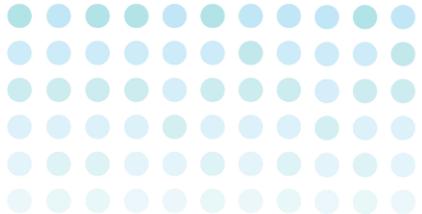


# Unidos por el Respeto



## Promover la dignidad y el respeto en el lugar de trabajo

GUÍA PRÁCTICA

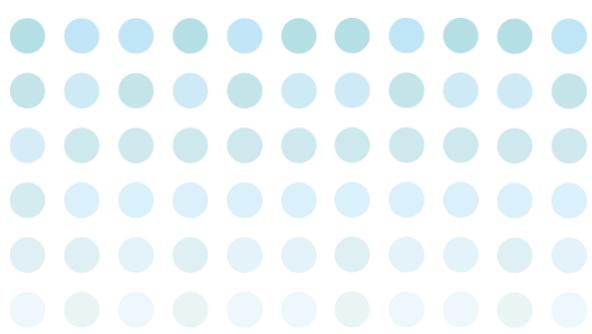
---

[hr.un.org/unitedtorespect](https://hr.un.org/unitedtorespect)

---

#alzarlavoz





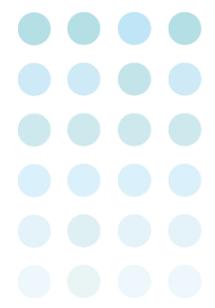
# Unidos por el Respeto

Todas las personas que trabajan para las Naciones Unidas tienen la responsabilidad de crear y proteger una cultura de trabajo sana. Una cultura de civismo y respeto.

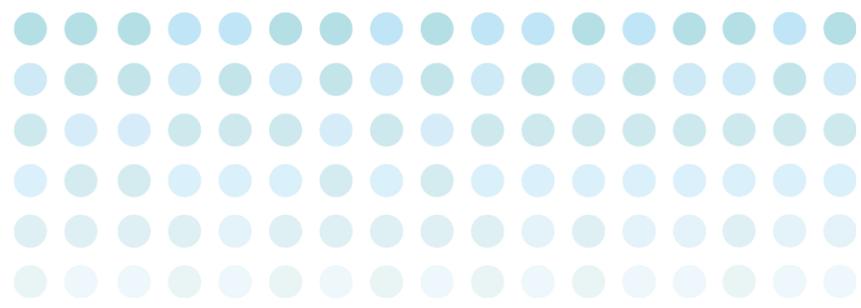
Una cultura en la que los problemas del lugar de trabajo se abordan de manera constructiva.

Una cultura exenta de discriminación, acoso (incluido el acoso sexual) y abuso de autoridad.

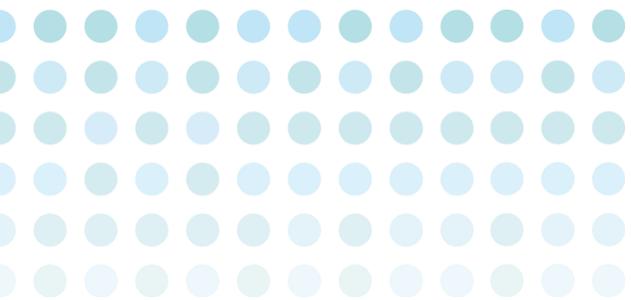
**Le presentamos esta guía práctica  
para ayudarle a instaurar esta cultura.**



# Cómo fomentar el civismo en el lugar de trabajo y actuar contra el acoso, el abuso de autoridad y la discriminación



Cómo esta cuestión nos concierne, a usted y a todos nosotros _____	4
El papel de los supervisores _____	10
Obtener ayuda _____	16
Resolver los problemas por la vía informal a través de la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación _____	22
Los jefes de entidades y sus responsabilidades _____	26
El papel de los Puntos Focales, la OSSI y la Oficina de Ética _____	32
Comprender qué es una conducta prohibida _____	34
Denuncias formales _____	41
Derecho a ser informado _____	46
Asegurarse de que todo vaya bien durante y después de una investigación _____	48
Investigaciones _____	50
¿Qué sucede después de la investigación? _____	52
Recursos útiles _____	56
Glosario _____	60



