

GUÍA PARA ¡HACERSE OÍR! (SPEAK UP TOOLKIT)



World Food
Programme

SAVING
LIVES
CHANGING
LIVES

CREAR UN ENTORNO DE TRABAJO ADECUADO EN EL PMA

ÍNDICE

¿Cuándo debes hacerte oír?	2
¿Y si es acoso sexual?	3
¿Cómo hacerte oír? Hay tres vías	4
¿Cómo hacerte oír? Reparto de competencias ¿Qué diferencia hay?	5
El comportamiento de alguien te afecta: ¿qué debes hacer?	6
Estás al tanto de un problema: ¿qué debes hacer?	7
Eres gerente: ¿qué debes hacer?	8
Alguien ha dicho algo de ti: ¿qué debes hacer?	9



¿CUÁNDO DEBES HACERTE OÍR?

Puede que, en ocasiones, tus colegas se comporten de forma inapropiada, o incluso abusiva, en la oficina, en internet o en un evento de carácter social. Si eres afectada por o testigo de una conducta inapropiada o abusiva, te alentamos encarecidamente a que comuniques el hecho lo antes posible.

Pero, ¿qué es una conducta abusiva? A continuación, se muestran los diferentes tipos de conducta que no solo son inapropiadas, sino que, en función de las formas y de la frecuencia, podrían elevarse al nivel de conducta abusiva.

En este [video](#) tienes más información sobre lo que es una conducta inapropiada y abusiva. También puedes revisar la [Política sobre Conductas Abusivas](#).

01. HOSTIGAMIENTO

Conducta no deseada que podría razonablemente ser ofensiva o humillante, o percibirse como tal

EJEMPLOS:

- Utilizar apodosos, hacer gestos o incurrir en contacto físico no deseado
- Dificultar el trabajo de otra persona reteniendo información fundamental de forma deliberada e indebida
- Hacer comentarios o bromas peyorativas o degradantes acerca del género, la orientación sexual o la raza de una persona
- Proferir gritos o juramentos o mostrar un comportamiento agresivo
- Reprender de forma irrazonable a alguien por su trabajo («Es usted un inútil»)
- Ejercer o intentar ejercer violencia física, como golpear o arrojar objetos

El hostigamiento es **particularmente grave** si tiene como base las características o los rasgos de una persona (como edad, raza, género, nacionalidad, etc).

02. ABUSO DE AUTORIDAD

Uso incorrecto de una posición de influencia, poder o autoridad contra otra persona

EJEMPLOS:

- Pedir a un subordinado que realice un servicio personal que no guarde relación con su trabajo, como hacer recados personales para el supervisor
- Coaccionar a una persona para que no denuncie o exprese sus preocupaciones sobre posibles contravenciones de las normas de conducta o las obligaciones éticas
- Manipular la naturaleza del trabajo de una persona en su detrimento, por ejemplo, fijando objetivos con plazos poco razonables o imposibles de cumplir
- Aplicar modalidades de gestión incoherentes, por las cuales algunas personas resultan injustificable y manifiestamente más favorecidas que otras
- Exigir de forma arbitraria que se realicen tareas fuera del horario de trabajo habitual o reteniendo o retrasando de forma injustificada la aprobación de las solicitudes de licencia

Los gerentes deben gestionar el desempeño **de manera respetuosa y constructiva**. Ello puede llevar a tener que hacer críticas sobre el desempeño profesional o adoptar decisiones controvertidas. Si bien tales acciones pueden ser motivo de conflicto, **no pueden considerarse que sean abusivas por sí mismas**, salvo que adopten la forma de una conducta abusiva (por ejemplo, si las observaciones sobre el desempeño se comunican de manera ofensiva o humillante).

