultores, titulares de contratos de servicios).
32. El PMA debe ampliar la rendición de cuentas basada en pautas marcadas desde arriba en todos los niveles directivos dejando claro que las conductas abusivas son inaceptables, explicando las opciones para presentar denuncias y asegurando que se van a adoptar medidas disciplinarias. Ello comprende el suministro de instrumentos que empoderen a la dirección para comunicar y adoptar medidas apropiadas cuando se señale a su atención una conducta inaceptable.

### **Función de liderazgo**

33. El cambio empieza en las esferas superiores. Los grupos de debate reunidos durante el examen externo declararon que el liderazgo era el elemento más importante que, a juicio de los

participantes, debía mejorarse<sup>7</sup> y constataron que “aunque una gran proporción de los empleados entiende que los jefes tienen intención de hacer frente a las conductas indebidas y dar buen ejemplo, el liderazgo y la actuación de los jefes en el PMA siguen planteando problemas”<sup>8</sup>. La cultura ética del PMA deberá mejorarse, ante todo, recordando a los jefes que han de promover y ejemplificar los valores y normas de conducta reafirmados, empezando por el personal directivo superior de todo el organismo y siguiendo por todos los niveles de la dirección, especialmente el personal directivo de nivel medio encargado de operaciones cotidianas. Para ello hace falta, además de los instrumentos indicados en el párrafo 32, prestar orientación y apoyo al personal directivo. Deberá prestarse especial atención al ámbito de la Sede, donde los problemas parecen más acusados.

34. El PMA debe articular e impulsar una nueva cultura de gestión, desarrollar nuevas competencias de dirección orientadas a gestionar el personal, establecer la rendición de cuentas en el ámbito de la gestión e incorporar cambios visibles. Además, el organismo debe impartir formación exhaustiva en dotes de liderazgo, en particular facilitando al personal directivo de todos los niveles apoyo y formación consonantes con sus responsabilidades, además de asegurarse de que todo el personal directivo nuevo reciba formación de ese tipo antes de asumir nuevas responsabilidades. En este marco, debe capacitarse expresamente a todo el personal directivo para fomentar la presentación de denuncias de conductas abusivas de todo tipo e inculcarles la capacidad de dar respuesta adecuada a las denuncias que les lleguen; determinar posibles vulnerabilidades de los empleados y adoptar medidas que las eviten o mitiguen (gestión del riesgo); y dar a conocer los mecanismos disponibles para proteger a los empleados de las represalias.
35. Sin embargo, en última instancia el personal directivo también debe liderar con el ejemplo. El liderazgo ético y la capacidad de liderazgo deben tener mayor importancia en la contratación y la capacitación. Complacía al Grupo de trabajo conjunto constatar que, inmediatamente después de la presentación de los resultados del examen externo, el Director Ejecutivo se puso en contacto con el personal directivo del PMA en la Sede y sobre el terreno para transmitirle información actualizada sobre las constataciones y examinar el papel esencial de la dirección en la conformación de modelos de comportamiento ético y la promoción de este. El Director Ejecutivo también anunció a todo el personal la puesta en marcha de un foro de liderazgo en el que, empezando por la Sede, se examinarían junto con jefes de todo el organismo las medidas que pueden y deben adoptar para mejorar la cultura del lugar de trabajo en sus oficinas y dependencias. Deben acelerarse y mantenerse estos esfuerzos.

### ***Participación de los empleados***

36. En el PMA, toda persona tiene derecho a ser tratada con dignidad y respeto y a trabajar en un entorno seguro exento de hostigamiento, abusos, discriminación y represalias. Todo empleado del PMA tiene además la obligación consiguiente de promover activamente un entorno de ese tipo. El cambio que necesita el PMA no puede plasmarse sin la participación de todos. Por ese motivo, el organismo encuestó a los empleados dos veces en los dos últimos años, en el marco de la Encuesta mundial del personal y del examen externo, para recabar su parecer sobre el asunto. Por esa misma razón, el presente informe deberá señalarse a la atención de todos los empleados del PMA, como se hizo en octubre de 2019 con los resultados del examen externo. Debe informarse íntegramente a los empleados de la evolución en los ámbitos tratados en el presente informe.
37. Ya se ha dicho que el cambio empieza en las esferas superiores, desde donde debe ir descendiendo. En vista del gran tamaño, la estructura descentralizada y la amplitud geográfica del PMA, para modificar los comportamientos a nivel institucional será fundamental dar al personal directivo de primera línea los medios para encarnar los valores de todo el organismo.

---

<sup>7</sup> Véase el anexo IV, pág. 24.

<sup>8</sup> Ibid.

Los supervisores inmediatos son figuras importantes en la vida laboral de un empleado. Son ellos quienes marcan las pautas de conducta, están facultados para determinar recompensas y sanciones en el desempeño cotidiano y pueden impulsar o frenar la trayectoria profesional de una persona. De lo que dicen y hacen suelen hacerse eco los miembros del equipo que supervisan. El personal directivo deberá poder tener confianza en que el PMA le ayuda a hacer lo que debe y, además, en que son considerables los beneficios que le reporta adoptar estrategias de gestión consonantes con los valores y las normas de conducta del PMA. Por ejemplo, debe ser consciente de que un lugar de trabajo armonioso es también más eficiente.

38. No obstante, el cambio debe dar cabida a todos. Con dicho fin, el personal directivo y los empleados deben organizar reuniones de empleados para estudiar las medidas previstas y determinar los avances registrados y el cambio plasmado sobre el terreno. Estas reuniones deben organizarse en la Sede y en los despachos regionales, las oficinas en los países y otras oficinas del PMA. También deberá entenderse que las reuniones intersectoriales de empleados de distintas direcciones, incluidas las reflexiones en grupos dirigidos por iguales sin presencia de supervisores, favorecen la participación del personal de plantilla y del que no es de plantilla y ofrecen a la dirección indicios en relación con el cambio.
39. La formación de circunstancias o "aliados" también podría constituir una útil intervención de respuesta. Sin embargo, es importante velar por que los enfoques de formación de circunstancias no tengan la consecuencia imprevista de imponer a los testigos de conducta abusiva la responsabilidad de corregirla (y asumir los riesgos derivados de ello) al tiempo que se exige al personal directivo superior de la responsabilidad de ocuparse con firmeza de las faltas de conducta y los abusos sistémicos.

#### **Revisiones de las políticas y sistemas**

40. El PMA ha de invertir en su capacidad general de prevenir las conductas abusivas y hacerles frente, permitir el desarrollo permanente de otros mecanismos preventivos y correctivos, promover los entornos laborales seguros y respetuosos en todo el organismo y ocuparse con mayor eficacia de las cuestiones conexas. Además, el organismo debe evaluar, comunicar de forma transparente y fijar las expectativas relativas al sistema de justicia interna, en particular revisando las estructuras de presentación de denuncias y, de ser necesario, modificándolas para garantizar a todos los empleados igualdad en el acceso a los mecanismos de justicia interna con independencia del idioma, el género, la categoría laboral o el tipo de contrato, teniendo en cuenta las posibles repercusiones de los desequilibrios de poder.
41. Deberán promoverse las iniciativas de protección de las posibles víctimas, en particular disponiendo que las Direcciones de Bienestar del Personal y Seguridad y otras instancias del PMA determinen con decisión las soluciones en materia de cuidados y el apoyo destinado a los empleados afectados. Además, deberá disponerse de mecanismos que permitan a la Dirección de Recursos Humanos asesorar de forma dinámica en relación con la gestión de la actuación profesional y en materia de conducta.
42. En vista de que el cambio debe dar cabida a todos, al revisar su Código de conducta el PMA ha de establecer un conjunto revisado de competencias básicas y procurar hacer frente con criterio a todas las parcelas institucionales, en particular por lo que se refiere, entre otras cosas, al género, la diversidad, el personal de plantilla frente al que no es de plantilla y el personal directivo frente al resto del personal. Al respecto, debe ponerse especial empeño en abordar el uso por el PMA de modalidades de contratación de personal que no es de plantilla y velar por que todos los empleados gocen efectivamente de las mismas protecciones frente a las faltas de conducta y las represalias.
43. Deben reformarse las políticas y prácticas fundamentales de gestión de la fuerza de trabajo. Aparte de las que se refieren a la contratación, la promoción y el desarrollo profesional, es preciso reformar los procesos de evaluación de la actuación profesional, en particular instituyendo la presentación regular de observaciones anónimas por múltiples evaluadores y fortaleciendo los controles y contrapesos frente a la discriminación, el favoritismo y el abuso de poder. Para facilitar