# Cómo esta cuestión nos concierne, a usted y a todos nosotros

<b>Fomentar un lugar de trabajo respetuoso y civilizado</b>	<b>5</b>
¿Por qué es importante?	5
¿Qué hago si me molesta alguna conducta en el trabajo?	6
<b>Acercarse a la persona que causa las dificultades</b>	<b>6</b>
<b>Cómo prepararse para mantener estas conversaciones</b>	<b>7</b>
<b>Acérquese a alguien más</b>	<b>7</b>
¿Qué hago si veo a alguien molesto por algún comportamiento indebido en el lugar de trabajo?	8
¿Cómo puedo intervenir como testigo?	8
Entonces, ¿qué puedo hacer?	8
<b>Cómo actuar: ejemplos de actuación de testigos</b>	<b>9</b>

# Cómo esta cuestión nos concierne, a usted y a todos nosotros

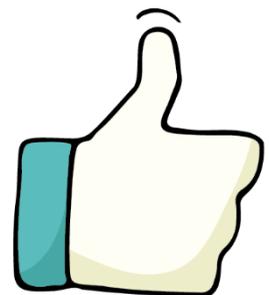
## Fomentar un lugar de trabajo respetuoso y civilizado

Todos somos responsables de lograr esta cultura en el trabajo y de asegurar un entorno laboral armonioso. Esta responsabilidad se sustenta en la política expuesta en el boletín del Secretario General **ST/SGB/2019/8**, sobre la lucha contra la discriminación, el acoso, incluido el acoso sexual, y el abuso de autoridad. Para fomentar un lugar de trabajo respetuoso y civilizado debemos:

- ✓ Tratar a todas las personas con cortesía, dignidad y respeto en el lugar de trabajo
- ✓ Reflexionar sobre nuestro propio comportamiento y sobre cómo puede ser percibido por los demás
- ✓ Responder de manera constructiva a los problemas que se nos plantean
- ✓ Asistir a los cursos de formación pertinentes
- ✓ Decir lo que se piensa y tomar la iniciativa de intervenir
- ✓ Informar de posibles conductas prohibidas
- ✓ Cooperar con las investigaciones

Se trata de obligaciones importantes que se tendrán en cuenta en los exámenes de la actuación profesional de los funcionarios (en los que se tomarán en consideración tanto los requisitos obligatorios de formación como, cuando proceda, los casos de incumplimiento de los principios de la política).

Si observa comportamientos que no le agradan en el curso de su trabajo, le animamos a informar de ellos lo antes posible para que puedan ser corregidos. Hay muchas formas de hacerlo; esta guía le informa en detalle sobre el modo de actuar.



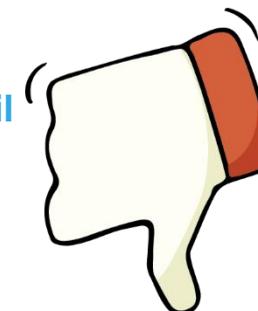
### ¿Por qué es importante?

#### Lo que ganamos en un entorno de trabajo armonioso

- Un equipo motivado
- Más ideas
- Una reputación positiva

#### Lo que perdemos en un entorno de trabajo hostil

- Personas desmotivadas / Desempeño deficiente
- Repercusiones en el equipo
- Problemas de salud (*absentismo laboral / enfermedades*)
- Tiempo dedicado a resolver problemas (*denuncias, investigación*)
- Conflictos legales
- Una reputación negativa



#### ¿Le produce curiosidad?

Este vídeo sobre intimidación y acoso en el sector de la construcción refleja las consecuencias de tales comportamientos.

## ¿Qué hago si me molesta alguna conducta en el trabajo?

Depende mucho de la situación, pero la clave está en **hacer algo**. El silencio no es la respuesta.