03. DISCRIMINACIÓN

Trato injusto o distinción arbitraria por motivos de rasgos o características

EJEMPLOS:

- Denegar a una persona oportunidades de desarrollo profesional, traslados y ascensos por motivo de raza u origen étnico
- No renovar el contrato de un empleado, que es apto para trabajar desde el punto de vista médico, porque tiene una discapacidad
- No contratar a una mujer que posee las cualificaciones necesarias para ejercer las funciones de un puesto solo por tratarse de un puesto que tradicionalmente o más a menudo es ocupado por un hombre, o viceversa

Para ejemplos de conductas abusivas respecto a las que la organización ha tomado medidas, puedes revisar el último [«Informe anual sobre las prácticas en cuestiones disciplinarias»](#).

Algunos de los ejemplos anteriores pueden considerarse como represalias de acuerdo con la [«Política de protección de los denunciantes de irregularidades»](#). En esos casos, se puede solicitar la asistencia de la [Oficina de Deontología](#).

¿Y SI ES ACOSO SEXUAL?

El acoso sexual socaba la dignidad de aquellos que lo sufren, afecta a su capacidad para desempeñar su trabajo de manera eficiente y contamina el entorno laboral. Si se demuestra que un empleado ha cometido acoso sexual, se le podría expulsar de la organización e incluso vetarle para cualquier trabajo relacionado con las Naciones Unidas.

ACOSO SEXUAL

Conducta no deseada de carácter sexual que podría razonablemente ser ofensiva o humillante, o percibirse como tal

El acoso sexual es la manifestación de una cultura de discriminación y privilegios basados en relaciones desiguales de género y en otras dinámicas de poder

- Puede darse de varias formas: puede ser físico, verbal o visual.
- Puede darse por parte de cualquiera, desde supervisores hasta compañeros o subordinados, y puede haber individuos de cualquier género tanto en el lado de los presuntos autores como en el de las personas afectadas.
- No tiene por qué ser intencionado.
- El hecho de que existiera una relación previa o que se esté bajo los efectos del alcohol no disminuyen la gravedad de la conducta.
- A menudo son comportamientos recurrentes, pero basta con que suceda una sola vez.
- Nadie debería dejar de comunicarlo por el hecho de que no haya testigos.
- Las situaciones traumáticas, como por ejemplo el acoso sexual, pueden provocar lagunas de memoria, por lo que es importante dejar constancia del incidente lo antes posible.

EJEMPLOS:

- Enviar comunicaciones sugerentes de contenido sexual, como mensajes en papel o electrónicos (por ejemplo, por correo electrónico, aplicaciones de mensajería instantánea o redes sociales), imágenes, grabaciones de audio o videos
- Relatar anécdotas o hacer bromas de carácter sexual, o preguntar sobre las preferencias o costumbres sexuales
- Hacer comentarios de índole sexual sobre la apariencia, la forma de vestir o partes del cuerpo
- Pedir repetidamente a una persona una cita no deseada o solicitar mantener relaciones sexuales
- Hacer gestos sexuales inapropiados o dirigir miradas insistentes
- Incurrir en tocamientos, en particular, besos, caricias, pellizcos, palmadas, roces, o rozarse deliberadamente con otra persona o tocarse uno mismo sexualmente para que otros lo vean
- Cometer una violación y cualquier otra forma de agresión o intento de agresión sexual

¿Se permiten las relaciones íntimas en la oficina?

Es importante no confundir una relación con el acoso sexual. La primera es una conexión consensuada y recíproca. En la segunda, la persona que es objeto de acoso no desea una relación y este tipo de conductas le harán daño.

Sin embargo, aun cuando son consensuadas, tales relaciones entre los empleados del PMA pueden no ser apropiadas y es posible que deba informarse de ello a la [Oficina de Deontología](#).

Algunos ejemplos serían situaciones en las que un empleado tiene que evaluar o tomar decisiones administrativas que conciernen al otro o si uno fuera un subordinado directo del otro.