una verdadera meritocracia, el Grupo de trabajo conjunto recomienda al PMA que recurra a un experto externo para presentar recomendaciones concretas sobre la manera de mejorar el sistema actual (es decir, la duración del proceso, el alcance de lo que se mide y la manera de hacerlo) y de permitir que el personal directivo pueda mantener conversaciones honestas y respetuosas con los empleados y con la Dirección de Recursos Humanos para definir con mayor precisión las expectativas profesionales razonables de todos los empleados, con independencia de su tipo de contrato.

44. Sin dejar de velar por la adopción de medidas rápidas para proteger a quienes denuncian o presencian un caso de conducta abusiva y prestarles apoyo, el PMA debe vigilar la trayectoria profesional de quienes presentan denuncias para garantizar que con el tiempo no son objeto de represalias ni marginación.

### **Procesos disciplinarios**

45. Se tiende a pensar que en un organismo deben variar las actitudes antes de que cambien los comportamientos, pero no tiene por qué ser así. Aunque puede que la concentración exclusiva en la educación de los empleados y el cambio de cultura termine modificando las actitudes previas de los empleados, a más corto plazo las respuestas rápidas, decisivas, coherentes y visibles ante las conductas abusivas tendrán una repercusión inmediata en la conducta de la que puede que se deriven cambios de actitud. La explicación de que el cambio de conducta precede el cambio de actitud es que, cuando se obliga a una persona a actuar de una determinada manera, esta procura aminorar la disonancia cognitiva modificando su actitud para que coincida con su conducta<sup>9</sup><sup>10</sup>. Así pues, cuando los empleados observan medidas concretas que obedecen a nuevas normas institucionales, como la exposición de conductas abusivas o la imposición de medidas disciplinarias a responsables de hostigamiento, ajustan en consecuencia su conducta y, para evitar disonancias, su actitud<sup>11</sup>. Deberá darse aplicación a esas respuestas decisivas y atrevidas, con independencia de la antigüedad, la ubicación o el contrato laboral de los funcionarios implicados o de su presunta importancia para el organismo.
46. El PMA deberá ganarse una mayor confianza de sus empleados en su sistema de justicia interna, en particular incorporando en él los ajustes que proceda. Deberán adoptarse medidas disciplinarias contra los infractores confirmados sin dejar de velar por que se proteja a los denunciantes y testigos de las represalias y por que su futuro profesional no se resienta.

### **Comunicaciones, rendición de cuentas y transparencia**

47. Deberá elaborarse una estrategia de comunicación amplia, especializada y prolongada en la que se indiquen claramente las expectativas de respeto de los valores del organismo y los intentos de hacer frente a las reacciones negativas, elemento problemático pero inevitable de toda estrategia de cambio estructural y de conducta en profundidad. Mientras puede que la noción de "cultura" sea ambigua, deberá darse preferencia a expresiones como estructuras, procesos, políticas, prácticas cotidianas y normas en la medida en que son más fáciles de definir y transmitir, así como, en consecuencia, de cambiar. El organismo deberá volver a conceptualizar su enfoque en materia de comunicaciones internas y elaborar con coherencia una estrategia, capacitación y apoyo al personal directivo en materia de comunicaciones internas a fin de mejorar la comunicación bidireccional dentro de los equipos, por ejemplo mediante instrumentos de evaluación integral o semiintegral.

---

<sup>9</sup> Poortinga y otros. 2013. "The introduction of single-use carrier bag charge in Wales: Attitude change and behavioural spillover effects." *Journal of Environmental Psychology*, 36, págs. 240 a 247.

<sup>10</sup> Schuitema y otros. 2010. "Explaining differences in acceptability before and after implementation of a congestion charge in Stockholm". *Transportation Research Part A*, 44, págs. 99 a 109.

<sup>11</sup> Smith & Louis. 2009. "Group norms and the attitude-behaviour relationship". *Social and Personality Psychology Compass*, 3/1, págs. 19 a 35.

48. En relación con estas actividades, en particular la dirigida a velar por que los procedimientos y políticas sean visibles y todos los empleados los comprendan fácilmente, el PMA deberá aumentar la frecuencia de su comunicación con respecto a las denuncias oficiales de conducta abusiva (incluida información sobre las denuncias recibidas e investigadas, los casos de conducta abusiva confirmados y las medidas adoptadas) sin dejar de mantener la confidencialidad respecto de quienes toman parte en las investigaciones a fin de demostrar que se adoptan medidas sistemáticamente cuando se fundamentan casos de falta de conducta. Podría considerarse la opción de emplear un sistema de puntuación con estadísticas de cada mecanismo de presentación de denuncias y de apoyo (Oficina del Inspector General, Oficina del Ombudsman, Oficina de Deontología, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Bienestar del Personal, etc.), junto con una guía de bolsillo en la que se describan opciones desde las distintas perspectivas de las víctimas y los testigos. Asimismo, podrían planificarse series semanales o bisemanales de vídeos y artículos didácticos u otro tipo de material breve e interesante que se ofrecerían a todos con introducciones y comentarios del Director Ejecutivo y otros jefes de categoría superior. Este material contendría un toque personal y ofrecería ejemplos reales en el lugar de trabajo que transmitirían el compromiso del PMA con la iniciativa de cambio.

### ***Etapas siguientes***

49. Para que prosigan las mejoras es fundamental programar auditorías integrales dedicadas a determinadas mejoras específicas y comprometerse a invertir con el tiempo recursos considerables. En consecuencia, se pide al PMA que elabore un plan de acción integral a la luz de las medidas en curso de aplicación y de las constataciones y recomendaciones del presente informe. Junto con el plan de acción, el organismo debe implantar un marco de seguimiento sistemático de los resultados que incluya la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos (por ejemplo, tendencias de los datos sobre la fuerza de trabajo, encuestas para tomar el pulso de la plantilla, estadísticas sobre las denuncias presentadas, grupos de debate en "zonas críticas"). El plan de acción integral ha de ser un documento en constante evolución que se pueda seguir enriqueciendo a medida que el PMA acumule conocimientos y experiencia a partir de nuevas contribuciones del Grupo de trabajo conjunto y de los expertos externos.
50. Se han presentado propuestas de mecanismos para favorecer el cambio que el Grupo de trabajo conjunto debe someter a ulteriores deliberaciones. Una opción presentada se refiere al establecimiento de un pequeño grupo consultivo oficioso y accesible, integrado por miembros de la Junta, funcionarios y expertos externos, que se encargaría del seguimiento del proceso de aplicación. Otro enfoque propuesto es el nombramiento por el Director Ejecutivo de un equipo específico que se encargaría del seguimiento del proceso de aplicación sobre la base de conocimientos especializados internos o externos y mantendría informada periódicamente a la Junta de los avances registrados en cuanto al cambio de la cultura en el lugar de trabajo y al plan de acción integral, por conducto de la Mesa y de consultas oficiosas periódicas.
51. Además, para contribuir plenamente al conjunto de conocimientos que servirá de base al plan de acción integral, el Grupo de trabajo conjunto necesitará más tiempo para ultimar su labor en el ámbito de la explotación y el abuso sexuales. Asimismo, se precisa más tiempo para realizar ulteriores análisis de datos a fin de formular nuevas recomendaciones viables relativas a la prevención de la explotación y el abuso sexuales y del acoso sexual y a la correspondiente protección. Cabe esperar que ello se conseguirá mediante una serie de talleres que se celebrarán las próximas semanas.
52. En consecuencia, el Grupo de trabajo conjunto propone que su mandato se prorrogue hasta el primer período de sesiones ordinario de 2020 a fin de que pueda presentar constataciones y recomendaciones concretas sobre el tema que sirvan de base al plan de acción integral, concebido como documento en constante evolución que se implantará en 2020. Por conducto de los mecanismos existentes, deberá mantenerse a la Junta Ejecutiva informada periódicamente de los avances alcanzados en el cambio de la cultura del lugar de trabajo y en relación con el plan de acción integral.