Cuando surgen problemas entre compañeros en el lugar de trabajo, abordarlos pronto y directamente suele ser la mejor y más fácil manera de resolverlos. Por supuesto, depende de cuál sea el problema (en algunos casos, lo mejor y más acertado es redactar inmediatamente un informe oficial para que el asunto pueda investigarse por la vía formal y, si procede, pueda iniciarse un proceso disciplinario: por ejemplo, si un(a) colega, abusando de su autoridad, le amenaza con descenderle de categoría si no sale con él/ella en una cita).

### Acercarse a la persona que causa las dificultades

Una opción puede ser acercarse a quienes, en su opinión, están teniendo comportamientos desagradables y explicarles cómo le afecta dicha conducta. Puede que simplemente no sean conscientes del impacto negativo que su conducta tiene en los demás. La mayoría de la gente no se propone ofender a los demás, y muchos problemas surgen de nuestras diferencias, de malentendidos o de las diferentes formas de comunicarnos.

Neetu se ha incorporado recientemente a un nuevo equipo en el que hay mucha diversidad. Ella procede de la India. A menudo, sus colegas imitan su acento y sus gestos. También imitan a los demás, y todo parece hacerse como una broma. Aunque ella no cree que estén tratando de ofenderla, la broma le hace sentirse cada vez más incómoda. Un día, mientras está de pie junto al puesto del café y Sophie la imita, le dice: "Sabes, me gustaría que no me imitaras. Es incómodo". Sophie se siente mal, explica que no se metía con Neetu, sino que era una broma que hacía con todos, y se disculpa.

## CONSEJOS

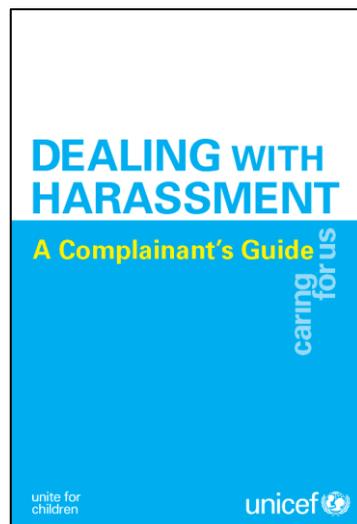
## Cómo prepararse para mantener estas conversaciones

**1** Lea los consejos de comunicación para resolver conflictos en el lugar de trabajo que figuran en el [sitio web de la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas](#).

**2** Lea la hoja de consejos para ser un testigo proactivo y tomar la iniciativa que figura en la sección **Recursos útiles**. Estos consejos son útiles para un sinnúmero de situaciones; no tiene por qué tratarse de acoso, pueden ser simplemente conductas que le molestan ([próximamente](#)).

**3** La **guía del UNICEF para hacer frente al acoso** ofrece recursos como:

- Elegir bien a la persona con quien hablar
- Prepararse para hablar con el/la presunto/a acosador(a)
- Lidiar con la negativa del/de la presunto/a acosador(a)



## Acérquese a alguien más

Sabemos que hablar con la persona que le causa dificultades no siempre es fácil. Las diferencias de autoridad o estatus, el temor a las represalias o la naturaleza de la propia conducta pueden dificultar la confrontación directa. No tiene que afrontar el problema directamente si ello no le hace sentirse cómodo y seguro.

También puede hablar con:

- Los supervisores u otros altos funcionarios – es responsabilidad suya fomentar un entorno laboral seguro y responder a las preocupaciones planteadas;
- Su Punto Focal de Conducta y Disciplina – uno de sus cometidos es proporcionar información a las personas afectadas por problemas de conducta en el lugar de trabajo sobre los recursos y las vías de asesoramiento existentes.

Recuerde que también puede obtener apoyo de:

- Otros colegas - no para chismorrear, sino para buscar apoyo;
- La Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación o el/la Consejero/a del Personal - sus servicios son completamente confidenciales y después de contactar con ellos no se adoptará medida alguna sin su consentimiento. Solo se puede recurrir a los servicios de la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación y al/a la Consejero/a del Personal por iniciativa propia.

Y recuerde que, si no considera oportuno recurrir a la vía informal, siempre puede denunciar los problemas formalmente, por intermedio de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI), a través de su **teléfono de asistencia para denunciar** —de forma anónima— posibles faltas de conducta.