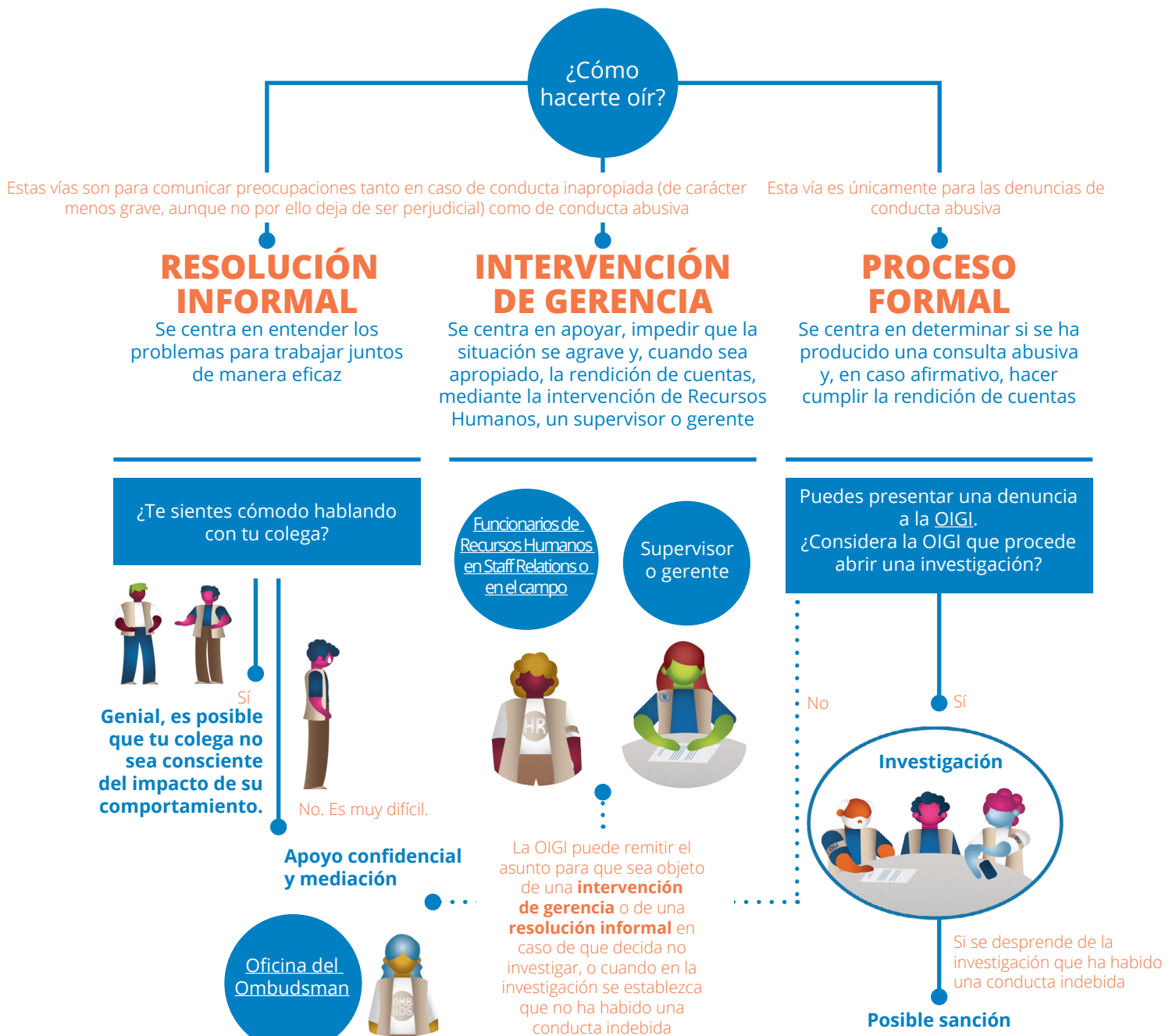


Si necesitas asistencia inmediata, contacta con las autoridades locales, con la [Seguridad del PMA](#), con el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas o, si trabajas para el PMA, llama a la Línea Directa 24 Horas para Crisis al **+39 06 6513 3333** (VSAT 1301-3333)