## ANEXO I

## Composición del Grupo de trabajo conjunto

## Miembros de la Junta Ejecutiva:

Lista	Nombre y cargo	País
<b>A</b>	Excma. Sra. Lineo Irene Molise-Mabusela, Embajadora y Representante Permanente <b>Copresidenta suplente desde el 6 de septiembre de 2019 hasta la fecha</b>	Lesotho
	Excmo. Sr. Mohamed Elghazali Eltigani Sirrag, Encargado de Negocios Interino, Jefe de Misión Adjunto y Representante Permanente Adjunto ( <i>hasta febrero de 2019</i> ) Sr. Sid Ahmed M. Alamain Hamid Alamain, Primer Secretario y Representante Permanente Suplente ( <i>desde marzo de 2019</i> )	Sudán
<b>B</b>	Sr. Yousef Juhail, Consejero y Representante Permanente	Kuwait
	Excma. Sra. Asmahan Abdulhameed Altoqi, Embajadora Extraordinaria y Plenipotenciaria y Representante Permanente <b>Copresidenta desde el 6 de septiembre de 2019 hasta la fecha</b>	Yemen
<b>C</b>	Sra. Sylvia Wohlers de Meie, Ministra Consejera y Representante Permanente Suplente ( <i>de mayo a julio de 2018</i> ) Excma. Sra. Karla Samayoa Recari, Embajadora Extraordinaria y Plenipotenciaria y Representante Permanente <b>Copresidenta de julio de 2018 al 3 de septiembre de 2019</b> Sra. Karen María Ordoñez Taracena, Ministra Consejera ( <i>desde el 9 de septiembre de 2019</i> )	Guatemala
	Sra. Angélica Jácome, Representante Permanente ( <i>hasta el 6 de septiembre de 2019</i> ) Sr. Roberto Bermúdez, Representante Permanente Suplente ( <i>desde el 9 de septiembre de 2019</i> )	Panamá
<b>D</b>	Excmo. Sr. Dr. Hans Hoogeveen, Embajador y Representante Permanente	Países Bajos
	Sr. Bruce Campbell, Consejero y Representante Permanente Suplente	Suiza
	<i>Suplente: Sra. Karen Garner, Consejera y Representante Permanente Adjunta (hasta agosto de 2019)</i>	Canadá
<b>E</b>	Sra. Zora Weberová, Consejera y Representante Permanente	Eslovaquia
	Excmo. Sr. Artur Pollok, Embajador y Representante Permanente <i>Suplente: Sra. Magdalena Walczak, Consejera (hasta junio de 2019), y Sra. Agnieszka Galazka (desde julio de 2019)</i>	Polonia



**Miembros de la dirección del PMA:**

<b>Nombre y cargo</b>
Sra. Valerie Guarnieri, Subdirectora Ejecutiva al cargo del Departamento de Elaboración de Programas y Políticas* <b>Copresidenta</b>
Sr. John Aylieff (hasta julio de 2019) y Sra. Joyce Luma (desde agosto de 2019), Directores de la Dirección de Recursos Humanos
Sra. Patricia Ann Kiko Harvey, Inspectora General y Directora de la Oficina de Servicios de Supervisión
Sr. Bartolomeo Migone, Consejero Jurídico y Director de la Oficina de Servicios Jurídicos
Sra. Bonnie Green, Jefa de Deontología y Directora de la Oficina de Deontología
Sra. Gabrielle Kluck, Ombudsman y Directora de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación del PMA

\* Copresidenta. La cartera de la Subdirectora Ejecutiva pasó del Departamento de Servicios para las Operaciones al Departamento de Elaboración de Programas y Políticas en julio de 2019 en el marco de una amplia reestructuración orgánica.

- La Sra. Harriet Spanos, Secretaria de la Junta Ejecutiva, prestó los servicios necesarios para facilitar la celebración de reuniones conjuntas entre varios órganos.
- Según se juzgó procedente, se invitó a otros representantes de la Junta Ejecutiva y la dirección del PMA y a expertos externos a que asistieran a reuniones del Grupo de trabajo conjunto en calidad de asesores u observadores.

## ANEXO II

## Denominación y composición de los subgrupos de trabajo

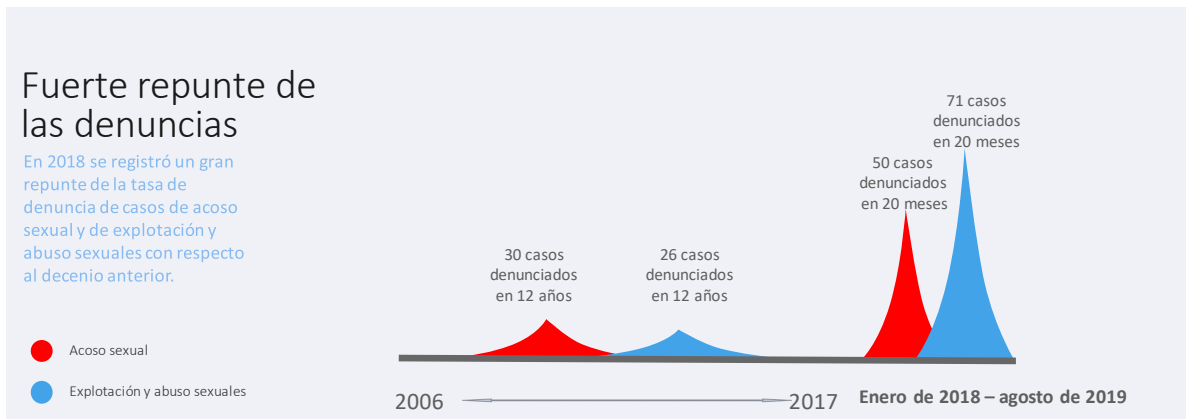
<b>Subgrupo de trabajo sobre: Salvaguardias frente al acoso sexual y la explotación y el abuso sexuales</b>	<b>Subgrupo de trabajo sobre: Protección contra el hostigamiento, el abuso de autoridad y la discriminación</b>
Sudán (Lista A)	Lesotho (Lista A)
Yemen (Lista B)	Kuwait (Lista B)
Guatemala (Lista C)	Panamá (Lista C), <b>copresidencia</b> hasta el 6 de septiembre de 2019
Suiza, <b>copresidencia</b> (Lista D)	Países Bajos (Lista D), <b>copresidencia</b> hasta septiembre de 2019
Eslovaquia (Lista E)	Polonia (Lista E)
Jefa de Deontología del PMA, <b>copresidencia</b>	Director de la Dirección de Recursos Humanos del PMA, <b>copresidencia</b>
Inspectora General del PMA	Ombudsman del PMA
Consejero Jurídico y Director de la Oficina de Servicios Jurídicos del PMA	Consejero Jurídico y Director de la Oficina de Servicios Jurídicos del PMA