También puede obtener asesoramiento anónimo y confidencial sobre un posible acoso sexual en el teléfono de asistencia “Speak up”. El número del teléfono de asistencia es el +1-917-367-8910 o, desde las misiones de mantenimiento de la paz, el 1212-78910. Para las llamadas internacionales desde los lugares de destino de las Naciones Unidas en Addis Abeba, Bangkok, Beirut, Ginebra, Nairobi, Nueva York, Santiago y Viena, marque la extensión 78910. También se puede contactar con el teléfono de asistencia en [speakup@un.org](mailto:speakup@un.org).

Puede obtener más información sobre el papel de estas diferentes oficinas en esta guía, y en particular en la sección **Obtener ayuda**. Lo esencial es no permanecer en silencio si algo le molesta en el trabajo. Encuentre a alguien con quien hablar para que el problema pueda solucionarse.

## ¿Qué hago si veo a alguien molesto por algún comportamiento indebido en el lugar de trabajo?

Es mucho más probable presenciar comportamientos que no nos agradan que el hecho de que estas conductas nos afecten directamente. Por eso debemos ser testigos proactivos. Tomar la iniciativa y actuar es una forma eficaz de influir en la cultura de trabajo. Se trata de asumir responsabilidad y de intervenir incluso cuando no se está directamente afectado. Se trata de presenciar o sentir algo inaceptable y tomar medidas.

**Pregúntese: si no lo hago yo, ¿entonces quién? Si no lo hago ahora, ¿entonces cuándo?**

### CONSEJOS

## Tomar la iniciativa e intervenir como testigo empoderado



Comunicar que este tipo de comportamiento es inaceptable

Poner de relieve o señalar el comportamiento inapropiado, lo que impedirá que sea ignorado o pasado por alto

Ayudar a otra persona a evitar que cause daño, ¡algo de lo que podría arrepentirse!

Mantener un conjunto de normas y valores a los que todos los miembros de la "comunidad" deben atenerse

Proteger a alguien de resultar ofendido o herido en sus sentimientos, o impedir más daños

Ayudar a las partes (posibles infractores y víctimas) a adoptar las medidas correctas

Prevenir la escalada de un "comportamiento inapropiado" concreto a una situación de conflicto o violencia.

© ACNUR

Recuerde, "no hacer nada" es actuar de forma negativa, lo que también podría "influir".

## ¿Cómo puedo intervenir como testigo?

Ser un testigo empoderado es también ser un modelo a seguir y expresar nuestra posición respecto a la cultura de trabajo. A veces es algo tan simple como no reírse de un chiste que nos parece inapropiado, o demostrarle a alguien que se ha mostrado ofendido que está ahí para ayudarle.

Un primer paso que puede dar para ser un testigo proactivo, sea cual sea su función, es rellenar la lista de apoyo y referencia de su oficina con los nombres y los números que todo el personal debe conocer para atender sus preocupaciones. Encontrará este documento en la sección **Recursos útiles**. Consulte también la **hoja de los principales consejos para testigos de estos comportamientos**.

### Entonces, ¿qué puedo hacer?

Puede hablar con la persona afectada y ofrecerle su apoyo, su punto de vista y consejos. Puede ayudarle a obtener ayuda de alguien mejor posicionado para intervenir, es decir, alguien que tenga las competencias y capacidades necesarias para manejar la situación. Siempre que pueda, intente abrir la puerta al debate. Las tensiones pueden deberse a la falta de comunicación, y el diálogo abierto puede ayudar a disipar malentendidos.

Puede plantear el problema a otras personas para asegurarse de que será atendido. A usted puede resultarle más fácil hacerlo que a la persona afectada. Puede hablar con:

- Los causantes del problema;
- Los **supervisores u otros altos funcionarios** – es responsabilidad suya fomentar un entorno laboral seguro y responder a las preocupaciones planteadas;
- Los **Puntos Focales de Conducta y Disciplina** – uno de sus cometidos es proporcionar información a las personas afectadas por problemas de conducta en el lugar de trabajo sobre los recursos y las vías de asesoramiento existentes.