¿CÓMO HACERTE OÍR? HAY TRES VÍAS

Tienes la impresión de que uno de tus colegas puede estar actuando de forma inapropiada o incluso abusiva y que ello puede estar afectándote a ti o a otro miembro de tu equipo. **¿Cómo puedes comunicar esa preocupación?**

En este [video](#) y en el diagrama de flujo siguiente, se ofrece más información sobre las tres vías disponibles para hacerse oír cuando surge un problema. Sea cual sea la modalidad que elijas para hacerlo, se pueden tomar medidas para brindarte protección y apoyo. También encontrarás consejos sobre cómo hacerse oír en otras secciones de la presente Guía.



- Apoyo e información adicionales:**
- Servicio de Asesoramiento del Personal
 - Oficina de Deontología (también para asuntos relacionados con represalias, de acuerdo con la «Política de protección de los denunciantes de irregularidades»)
 - Asesores para un entorno laboral respetuoso (RWA)
 - Servicio Médico
 - Oficiales de seguridad
 - Representantes de la Asociación del Personal Profesional (PSA) o de la Unión del Personal de Servicios Generales (UGSS) de la FAO/PMA.

¿CÓMO HACERTE OÍR? REPARTO DE COMPETENCIAS

INTERVENCIÓN DE GERENCIA

¿QUIÉN? GERENTE/FUNCIONARIOS DE RR.HH.

¿Qué pueden hacer?

Pueden ayudar al colega para que cambie su comportamiento:

- Gerentes: supervisarán de manera activa al colega mediante la gestión del desempeño.
- Gerentes/funcionarios de Recursos Humanos: advertirán al colega y le recordarán la conducta que se espera en el PMA.
- Para más información, consulta la página

[«Eres gerente»](#).

PROCESO FORMAL

¿QUIÉN? OFICINA DE INSPECCIONES E INVESTIGACIONES (OIGI)

¿Qué pueden hacer?

Una vez que la OIGI haya evaluado si se debe investigar un asunto, se realizará una determinación de los hechos. Esto incluye reunir pruebas y entrevistar a personas.

¿Se me mantendrá informado?

Se informará tanto a las personas afectadas como al presunto autor del resultado de las investigaciones y de las posibles sanciones.

RESOLUCIÓN INFORMAL

¿QUIÉN? OFICINA DEL OMBUDSMAN (OBD)

¿Qué pueden hacer?

- En una conversación confidencial, se ofrecerá apoyo al colega mediante el desarrollo de estrategias de resolución efectivas en relación al problema al que se enfrenta.
- Se coordinará una respuesta conjunta con Recursos Humanos y con los gerentes, siempre que medie el consentimiento de la persona afectada.
- Mediar o facilitar una conversación entre las partes interesadas, con el acuerdo de estas.

¿Cuál sería el siguiente paso?

Si la investigación determinase que el comportamiento es abusivo, se informaría al responsable de tomar una decisión y se podrían imponer sanciones. Por sí solas, la investigación y las sanciones podrían no resolver una situación o las relaciones difíciles en el lugar de trabajo.

¿QUÉ DIFERENCIA HAY?

¿Qué tipo de conducta se puede denunciar para una posible investigación?

Proceso formal: solo se pueden investigar las denuncias de conductas abusivas. Si la OIGI considera que las denuncias no justifican una investigación, se podrían remitir a **Staff Relations** o a la **Oficina del Ombudsman**.

En la página 4 de **«Cómo funciona el proceso de investigación del PMA»** se exponen otras razones por las que la OIGI podría decidir no investigar.

Resolución informal/intervención de gerencia: se recomienda incluso para conductas que, aunque no sean tan graves como para suponer una conducta abusiva, sí que resultan inapropiadas y no son lo que el PMA espera de los compañeros.