## ANEXO III

## Medidas del PMA para proteger a los empleados contra el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de poder y la discriminación

### Actualización de la política vigente para alentar a los empleados a hablar sin reservas

1. En marzo de 2018, el PMA publicó, por medio de una circular del Director Ejecutivo, su política revisada de protección contra el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de poder y la discriminación. Con ella se introdujeron varios enfoques nuevos que facilitan que los empleados hablen sin reservas sobre las conductas abusivas, entre otras cosas, al suprimir los límites de tiempo impuestos para denunciar los casos de abuso, posibilitar la presentación de denuncias anónimas y permitir que los testigos de las conductas abusivas puedan asimismo denunciarlas. Una nueva línea directa de asistencia que se pondrá en marcha en el último trimestre de 2019 garantizará aún más el anonimato, al permitir el contacto de los investigadores con quienes denuncian abuso, a través de un sistema de numeración que ocultará toda la información de contacto.
2. En la nueva política de protección contra el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de poder y la discriminación también se pone más énfasis en brindar protección y medios de reparación a los empleados que denuncian casos de abuso o se ven afectados por ellos, como la suspensión de los presuntos autores, el traslado temporal de los empleados afectados, la adopción de otras medidas provisionales (por ejemplo, modificar las tareas asignadas o la línea jerárquica de rendición de cuentas o conceder licencias especiales) y la ampliación de la protección contra las represalias. En virtud de la circular se estableció un Comité Permanente Interdivisional compuesto por personal directivo de la Dirección de Recursos Humanos, la Oficina de Servicios Jurídicos, la Oficina del Ombudsman y la Oficina de Deontología, además del Inspector General, para supervisar la aplicación de la política y posibilitar medidas eficaces para proteger a los empleados afectados. En la política de protección contra el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de poder y la discriminación se asigna asimismo una responsabilidad especial al personal directivo y los supervisores a la hora de garantizar un entorno de trabajo seguro y armonioso y de actuar ante las denuncias de conducta abusiva que se reciban.
3. En los dos últimos años, el PMA ha hecho notables progresos y hoy en día presenta un entorno donde muchos empleados se sienten más seguros de poder hablar sin reservas sobre incidentes de conducta abusiva. A modo de ejemplo, el siguiente cuadro muestra el aumento del número de denuncias formales de acoso sexual y explotación y abuso sexuales recibidas por los investigadores del PMA desde el 1 de enero de 2018, en comparación con los 12 años anteriores.



### **Ampliación de los recursos y la capacidad de respuesta de la Oficina del Inspector General**

4. El PMA intensificó la capacidad investigadora de la Oficina del Inspector General (OIG) en 1,3 millones de dólares EE.UU. al año desde 2018, duplicando el número de investigadores de 11 a 22 con el fin de abordar el considerable aumento de las denuncias de conductas abusivas desde que se publicó la política de protección contra el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de poder y la discriminación. Además, la OIG encargó a una empresa externa que examinara su enfoque de las investigaciones y en 2018 llevó a cabo un examen por expertos homólogos de todos los procedimientos de investigación. En ambos exámenes se llegó a la conclusión de que la OIG dispone de la capacidad, los procedimientos y las cualificaciones necesarios para realizar el trabajo de investigación adecuadamente, con investigadores que disponen de la capacitación y la experiencia adecuadas para hacerlo. Otras iniciativas adoptadas para garantizar la premura y la transparencia son la introducción de un proceso de "investigaciones por procuración" para trasladar al terreno las competencias de recopilación de pruebas sobre las denuncias menos complejas y menos graves, y el nombramiento de un oficial de enlace para mantener informados a los denunciantes y a las personas objeto de investigaciones sobre los avances en estas últimas.
5. El Director Ejecutivo ha pedido a la Inspector General que asigne prioridad, concluyéndolas en un plazo máximo de 90 días, a las investigaciones de los casos relacionados con el acoso y el abuso sexuales, algo que también solicitó el Secretario General de las Naciones Unidas a los máximos representantes de todas las entidades de las Naciones Unidas.

### **Garantías sobre la rendición de cuentas en el PMA y el sistema de las Naciones Unidas en general**

6. En consonancia con la tolerancia cero del PMA ante las conductas abusivas, el organismo confiere prioridad al examen de las mismas y adopta medidas disciplinarias firmes al respecto cuando se comprueba que las denuncias están fundamentadas, por ejemplo, separando del servicio a los responsables y prohibiendo que vuelvan a ser contratados en el futuro. Todos los empleados reciben una copia de un informe anual sobre las medidas disciplinarias adoptadas que publica el Director de la HRM. La ampliación del personal de la OIG, así como de la HRM y la Oficina de Servicios Jurídicos, permitirá al PMA acelerar aún más la tramitación de los procedimientos disciplinarios.
7. En noviembre de 2017, la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE) estableció un equipo de tareas sobre la lucha contra el acoso sexual en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas con el fin de impulsar medidas conjuntas para hacer frente al acoso sexual, fortalecer la labor de prevención y respuesta centrada en las víctimas y fomentar un entorno de trabajo seguro e inclusivo en todo el sistema de las Naciones Unidas en esferas clave prioritarias. Dentro del grupo de trabajo de la JJE, el PMA copresidió un subgrupo de trabajo técnico relativo a la mejora de la notificación, el cual estableció las directrices para la creación de una base de datos confidencial de comprobación ("ClearCheck") destinada a evitar la contratación de personal que haya sido despedido de otras entidades de las Naciones Unidas por haber incurrido en acoso sexual o que se marchara de las entidades mientras se estaban investigando acusaciones de acoso sexual en su contra. Desde el 1 de agosto de 2019, el PMA lleva a cabo verificaciones sistemáticas mediante ClearCheck antes de confirmar cualquier nuevo nombramiento. A través de la misma plataforma, el PMA puede hacer comprobaciones en una base de datos análoga de todo el sistema de las Naciones Unidas en la que figuran los autores de explotación y abuso sexuales. Además, el PMA ha revisado sus procedimientos de contratación para exigir la divulgación de cualquier investigación o procedimiento disciplinario del que sean objeto los aspirantes, así como la verificación de los antecedentes de estos últimos en los propios registros de medidas disciplinarias del PMA.
8. En el mismo subgrupo de trabajo técnico, el PMA lideró la labor de desarrollo de un mecanismo para recopilar y analizar datos en todo el sistema de las Naciones Unidas sobre el acoso sexual a fin de garantizar la notificación oportuna y precisa y permitir que las entidades revisen sus políticas y enfoques en consonancia.

### **Actividades de sensibilización**

9. En 2018, la HRM comenzó a realizar sesiones de sensibilización presenciales sobre las normas de conducta para ayudar a prevenir conductas abusivas y, cuando se producen, posibilitar que los empleados las detecten y denuncien<sup>1</sup>. A finales de 2019, casi 5.000 empleados de 25 oficinas en los países y la Sede del PMA habrán participado en estas sesiones, y se tiene la intención de llegar a un total de 10.000 personas en otros 25 países a finales de 2020.
10. En el mismo período, el PMA preparó y puso en marcha la campaña “Respeto para todos” en más de 40 países, la cual hace hincapié en los beneficios de una cultura respetuosa en el lugar de trabajo y proporciona orientación sobre cómo fomentarla. Ahora se está llevando a cabo en los demás países y en las direcciones de la Sede<sup>2</sup>.