Recuerde que también puede obtener apoyo de:

- Otros colegas (no para chismorrear, sino para buscar apoyo sobre cómo resolver el problema);
- La **Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación** o el/la **Consejero/a del Personal** - sus servicios son completamente confidenciales y después de contactar con ellos no se adoptará ninguna medida sin su consentimiento. Solo se puede recurrir a los servicios de la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación por iniciativa propia;
- Miembros de grupos del personal como UN Globe, así como representantes del personal y coordinadores de cuestiones de género.

También puede obtener asesoramiento anónimo y confidencial sobre un posible acoso sexual en el teléfono de asistencia “Speak up”. El número del teléfono de asistencia es el +1-917-367-8910 o, desde las misiones de mantenimiento de la paz, el 1212-78910. Para las llamadas internacionales desde los lugares de destino de las Naciones Unidas en Addis Abeba, Bangkok, Beirut, Ginebra, Nairobi, Nueva York, Santiago y Viena, marque la extensión 78910. También se puede contactar con el teléfono de asistencia en **speakup@un.org**.

Y recuerde que siempre puede denunciar problemas a través de la **OSSI** (incluso de forma anónima).

Es usted quien debe decidir cuál es el mejor enfoque, teniendo en cuenta la gravedad de lo que está sucediendo, quién está involucrado y las relaciones en juego.

**Recuerde que debe actuar. Si queremos contribuir a promover un entorno de trabajo armonioso, no podemos ser meros espectadores silenciosos.**

### Cómo actuar: ejemplos de actuación de testigos

(En la sección **Recursos útiles** encontrará más recursos y vídeos sobre este tema).



#### Dos personas discuten a gritos y airadamente en la oficina principal

##### Acciones inmediatas

Reaccionar ante la situación observada - manifieste su presencia y diga a los implicados que paren la pelea o cesen en la conducta inapropiada (“por favor, dejen de gritarse, estoy seguro de que es posible resolver el problema de otra manera”).

##### Acciones diferidas

Hablar con la persona interesada sobre lo que pasó, reforzar las normas del grupo (“en esta oficina no gritamos”).



#### Un(a) colega hace un chiste que transmite un estereotipo ofensivo durante una reunión

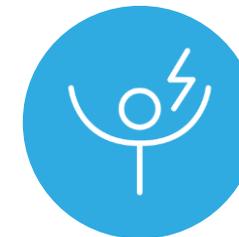
##### Acciones inmediatas

Cambiar el tema, interrumpir el incidente, levantarse e irse, usar el lenguaje corporal para mostrar desaprobación (como fruncir el ceño, aclararse la garganta, mirar sorprendido con los ojos muy abiertos), hacer una pregunta aclaratoria (“¿qué quieres decir con eso?”), poner de relieve o indicar que se trata de una ofensa (“eso es duro/grosero/ofensivo”).

##### Acciones diferidas

Hablar en privado con la persona en cuestión (“Te conozco lo suficiente como para saber que no lo dices en serio, pero alguien podría ofenderse o sentirse herido”) o denunciarla.

#### En una reunión, un(a) supervisor(a) describe un problema, lo imputa a una sola persona y la reprende en voz alta o con lenguaje rudo



##### Acciones inmediatas

Poner de relieve o describir la ofensa o el problema (“no es solo culpa suya y puede ser humillante para él/ella”), hacer que otros denuncien públicamente la conducta inapropiada.

##### Acciones diferidas

Aconsejar a la persona en cuestión que informe del incidente y acompañarla si necesita apoyo.



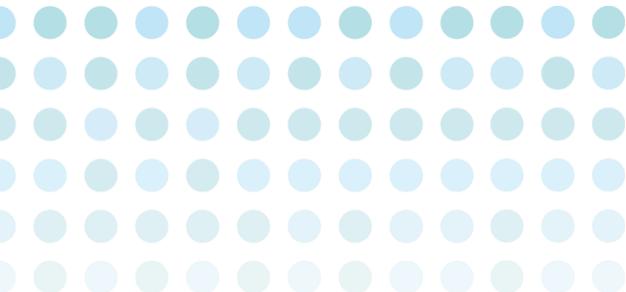
#### Un(a) colega se jacta a menudo de sus conquistas sexuales delante de otro/a colega e incluso se ofrece explícitamente a pasar la noche con ese/a colega

##### Acciones inmediatas

Mantener encubiertamente a la persona afectada alejada de aquella que ha provocado el incidente, por ejemplo, pidiendo a la primera que vaya con usted porque quiere hablar con ella, y pidiendo a la segunda que deje de comportarse de forma inapropiada.