¿Por qué las investigaciones tardan más que las otras vías?

Esto es así porque las consecuencias podrían ser graves y provocar que alguien perdiera su trabajo o fuera degradado. Por lo tanto, se debe llevar a cabo una investigación exhaustiva de los hechos y poner en marcha un debido proceso para garantizar que cualquier decisión sea justa y apropiada y que el presunto autor tenga la oportunidad de exponer su versión de los hechos.

No importa la vía que elijas a la hora de hacerte oír, se tomarán medidas para protegerte y apoyarte (por ejemplo, se modificarán las estructuras jerárquicas o los acuerdos de trabajo).

EL COMPORTAMIENTO DE ALGUIEN TE ESTÁ AFECTANDO: ¿QUÉ DEBES HACER?

Si alguien se comporta de manera inapropiada o abusiva contigo, estos pasos te **resultarán útiles**:

DOCUMENTAR EL INCIDENTE

Te ayudará a recordar qué sucedió exactamente cuando te hagas oír

¿Cómo?

Toma nota lo antes posible de todos los comentarios, las actitudes o las interacciones que te hicieron sentir incómodo, incluidos el lugar y el momento en que ocurrieron y cómo te afectó.

Guarda los documentos que puedan respaldar tu testimonio, como correos electrónicos o mensajes.

Anota los nombres de las personas que hayan podido presenciar el incidente o con las que hayas hablado poco después.

Comunica la situación incluso si no ha habido testigos presenciales. Esto no es raro en los casos de conductas abusivas y se podrían valorar otros tipos de pruebas.

BUSCA APOYO

De esta manera, entenderás mejor el alcance del problema y cómo te ha afectado personalmente

¿Cómo?

Cuando somos afectados por una conducta inapropiada o abusiva, puede ser angustiante y perturbador y puede afectar a nuestro trabajo y a nuestra vida personal, por lo que es importante hablar del incidente con alguien. Puede ser un amigo, un familiar u otro tipo de apoyo, como por ejemplo los [Consejeros del Personal](#), que te ofrecerán apoyo psicosocial gratuito y confidencial.

PREPÁRATE ANTES DE HACERTE OÍR

Cuando hayas decidido cómo quieres hacerte oír, convendría que te prepararas lo suficiente

¿Cómo?

Infórmate bien respecto a la vía que has elegido para hacerte oír y ten claro lo que va a pasar a continuación.

Escoge el momento y el lugar adecuados: por lo general, es difícil hablar sobre asuntos importantes en caliente.

Identifica el problema: sé conciso y haz referencia a acusaciones o a ejemplos concretos.

Explica cómo te ha afectado.

En la [Oficina del Ombudsman](#) te pueden ayudar a prepararte para esta conversación. Aquí tienes algunos [consejos](#) para abordar conversaciones difíciles.

HAZTE OÍR

Si no dices nada, la situación ni mejorará ni cambiará

¿Cómo?

Consulta la página [«¿Cómo hacerte oír?»](#) para obtener información sobre qué vías hay para hacerte oír.

No importa la vía que elijas para hacerte oír, se tomarán medidas para protegerte (por ejemplo, se modificarán las estructuras jerárquicas o los acuerdos de trabajo).

ESTÁS AL TANTO DE UN PROBLEMA: ¿QUÉ DEBES HACER?

Es tu responsabilidad mostrar respeto y no tolerar conductas inapropiadas o abusivas.

TOMA CARTAS EN EL ASUNTO

Quizá temas tomar ciertas medidas o te coarte la inacción de los demás. Esto se llama «el efecto espectador». Tal vez quieras repasar el módulo electrónico en el que se habla de esta cuestión: [«¿Cómo puedo convertirme en espectador activo? Hacerse oír en contra de conductas abusivas»](#).

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE ESTO?

Si no hacemos nada, contribuimos a una cultura tóxica que tiene un efecto negativo sobre la salud mental, el bienestar y la productividad de nuestros colegas. Es importante que respondamos ante conductas inapropiadas o abusivas.