### **Impulso a la paridad de género en todo el organismo y otras iniciativas**

11. El Director Ejecutivo ha fijado unas metas ambiciosas para que todo el personal directivo impulse la paridad de género en el conjunto del organismo, lo que se considera un paso fundamental para garantizar un entorno de trabajo seguro y respetuoso y, en particular, para mitigar el riesgo de acoso sexuales. El impulso para promover la paridad de género se está materializando por medio de un plan de acción que el PMA puso en marcha en 2018 y que hace suya la estrategia de las Naciones Unidas para la paridad de género, puesta en marcha por el Secretario General en 2017. El plan de acción constituye una hoja de ruta para ayudar al PMA a avanzar hacia la paridad de género en todos los niveles y oficinas del organismo, y procura aprovechar las mejores prácticas que han contribuido a atraer más mujeres al mismo. El Director Ejecutivo supervisa personalmente el cumplimiento de las metas para velar por que se alcance la paridad de género.
12. Basándose en los sistemas existentes para evaluar las capacidades de liderazgo, gestionar el desempeño de los empleados y apoyar el desarrollo profesional, el PMA está preparando varias iniciativas destinadas a medir la eficacia del personal directivo y fortalecer las competencias de gestión. Por ejemplo, en 2020, el PMA, a través de la HRM, tiene la intención de introducir evaluaciones de 180 grados (con el supervisado, el jefe directo y el supervisor del jefe directo) para todo el personal directivo, un programa de orientación inicial para los directores en los países actuales y futuros y un proceso racionalizado de promoción profesional que incluya unas sólidas competencias de gestión de personal como criterio para determinar si se es apto para ascender de categoría. Además, se están examinando medidas para mejorar el bienestar de los empleados más vulnerables, como los pertenecientes a categorías de personal que no es de plantilla.

### **Realización de la Encuesta mundial del personal de 2018**

13. El PMA llevó a cabo su tercera Encuesta mundial del personal en 2018 (las encuestas anteriores se realizaron en 2012 y 2015). Por primera vez, la Encuesta mundial del personal incluyó preguntas sobre acoso sexual junto con preguntas sobre hostigamiento. La tasa de participación del 85 % conseguida en la encuesta de 2018 es la más alta jamás registrada en el PMA; se trata, de hecho, de la participación más alta registrada en cualquier entidad del sistema de las Naciones Unidas.
14. Si bien el 88 % del personal que participó en la Encuesta mundial del personal de 2018 dijo que estaba orgulloso de trabajar para el PMA, las respuestas con respecto a las conductas abusivas

---

<sup>1</sup> Esta iniciativa, cuyo objetivo es sensibilizar a los empleados acerca de las normas de conducta y la protección contra las conductas abusivas, incluye expertos en relaciones con el personal, preferiblemente de distintos géneros, que realizan sesiones de sensibilización presenciales para grupos de hasta 50 empleados (de todas las modalidades de contrato) a la vez. Las sesiones se centran en el enfoque revisado del PMA para la protección contra el acoso, el acoso sexual, el abuso de autoridad y la discriminación, así como en cuestiones surgidas de las respuestas a la Encuesta mundial del personal en relación con las normas de conducta y la práctica disciplinaria.

<sup>2</sup> El fin de esta campaña mundial es que el personal participe en actividades amenas de consolidación del espíritu de equipo que generen debates claros entre el personal a todos los niveles. La campaña se basa en cuatro pilares: sensibilización, inclusión, justicia y humanidad. Cada pilar está diseñado para guiar a los participantes en un viaje de sensibilización que los lleve a concebir una carta personal y de equipo para velar por el respeto y la dignidad en el lugar de trabajo.

suscitaron preocupación. El 18 % de los participantes señaló haber sufrido hostigamiento en el último año, pero solo el 48 % dijo que confiaba en que el PMA lo protegiera si denunciaba posibles irregularidades.

15. En respuesta a los resultados de la Encuesta mundial del personal, el Director Ejecutivo celebró una reunión con todos los empleados en julio de 2018, en la que comunicó estas constataciones y subrayó que el personal directivo tenía la responsabilidad especial de marcar la pauta, entre otras cosas escuchando más atentamente a los empleados. También dio instrucciones a los directores en los países y a los jefes de las direcciones de la Sede de que comprometieran a sus respectivos equipos con los resultados de la Encuesta mundial del personal a través de debates en grupo e invitaran a formular propuestas para mejorar el entorno de trabajo. Estas medidas tenían por objeto fomentar una cultura dentro del PMA en la que se desalentara la conducta abusiva.

**ANEXO IV****Examen externo sobre la cultura en el lugar de trabajo y el entorno ético del Programa Mundial de Alimentos (Willis Towers Watson)**

El informe de Willis Towers Watson sobre el examen de la cultura en el lugar de trabajo y el entorno ético del Programa Mundial de Alimentos está disponible en el siguiente enlace: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000110431/download/>.

**ANEXO V****Biografías sucintas de los miembros del grupo de apoyo****Sra. Paula McDonald, Universidad de Tecnología de Queensland, Brisbane (Australia)**

Paula McDonald es profesora de Asuntos de Trabajo y Organización y decana asociada de investigación en la Escuela de Negocios de la Universidad de Tecnología de Queensland y profesora visitante en la Universidad Queen Mary de Londres. Su investigación se centra en diversos temas como las dimensiones del trabajo en las plataformas digitales, las transiciones del estudio al trabajo en los jóvenes, los medios sociales en el empleo, el trabajo personalizado y flexible y aspectos sociojurídicos relacionados con la discriminación en el lugar de trabajo. Ha publicado sobre estos temas más de 100 artículos en publicaciones académicas, libros, capítulos e informes sectoriales.

Las investigaciones que la profesora McDonald lleva diez años realizando en torno al acoso sexual en el lugar de trabajo se centran en las causas y soluciones relacionadas con este costoso problema en el ámbito laboral. Ha colaborado con la Comisión de Derechos Humanos de Australia en la realización de sucesivos estudios de la prevalencia y exámenes de ámbito nacional y en la preparación de los códigos de práctica conexos para empleadores. También ha prestado asesoramiento y testimonio especializados a la Cámara de los Comunes del Canadá, la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo de los Estados Unidos de América y el Servicio de Asistencia Jurídica de Queensland. En 2018, la profesora McDonald participó en la elaboración de nuevas políticas en materia de acoso sexual aplicables a la fuerza de trabajo de las Naciones Unidas a escala mundial, mientras que en el plano local impartió formación en el lugar de trabajo al personal directivo de los Servicios Penitenciarios de Queensland. Recientemente formó parte como miembro académica de un grupo de expertos en el marco del examen realizado por la Comisión de Igualdad de Oportunidades y Derechos Humanos de Victoria en relación con el acoso sexual y el comportamiento depredador en la policía de Victoria (2016-2019), así como miembro invitada del Grupo Mundial sobre Igualdad Comparada y Lucha contra la Discriminación de la Universidad de California en Berkeley. La profesora McDonald también está estudiando las repercusiones del movimiento mundial #MeToo, y sus investigaciones sobre el acoso sexual en el lugar de trabajo se han publicado en revistas especializadas como *Work, Employment & Society*, *International Journal of Management Reviews* e *International Journal of Human Resource Management*.

**Sra. Bettina Palazzo, Escuela de Negocios de Lausana, Lausana (Suiza)**

Bettina Palazzo es una investigadora, consultora y conferenciante galardonada que estudia la ética empresarial y la responsabilidad social de las empresas. También ha investigado a fondo la cadena de suministro de la industria alimentaria y sabe que la ética y la dignidad humana no pueden reducirse a listas de comprobación. Tras más de 25 años ejerciendo de consultora, está dotada de un alto grado de estructuración y de sentido práctico. Su anterior experiencia le ha servido para desarrollar y aplicar de forma altamente creativa métodos de aprendizaje interactivos, entretenidos y con efectos directos.