##### Acciones diferidas

Alentar públicamente a la persona afectada a denunciar la conducta inapropiada, reforzar las normas del grupo, denunciar formalmente a la persona que ha tenido un comportamiento inapropiado (a la administración, al supervisor, a la OSSI, etc.)



# El papel de los supervisores

Los supervisores son modelos a seguir	11
El ambiente en el lugar de trabajo es responsabilidad suya	11
¿Qué puedo hacer?	12
Hacer frente a un(a) colega problemático/a	13
Alguien que tiene un problema se ha confiado a mí	13
¿Puedo plantear la situación a la persona que parece ser la causante del problema?	14
¿Qué más puedo hacer?	14
Dificultades asociadas a la gestión de las cuestiones de desempeño	15

# El papel de los supervisores

## Los supervisores son modelos a seguir

Como supervisor(a), usted debe ser el modelo a seguir en cuanto al comportamiento de su equipo. Su antigüedad le convierte en un actor especialmente poderoso —si permite que ocurra un comportamiento inapropiado y no lo afronta, su inacción demuestra que tolera dicha conducta. Es fundamental que asuma un papel activo a la hora de fomentar un entorno de trabajo armonioso, en el que las personas puedan plantear sus preocupaciones y sepan que estas se atienden con prontitud.

## El ambiente en el lugar de trabajo es responsabilidad suya

### Sea proactivo/a e intervenga pronto

**Usted es responsable del ambiente de trabajo**, responsable de asegurarse de que exista un entorno laboral armonioso que fomente la productividad y donde todo el personal sea tratado con cortesía, dignidad y respeto. **Como supervisor(a) es usted la persona más cercana al equipo, y puede detectar los problemas e intervenir para resolverlos.**



### Señales de que hay problemas a los que usted debe hacer frente:

- Hay mal ambiente en el equipo
- El desempeño laboral no es bueno
- Se producen ausencias y retrasos
- Algunos miembros del equipo muestran una actitud negativa

Para fomentar un lugar de trabajo respetuoso y civilizado, en general es una buena práctica intervenir y abordar lo antes posible todas las situaciones —percibidas o reales— de malentendidos, malestar, descontento, entorno laboral negativo, incivismo, grosería y otros comportamientos problemáticos. Para adoptar medidas, no tiene que llegar a tratarse de una situación de acoso.

**Para actuar, no hay necesidad de esperar una denuncia formal. Al contrario, la intervención temprana es importante para evitar que esas situaciones se agraven e impedir que la negatividad y los conflictos se extiendan en la oficina.**

Una figura a la que los supervisores deben estar particularmente atentos es la del “sujeto problemático”, que exhibe un comportamiento que puede ser irritante, brusco e insensible. Esta conducta suele ser involuntaria, aunque dañina, y, si no se le hace frente, puede motivar denuncias de acoso por parte del personal afectado. No es aceptable ignorar tal comportamiento solo porque esa persona parezca ser productiva. Cuando hay un comportamiento problemático que afecta a los demás, como una violación de la dignidad o en forma de estrés o miedo, tarde o temprano afectará a la productividad general del equipo.

Además, la falta de intención no exonera al sujeto problemático —ni, por extensión, a sus supervisores— de ser denunciado formalmente por conducta prohibida comprobada. La **prueba subjetiva-objetiva** puede tener en cuenta el impacto del comportamiento incluso cuando no hay intención de causar daño.

## ¿Qué puedo hacer?

A menudo se sabe que hay un problema, ya sea entre unas pocas personas o uno que afecta a todo el equipo, pero no hay ningún proceso formal, ni siquiera informal, en marcha. Sin embargo, es imprescindible actuar para resolver la situación. Aquí se ofrecen algunas posibilidades a tener en cuenta.