VES O ESCUCHAS UN PROBLEMA: ¿QUÉ DEBES HACER?

En función de la situación y de lo cómodo que te sientas, hay varias cosas que puedes hacer para no tolerar un comportamiento inaceptable. Puedes dar los siguientes pasos:

DISTRAER

Si crees que es demasiado pronto para hacerse oír

¿Cómo?

Deja clara tu postura reconduciendo al presunto autor lejos de la situación. Podría ser algo tan sencillo como cambiar de tema o hacer una pregunta cuando alguien se esté comportando de forma inapropiada.

ESCUCCHAR

Si alguien te habla sobre su problema o quieres hablar con la persona afectada

¿Cómo?

Escucha a la persona afectada de forma constructiva y muestra empatía en lugar de simpatía («Entiendo cómo te sientes», en vez de «Estoy de acuerdo contigo»). No opines ni especules sobre los hechos. Mantén la confidencialidad. No chismees. Ayúdalos a decidir lo que deben hacer a continuación: explícales qué vías tienen para hacerse oír.

HACERTE OÍR

Si ves o escuchas algo que no te parece apropiado

¿Cómo?

Consulta la página [«¿Cómo hacerte oír?»](#) para obtener información sobre qué vías hay para hacerte oír.

Si eres gerente, también tienes una responsabilidad en la resolución del asunto. Consulta la página [«Eres gerente»](#) para obtener más ayuda.

ERES GERENTE: ¿QUÉ DEBES HACER?

Es tu responsabilidad fomentar entornos de trabajo donde tu equipo se sienta protegido y respetado y en los que nadie se sienta excluido. **¿Cómo lograr esto?**

PREVENIR

Lidera dando ejemplo

¿Cómo?

Sé consciente de tus actos. Antes de actuar, piensa en qué efecto pueden tener las cosas que haces o dices. Completa la Capacitación Obligatoria sobre conducta abusiva.

Garantiza que tus supervisados reciban un trato justo, respetuoso e inclusivo y ten claro cuál es su papel en crear un clima de respeto e inclusión

¿Cómo?

Encárgate de que tus supervisados completen la Capacitación Obligatoria. Garantiza que tus subordinados participen en iniciativas de sensibilización, como es el caso de las sesiones de **«¡Speak up!»**.

Alienta a tus supervisados a hacerse oír garantizando la seguridad psicológica de tu equipo

¿Cómo?

Completa el módulo electrónico complementario **«¿Cómo promover un lugar de trabajo respetuoso e inclusivo para mi equipo? Seguridad Psicológica»**. Mantén una comunicación fluida con los miembros de tu equipo y monitorea activamente aquellos indicios que pudieran hacer sospechar que se están produciendo conductas inapropiadas o abusivas, como por ejemplo si se diera una merma en la productividad, si hubiera más rotaciones de lo normal, si aumentasen las bajas médicas o si apreciaras cambios en el comportamiento de alguien.

RESPONDE

Responde de forma oportuna y justa ante una conducta inapropiada o abusiva

¿Cómo?

Si estás al tanto de una conducta inapropiada o abusiva, bien porque estés supervisando una oficina, bien porque alguien te lo haya comentado, deberás tratar el asunto con discreción y darle la mayor prioridad.

¿Qué hacer a continuación?

Deberás organizar lo antes posible una reunión con la persona afectada. Repasa la **«Política sobre Conductas Abusivas»** y sigue los siguientes pasos, según corresponda. Siempre que sea posible, documenta los pasos que se den.

1. ESCUCHA:

Escucha de manera constructiva. No opines ni especules sobre los hechos (no tomes posiciones). Muestra empatía en lugar de simpatía («Entiendo cómo te sientes», en vez de «Estoy de acuerdo contigo»).