En 1997 impulsó y puso en marcha el desarrollo de la práctica de la ética empresarial en KPMG Alemania. Su labor de consultoría se centra en las zonas grises de las situaciones que plantean dilemas éticos y en la dinámica psicológica que desencadena comportamientos contrarios a la ética. Además de su labor de consultoría, imparte clases en diversas universidades de Suiza donde procura aunar la teoría académica con la aplicación práctica. También ejerce de formadora y preparadora en liderazgo orientado a la transformación. Sus investigaciones sobre las diferencias interculturales entre la ética empresarial en los Estados Unidos de América y en Alemania obtuvieron el Premio Max Weber de Ética en los Negocios.



## ANEXO VI

## Respuesta de la dirección a las recomendaciones derivadas del examen externo

Esferas en las que se recomienda centrar la atención según el examen externo	Observaciones del PMA	Plazo
<b>Liderazgo</b>		
<p><b>1.</b> Poner en marcha un programa de fomento de la eficacia del equipo directivo superior (Director Ejecutivo y sus subordinados directos) para concienciarlos sobre la función que han de desempeñar a la hora de generar el cambio de cultura requerido.</p>	<p><b>Recomendación aceptada.</b> Desde 2017, el Director Ejecutivo ha hecho especial hincapié en el principio de tolerancia cero ante cualquier forma de conducta abusiva en el PMA, tanto en comunicaciones escritas como en comunicaciones orales dirigidas a los empleados. Hay que seguir aplicando medidas concretas para abordar las causas y los efectos de las conductas abusivas, entre otras cosas, recordando a los altos cargos de todo el organismo que el cambio comienza por arriba y que son ellos quienes tendrían que promover los valores y las normas de conducta del PMA y servir de modelo de comportamiento para los demás.</p>	En curso
<p><b>2.</b> Diseñar, desarrollar y aplicar indicadores clave de las realizaciones para valorar las competencias de liderazgo y la conducta del personal directivo, incluida una herramienta conexas de evaluación de 360 grados que se pueda utilizar para determinar los resultados obtenidos según esos indicadores clave.</p>	<p><b>Recomendación aceptada.</b> Ya existe un conjunto de indicadores clave de las realizaciones para valorar las competencias básicas de liderazgo y la conducta, y se llevan a cabo evaluaciones <i>ad hoc</i> de 360 o 180 grados. Habría que desarrollar más estas herramientas e integrarlas en los procesos anuales de examen del desempeño de todo el personal directivo.</p>	2020
<p><b>3.</b> Adoptar un procedimiento de selección riguroso para encontrar personas dotadas del talento necesario para las funciones de gestión y liderazgo, que permita evaluar las capacidades y las conductas que son esenciales para desempeñar las funciones directivas y que el PMA espera de su personal directivo.</p>	<p><b>Recomendación aceptada.</b> En la actualidad, el proceso de selección ya hace considerable hincapié en garantizar que los candidatos que optan a puestos directivos demuestren capacidades de liderazgo y una conducta anterior ejemplar. Se podría adoptar una evaluación más específica y directa del estilo de gestión de los supervisores, además de prestar una mayor atención al fortalecimiento de sus competencias de gestión del personal.</p>	2020
<p><b>4.</b> Poner en marcha progresivamente un amplio programa de desarrollo de la capacidad directiva con dos líneas de trabajo: una para el personal directivo superior y otra para los gerentes o supervisores [...]. [...] estos módulos deberán diseñarse específicamente para el PMA [...]. [...] la asistencia a esa capacitación debería ser obligatoria e ir acompañada de evaluaciones integradas (en línea y prácticas) para que los jefes puedan desarrollar las competencias necesarias para lograr los resultados de aprendizaje previstos. Las evaluaciones deben realizarlas expertos externos en desarrollo del liderazgo. Para ayudar a los jefes a desarrollar su estilo de liderazgo y adaptar su conducta, recomendamos asignar un orientador personal externo a cada uno de los máximos responsables en los países, que los ayuden a desarrollar con eficacia modelos de conducta profesional y los orienten en sus respuestas ante las conductas abusivas cuando tengan conocimiento de las mismas.</p>	<p><b>Recomendación aceptada.</b> El PMA debe seguir aprovechando la amplia gama de programas de desarrollo del liderazgo que ya existen, tanto para el equipo directivo superior como para sus mandos intermedios, entre otras cosas, mediante la elaboración y la puesta en práctica de un programa de orientación inicial específico para los directores y directores adjuntos en los países, que se centre especialmente en cómo dirigir un equipo de forma eficaz y cómo promover una cultura respetuosa en el lugar de trabajo. El PMA debería ser más sistemático en lo que respecta al personal directivo y los supervisores; por eso se propone renovar su enfoque para garantizar, a nivel de todo el organismo, que todos ellos dispongan de competencias básicas de gestión del personal. El asesoramiento personalizado externo debería seguir siendo un componente de varios programas de apoyo y desarrollo de las competencias del personal directivo, y habría que brindar a los directores o jefes de las oficinas en los países oportunidades de asesoramiento personalizado en distintos momentos de su carrera profesional. Dado el tamaño y el alcance geográfico del Programa, dicho</p>	2020

Esferas en las que se recomienda centrar la atención según el examen externo	Observaciones del PMA	Plazo
	servicio de asesoramiento personalizado no puede prestarse de manera continua, sino en diferentes momentos de la carrera profesional.	
<p>5. Instaurar un período obligatorio de traspaso de funciones entre los jefes de las oficinas en los países (de 1 a 3 meses) para asegurarse de que los recién llegados reciban toda la información necesaria. Hay que prever una sesión dedicada específicamente a informarlos sobre los miembros del equipo y su desempeño.</p>	<p><b>Recomendación parcialmente aceptada.</b> El PMA tiene más de 80 oficinas en los países y está presente en muchos otros países. Normalmente, los puestos de máxima responsabilidad en los países se cubren haciendo rotar al personal entre los distintos países y es imposible garantizar que en todos los casos haya un período de traspaso y, al mismo tiempo, que no queden puestos directivos sin ocupar. No obstante, los procesos actuales incluyen una disposición sobre la doble ocupación de un puesto por un período de hasta 4 semanas a fin de facilitar el traspaso de responsabilidades. Esto también se refleja en la guía del PMA sobre el traspaso de facultades entre directores en los países publicada en 2015, en la que se describe un proceso estructurado de 5 semanas para el traspaso de funciones a los directores entrantes a fin de garantizar la continuidad de los programas y preservar los conocimientos y las relaciones institucionales. También podría contemplarse la introducción de un programa de orientación inicial durante la reasignación del personal de categoría superior.</p>	En curso
<b>Gestión del talento</b>		
<p>6. Hacer un examen pormenorizado de los procesos y prácticas de gestión del talento como base para reformular por completo el enfoque. El nuevo enfoque debería basarse en los principios de justicia, meritocracia, equidad y transparencia. El examen debería abarcar el ciclo completo de gestión del talento e incluir, como mínimo, la selección, la evaluación del desempeño, la promoción profesional, la reasignación y la renovación de contratos.</p>	<p><b>Recomendación parcialmente aceptada.</b> Los valores relacionados con la justicia, la meritocracia, la equidad y la transparencia están integrados en los procesos actuales de adquisición y gestión del talento. No obstante, habría que evaluar y examinar detenidamente las políticas y los procesos fundamentales en materia de recursos humanos según sea necesario y conforme se vaya avanzando.</p>	2020
<p>7. Examinar la función y los contratos de consultor para determinar qué mejoras se podrían introducir para reducir la vulnerabilidad de este grupo, entre ellas, actualizar las cláusulas contractuales para introducir una mayor seguridad laboral y más equidad en lo referente a las prestaciones.</p>	<p><b>Recomendación aceptada.</b> Se reconoce que las consultorías y otras modalidades de contratación de personal que no es de plantilla deberían aplicarse adecuadamente y que convendría aplicar limitaciones cuando ese personal desempeña con continuidad funciones que normalmente ejerce personal de plantilla.</p>	2020
<p>8. Desarrollar los valores fundamentales del organismo para incluir unas expectativas de conducta aplicables a todos los empleados que definan de manera explícita cómo materializar esos valores día a día. Esas expectativas de conducta deberán ser acordes con las establecidas para los jefes. De esta manera todos los jefes y empleados sabrán qué se espera de ellos, lo que permitirá llamar la atención sobre cualquier conducta que se salga de la norma y abordarla. Además, habrá que celebrar y recompensar a los jefes cuya conducta se ajuste a los valores del Programa.</p>	<p><b>Recomendación aceptada.</b> El organismo debería seguir examinando y revisando sus valores, principios y normas de conducta aplicables según proceda. La conducta positiva debería ser habitual, no extraordinaria. No tendría por qué ser recompensada expresamente, salvo en casos verdaderamente excepcionales.</p>	2020