**1**

Puede comportarse deliberadamente como modelo del comportamiento que quiere ver en su equipo, incluida la forma en que quiere que se aborden los problemas.

**2**

Puede pensar en cómo fomentar un comportamiento adecuado en la oficina y en cómo desalentar en ella los comportamientos indeseados.

**3**

Puede hablar con las personas, individualmente o en grupo, y tratar de resolver la situación.

### CONSEJOS

#### Cómo proceder de manera eficaz

- Dedique tiempo a entender los diferentes puntos de vista.
- Reconozca la validez de esos puntos de vista; haga que las personas se sientan escuchadas.
- Difunda los puntos de vista que guarden relación con el impacto del comportamiento
- Céntrese en la solución del problema.
- Comprenda las necesidades de las personas para estudiar cómo atenderlas.
- Ayúdelas a pasar página para centrarse en un futuro mejor.

Lea la **hoja de consejos sobre cómo prepararse para conversaciones difíciles** o hable con la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación para que le ayude a prepararse para estas conversaciones.

Cuando la situación es tal que algunas personas no pueden trabajar juntas, hay una serie de medidas temporales que pueden ponerse en práctica:

- ✓ **Separar físicamente a las personas interesadas - ¿se puede trasladar a las personas para mejorar el entorno laboral?**  
(piense en cómo será recibida esta decisión por las personas implicadas y téngalo en cuenta)
- ✓ **Reasignar a algunas de las personas implicadas**  
(esto tiene que hacerse con el consentimiento de la persona que está siendo reasignada)
- ✓ **Instaurar modalidades de trabajo flexibles**
- ✓ **Conceder vacaciones anuales no previstas o sugerir que se tomen las vacaciones anuales**
- ✓ **Considerar la posibilidad de conceder una licencia especial**
- ✓ **Realizar cambios temporales en las relaciones jerárquicas**
- ✓ **Adoptar otras medidas, como impartir formación orientada a las aptitudes de comunicación, la diversidad de género y la inclusión**

Normalmente, estas medidas las pone en práctica el/la jefe/a de entidad, pero, como supervisor(a), usted puede plantear estas posibilidades a su jefe/a de entidad para que pueda ayudarle a gestionar la situación. En ciertos casos graves en que se hayan interpuesto formalmente denuncias de acoso u otra conducta prohibida, el/la jefe/a de entidad considerará incluso la posibilidad de conceder al/a la presunto/a infractor(a) una licencia administrativa de conformidad con la instrucción administrativa **ST/AI/2017/1** (aunque, si es posible, primero debe considerarse como alternativa la reasignación).

**TENGA EN CUENTA** que, si el problema es simplemente que a un funcionario no le agrada que se esté examinando su actuación profesional, no resultaría apropiado cambiar las relaciones jerárquicas como medida provisional, a menos que el/la jefe/a de entidad considere que hay motivos para pensar que la gestión de la actuación profesional forma parte de una conducta o patrón de conducta que indica que puede haberse producido un supuesto caso de acoso o abuso de autoridad. El hecho de que un supervisor se ocupe de las cuestiones de desempeño no es en sí mismo un acto de acoso ni de abuso de autoridad (si no hay una conducta inapropiada específica), y no resulta apropiado presentar una denuncia por acoso contra un supervisor solo porque esté gestionando cuestiones de desempeño.



**Para resolver la situación, puede que valga la pena considerar algunas de estas medidas, incluso en ausencia de denuncia.** Obviamente, estas medidas requieren que usted mantenga conversaciones con los miembros de su equipo, en buenos términos, acerca de las opciones existentes. Puede utilizar la **hoja de consejos para conversaciones difíciles** o hablar con la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación para que le ayude a prepararse para estas conversaciones.

A veces, una **actividad de grupo para reforzar el espíritu de equipo** puede dar respuesta a los problemas existentes en el entorno laboral antes de que se conviertan en algo más grave. La **Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación** puede ayudarle a organizar o dirigir esa reunión.