2. APOYA:

Informa a la persona afectada del apoyo que tiene a su disposición, como el **Servicio de Asesoramiento del Personal**, y sugiérele que lea esta guía.

Pon en marcha medidas de protección, como separar físicamente al presunto autor de la persona afectada, asignar tareas alternativas, modificar la estructura jerárquica, solicitudes de licencia o adoptar modalidades de trabajo flexible.

3. ABORDA:

Advierte al colega sobre la naturaleza de la posible conducta y recuérdale qué conducta se espera de los trabajadores del PMA.

Ayuda al colega a cambiar su comportamiento mediante una supervisión activa, como por ejemplo con la gestión del desempeño. Esto podría incluir diferentes conversaciones a lo largo del año, completar el **módulo electrónico** para ayudar a crear autoconciencia o asesoramiento personalizado.

4. MONITOREA:

Realiza un seguimiento de las personas afectadas y/o de los testigos. Informa a quien te suceda o te sustituya sobre los asuntos en curso, las medidas adoptadas y las cuestiones que debe tener en cuenta respecto a tu equipo.

En todos los pasos anteriores puedes buscar la ayuda y el asesoramiento de los **funcionarios de Recursos Humanos en Staff Relations o en el campo**. También se puede solicitar a la **Oficina del Ombudsman** que facilite una conversación entre los colegas para abordar el tema.

ALGUIEN HA DICHO ALGO DE TI: ¿QUÉ DEBES HACER?

¿Qué debes hacer si alguien te dice que tu conducta está causando problemas?

Lo más fácil es ponerse a la defensiva, pero debes escuchar y tomarte en serio las acusaciones.

Aquí tienes algunas sugerencias al respecto:

Completa el módulo electrónico [«¿Qué debo hacer si se quejan de mi conducta? Cambiar mi comportamiento a través de la autoconciencia»](#).

Sigue los pasos siguientes:

REFLEXIONA

Piensa en tu
comportamiento

¿Cómo?

Identifica acciones que te arrepientas de haber hecho o que querrías haber hecho de una forma distinta a lo largo del año pasado. Reflexiona sobre los factores desencadenantes o los motivos que te llevaron a hacer esas cosas.

Toma conciencia de tu comportamiento: céntrate en lo que has hecho y no en cuestiones personales.

Piensa en el comportamiento deseado: ¿Qué te gustaría hacer diferente la próxima vez?

ESCUCHA LA RETROALIMENTACIÓN

No te cierres a los puntos
de vista de otras personas

¿Cómo?

Dales las gracias por habértelo comentado y responde con empatía.

Explicarte y demuestra que eres vulnerable. Habla sobre cómo podrían ayudarte para que no se vuelva a repetir ese comportamiento.

Habla de cómo pondrás en práctica las sugerencias que se te han hecho.

SER PROACTIVO

En el PMA no solo se evalúan los logros, sino
también la manera de llegar a ellos

¿Cómo?

Plantéate objetivos de desempeño específicos (que no sean inalcanzables ni ambiguos).

Revisa tus progresos con tu gerente o con tu supervisor.

Planifica qué vas a hacer y cuándo.

Desarrolla una mentalidad de crecimiento. Date cuenta de tus progresos y convéncete de que puedes hacerlo aún mejor.

BUSCA APOYO

Puedes solicitar asesoramiento y orientación
en distintas instancias del PMA

¿Cómo?

[Servicio de Asesoramiento del Personal](#)

[Oficina del Ombudsman](#)

[Funcionarios de RR.HH. en Staff Relations o en el campo](#)

COOPERA

Coopera con lo que se decida en una
resolución informal, en una intervención de
gerencia o en un proceso formal

¿Cómo?

Respetar con escrupulosidad la confidencialidad del asunto.

No hables con la persona afectada, a menos que se te pida que lo hagas.

No tomes represalias contra la persona afectada o contra los testigos.

Reúne a los testigos y la documentación que puedan respaldar tu versión de los hechos.