Esferas en las que se recomienda centrar la atención según el examen externo	Observaciones del PMA	Plazo
<p><b>9.</b> Mejorar la cualificación de los profesionales de recursos humanos para que puedan ejercer las funciones de responsables operativos, es decir, asegurar el seguimiento y el cumplimiento de las expectativas de conducta, ayudar a los jefes a aplicar las políticas y procedimientos de forma coherente y ser los interlocutores privilegiados cuando haya que gestionar un conflicto con los empleados o entre ellos. Los servicios de recursos humanos deberían posicionarse y disponer de los recursos necesarios para representar y hacer cumplir los valores y las normas de conducta del organismo. Han de ser independientes de los jefes operativos —pero iguales en cuanto a facultades— para disponer de los medios que les permitan rendir cuentas sobre la falta de coherencia en la aplicación de las políticas de recursos humanos y el incumplimiento de los procedimientos en la materia. Además, los servicios de recursos humanos deberían ampliar su alcance para hacer suyo e impulsar el enfoque del PMA consistente en ofrecer una experiencia laboral positiva a todo el personal, trabajando en colaboración con otros órganos fundamentales, como el Ombudsman y la Oficina de Deontología, para dar una respuesta coherente y eficaz a las conductas abusivas.</p>	<p><b>Recomendación aceptada.</b></p>	2020
<p><b>10.</b> Examinar las medidas de cumplimiento existentes y la capacitación en línea para determinar la eficacia. Velar por que los valores y las normas de conducta del PMA se comuniquen claramente en todas las sesiones de capacitación impartidas, prestando una atención específica a la educación continua sobre las conductas abusivas: qué son, qué hacer si se es objeto de alguna de ellas y cuáles son las repercusiones para los autores.</p>	<p><b>Recomendación aceptada.</b> Hay una serie de cursos de capacitación obligatorios en línea centrados en la ética y las normas de conducta, que habrá que seguir actualizando. También se están llevando a cabo en todo el mundo iniciativas presenciales de sensibilización sobre normas de conducta y conductas abusivas. Esta labor de divulgación deberá continuar y extenderse en mayor medida.</p>	En curso
<p><b>11.</b> Examinar las trayectorias profesionales existentes y determinar si hay otras alternativas para llegar ocupar un puesto directivo. Con ello se garantizará que los empleados que no estén interesados o se consideren inadecuados para puestos de liderazgo tengan una vía para seguir progresando en su carrera profesional en el PMA.</p>	<p><b>Recomendación aceptada.</b> Habrá que estudiar cuidadosamente la aplicación de cambios en esta esfera (por ejemplo, en el contexto de la planificación de la fuerza de trabajo y el desarrollo del papel de los coordinadores del personal del PMA), con sujeción a las necesidades operacionales del PMA.</p>	2020
<p><b>12.</b> Adoptar el principio de rendición de cuentas ante más de un responsable de manera que se tenga relación con múltiples gerentes y haya más personas en condiciones de contribuir a la evaluación del desempeño de los empleados. Así se reducirán las posibilidades de que los jefes abusen de su autoridad, ya que no serán los únicos en participar en la evaluación.</p>	<p><b>Recomendación parcialmente aceptada.</b> La introducción del principio de rendición de cuentas ante más de un responsable exigiría introducir ajustes importantes en el Marco de gestión y rendición de cuentas del PMA; sin embargo, podrían contemplarse otros medios para lograr el mismo objetivo (como realzar el papel que desempeñan los supervisores de segundo nivel y los examinadores funcionales en la evaluación del desempeño del personal internacional).</p>	2020
<p><b>13.</b> Hacer análisis de género para estudiar la proporción de mujeres que ocupan puestos directivos en todo el organismo.</p>	<p><b>Recomendación aceptada.</b> Se está haciendo un seguimiento de la proporción de hombres y mujeres que ocupan puestos directivos. Las mujeres constituyen actualmente el 41 % de la</p>	En curso

<b>Esferas en las que se recomienda centrar la atención según el examen externo</b>	<b>Observaciones del PMA</b>	<b>Plazo</b>
	fuerza de trabajo del PMA en los niveles directivos más altos (grados P-5 y superiores). En 2018, el PMA puso en marcha un plan de acción para fomentar la paridad de género, que se centra en garantizar la igualdad de representación de hombres y mujeres en todos los niveles del organismo.	
<p><b>14.</b> Explorar vías para que los servicios de recursos humanos y los otros departamentos que intervienen en la gestión de las conductas abusivas trabajen de manera más colaborativa con el fin de abordar proactivamente dichas conductas.</p>	<p><b>Recomendación aceptada.</b> Cabe señalar que, en el marco de la política de protección contra el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad y la discriminación, en 2018 se estableció un Comité Permanente Interdivisional compuesto por personal directivo de la Dirección de Recursos Humanos, la Oficina de Servicios Jurídicos, la Oficina del Ombudsman y la Oficina de Deontología, además del Inspector General, para abordar las cuestiones de conducta abusiva por medio de un enfoque multidimensional coordinado. Habría que explorar formas adicionales de colaboración para abordar las conductas abusivas de manera proactiva.</p>	<p>En curso</p> <p>2020</p>
<b>Rendición de cuentas</b>		
<p><b>15.</b> Inculcar una mentalidad de responsabilidad plena y compartida, de modo que todos los empleados se sientan responsables de reducir los casos de conducta abusiva y de crear un lugar de trabajo más armonioso y respetuoso. Esto incluye reconocer una conducta abusiva cuando se es testigo de la misma, animando a la víctima a denunciarla o denunciándola uno mismo. Además, los empleados pueden promover el cambio de cultura hablando del tema entre ellos o en reuniones, abordándolo en vez de considerarlo un tabú. A fin de empoderar a los empleados para que sean responsables en este sentido, el personal directivo superior debe dar ejemplo al respecto mediante una comunicación activa sobre el tema, entre otras cosas, preguntando a los empleados sobre sus experiencias y abordando el tema en reuniones.</p>	<p><b>Recomendación aceptada.</b></p>	<p>2020 y posteriormente</p>

Esferas en las que se recomienda centrar la atención según el examen externo	Observaciones del PMA	Plazo
<p><b>16.</b> Introducir un requisito de transparencia en los procesos de toma de decisiones. Esto significará que los jefes solo podrán tomar decisiones que se puedan fundamentar y justificar. Los empleados comprenderán más claramente las decisiones que los afectan, incluidas las razones para adoptarlas, lo que evitará que las malinterpreten o las atribuyan incorrectamente a conductas abusivas.</p>	<p><b>Recomendación aceptada.</b> El PMA ya comunica claramente a sus empleados las razones que motivan las decisiones administrativas, pero se compromete a hacerlo aún con mayor claridad para evitar que parezca que determinadas decisiones son producto de conductas abusivas. Se podría hacer una labor específica de comunicación y divulgación sobre la justificación y las características de algunos procesos fundamentales de recursos humanos (por ejemplo, los de reasignación y promoción) a fin de que se comprenda mejor su funcionamiento y se conozcan en mayor medida las garantías vigentes para asegurar la imparcialidad.</p>	En curso
<p><b>17.</b> Adoptar frenos y contrapesos adicionales tanto para los supervisores/gerentes como para los altos cargos con respecto a las cuestiones relacionadas con el personal.</p>	<p><b>Recomendación aceptada.</b> Está previsto que a partir de marzo de 2020 se pongan en marcha las evaluaciones sistemáticas de 180 grados del personal directivo. Se deberían contemplar otras medidas suplementarias para aumentar la rendición de cuentas de los supervisores y el personal directivo.</p>	2020
<b>Denuncia</b>		
<p><b>18.</b> Examinar todos los procedimientos de denuncia, formales e informales, incluida la utilización y la eficacia de las distintas opciones. Eliminar aquellas vías que no añadan valor e invertir tiempo y recursos en crear dispositivos de denuncia que funcionen bien y den una respuesta eficaz. El número de vías de denuncia deberá limitarse al mínimo para reducir la complejidad y aumentar al máximo la eficacia. Lo más importante es que todas las vías garanticen que se mantenga la confidencialidad durante todo el proceso de denuncia e investigación.</p>	<p><b>Recomendación parcialmente aceptada.</b> Las vías formales e informales de denuncia se consideraron cuidadosamente en el momento de examinar las disposiciones aplicables, dando lugar a la introducción de la política de protección contra el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad y la discriminación en marzo de 2018. Dicha política y los procesos conexos deben seguir desarrollándose con el tiempo. El PMA comparte la opinión de que hay que ofrecer a las personas afectadas un amplio abanico de posibilidades para comunicar sus preocupaciones.</p>	En curso
<p><b>19.</b> Instaurar un sistema de denuncia anónima para que las personas que desean denunciar pero temen represalias estén protegidas. Ese sistema podrá eliminarse con el tiempo, a medida que aumenten las tasas de denuncia y se reduzca el miedo a las represalias. En caso de que ya exista una vía análoga, habría que mejorar la comunicación para que los empleados puedan recurrir a ella.</p>	<p><b>Recomendación aceptada.</b> La denuncia anónima es posible de conformidad con la política sobre protección contra el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad y la discriminación. Es un foco de atención específico en las actuales iniciativas de comunicación y sensibilización a nivel interno. Una nueva línea directa de asistencia que se pondrá en marcha en el último trimestre de 2019 garantizará aún más el anonimato, pues permitirá que los investigadores se pongan en contacto con quienes denuncian un abuso a través de un sistema de numeración que ocultará toda la información de contacto.</p>	Aplicación ultimada
<p><b>20.</b> Reformular el proceso de investigación para aumentar tanto la confidencialidad como la coherencia en la aplicación de las políticas y procedimientos generales del organismo en materia de recursos humanos. Crear y capacitar a un equipo de investigación coherente que disponga de unas normas y procedimientos claros y de unas metas específicas en materia de plazos de investigación.</p>	<p><b>Recomendación parcialmente aceptada.</b> Willis Tower Watson no disponía de la información necesaria para evaluar el proceso de investigación y, por lo tanto, no llegó a disponer de todos los elementos necesarios para acabar recomendando que se reformulara. La segunda parte de la recomendación sí se acepta y está reflejada en medidas adoptadas y en curso.</p>	n.a.  En curso

Esferas en las que se recomienda centrar la atención según el examen externo	Observaciones del PMA	Plazo
<p><b>21.</b> Introducir una nueva línea de denuncia para atender casos menos graves que tal vez no justifiquen por sí solos la puesta en marcha de una investigación a menos que a la larga se acumulen (de 3 a 5). En caso de que ya exista una vía análoga, habría que mejorar la comunicación para que los empleados puedan recurrir a esa modalidad.</p>	<p><b>Recomendación aceptada.</b> El Comité Permanente Interdivisional puede determinar patrones y dar prioridad a las medidas pertinentes cuando se reciben más de una denuncia por el mismo motivo. Además, a principios de este año, la Oficina de Inspecciones e Investigaciones de la Oficina del Inspector General, esto es, la OIGI, implementó un proceso de “investigaciones por procuración” para trasladar al terreno las competencias de recopilación de pruebas sobre las denuncias menos complejas y menos graves, conservando las competencias de presentación de informes y supervisión sobre tales investigaciones. Se prevé poner en marcha más actividades de capacitación y comunicación sobre este proceso en combinación con el nuevo sistema de línea directa.</p>	<p>Aplicación ultimada</p> <p>En curso</p>
<p><b>22.</b> Nombrar a un profesional de ética externo que visite cada oficina durante 2 o 3 semanas seguidas para observar las formas de trabajar e interactuar, lo cual permitiría llamar la atención sobre conductas abusivas y apoyar las medidas de seguimiento necesarias para mejorar el lugar de trabajo. Esto contribuirá a ser más conscientes de qué es una conducta abusiva y garantizará que se diga claramente a los autores que lo que están haciendo no es aceptable y que recibirán ayuda para modificar su conducta de modo que se ajuste mejor a los valores del PMA.</p>	<p><b>Recomendación no aceptada.</b> En vista del tamaño del PMA (cientos de oficinas) y sus recursos, esto no es razonable. Además, se aplica la presunción de inocencia, según la cual solo se podrá determinar que una persona ha incurrido en una conducta abusiva después de someter el asunto a un procedimiento investigativo y disciplinario completo.</p>	<p>n.a.</p>
<p><b>23.</b> Llevar a cabo una auditoría del proceso de investigación para examinar los casos y determinar si se siguieron los procedimientos correctos, si el procedimiento adoptado está justificado y si el resultado podría ser reproducido por un equipo diferente. Si este tipo de auditoría ya se ha llevado a cabo, los resultados deberían comunicarse de manera más activa y clara a los empleados para generar confianza en el proceso de investigación.</p>	<p><b>Recomendación aceptada.</b> A principios de 2018 la Inspectora General encargó un examen de la capacidad de la OIGI para investigar los casos de acoso sexual y de explotación y abuso sexuales. En 2018 se realizó asimismo un examen por expertos homólogos de todos los procedimientos de investigación. En ambos exámenes se llegó a la conclusión de que la OIGI dispone de la capacidad, los procedimientos y las cualificaciones necesarios para realizar el trabajo de investigación adecuadamente. Además, en breve debería publicarse el informe de la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas sobre las investigaciones realizadas todo el sistema correspondientes a la labor llevada a cabo en 2019. La Inspectora General estudiará la manera de comunicar los resultados y proporcionar más información sobre las cualificaciones del personal de la OIGI.</p>	<p>Aplicación ultimada</p>
<p><b>24.</b> Realizar una auditoría del proceso disciplinario para determinar con qué eficacia ha adoptado el PMA medidas disciplinarias contra las personas involucradas en casos demostrados de conducta abusiva.</p>	<p><b>Recomendación aceptada.</b> El PMA debería fomentar la seguridad y la confianza de sus empleados en su sistema de justicia interna, entre otras cosas, examinando los procedimientos aplicables y su eficacia e introduciendo en ellos los ajustes apropiados.</p>	<p>2020</p>

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

JJE	Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación
OIG	Oficina del Inspector General