### Hacer frente a un(a) colega problemático/a

El estilo de trabajo de algunas personas puede ser percibido por otras como irritante, brusco e insensible. Usted escucha cómo otros las describen como personas problemáticas, agresivas, difíciles o dañinas.



Si cree que la forma de trabajar de alguien es problemática, puede considerar la posibilidad de impartir *coaching* personalizado para (o posiblemente con) el sujeto problemático —ello puede formar parte de una intervención específica de *coaching* centrada en el cambio de comportamiento (que posiblemente implica recabar las opiniones anónimas de los miembros del equipo)—; hable con los Servicios de Recursos Humanos o la Oficina Ejecutiva para ver si se puede organizar.

También puede preguntarse cómo puede usted estar permitiendo ese comportamiento problemático, ya por acción o por omisión.

Usted mismo/a puede presentar un informe oficial a la **OSSI** si cree que la situación lo requiere, en particular si los esfuerzos extraoficiales para solucionarla no han tenido éxito o no parecen viables y si la conducta es lo suficientemente grave como para que considere que puede llegar a constituir una conducta indebida.

Debe presentar al funcionario responsable un registro de las intervenciones realizadas por el personal directivo para hacer frente a casos de posible conducta prohibida (**vea aquí** la diferencia entre gestión de la actuación profesional y comportamiento problemático, y otras cuestiones relacionadas con el trabajo y las conductas prohibidas).

La intervención del personal directivo no impide que el asunto sea denunciado formalmente.

### Alguien que tiene un problema se ha confiado a mí

Si alguien con un problema se confía a usted, debe mostrarse receptivo/a. Comuníquese que puede obtener información en el Punto Focal de Conducta y Disciplina. También puede mencionarle las otras fuentes de apoyo disponibles:

- Asesoramiento confidencial sobre sus opciones por parte de la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación;
- El/La Consejero/a del Personal;
- El teléfono de asistencia “Speak up”.

Entréguele una copia del boletín del Secretario General **ST/SGB/2019/8** y remítale a este documento. Mantenga un registro de estas comunicaciones.

Debe proporcionar asistencia o información a una persona afectada de manera oportuna, con tacto e imparcialidad. Si no puede desempeñar esta función por cualquier motivo, remita a la persona afectada al/a la Consejero/a del Personal.

Billy se ha quejado a su supervisora de que Paola le acosa, y le expresa lo angustiado que está. La supervisora escucha e informa a Billy de con quién más puede hablar para obtener más información sobre las opciones que tiene a su alcance. Ella muestra empatía por Billy ante su angustia. La supervisora no debe expresar ningún apoyo al punto de vista de Billy o a su interpretación de que Paola le está acosando. A este respecto, la supervisora no debe tomar posición alguna en ese momento. En vez de eso, le dice a Billy: “Siento verte tan alterado. Es evidente que estás muy afectado por esta situación”. No resulta apropiado decirle a Billy: “Es muy difícil enfrentarse a una situación de acoso”.

### ¿Puedo plantear la situación a la persona que parece ser la causante del problema?

Para resolver el asunto con prontitud a nivel directivo, usted puede, con el consentimiento de la persona afectada, señalar el asunto a la atención de la persona cuya conducta está ocasionando problemas y acordar una manera de abordar la situación planteada.

#### CONSEJOS

#### Cómo proceder de manera eficaz

- Dedique tiempo a entender los diferentes puntos de vista.
- Reconozca la validez de esos puntos de vista; haga que las personas se sientan escuchadas.
- Difunda los puntos de vista que guarden relación con el impacto del comportamiento.
- Céntrese en la solución del problema.
- Comprenda las necesidades de las personas para estudiar cómo atenderlas.
- Ayúdelas a pasar página para centrarse en un futuro mejor.

Usted puede exigir a los funcionarios que realicen un curso de formación o reciban *coaching* para evitar que se repita la posible conducta prohibida. En particular, puede considerar la posibilidad de ofrecer *coaching* personalizado a aquellos funcionarios cuya forma de trabajar pudiera estar causando problemas según su criterio —ello puede formar parte de una intervención específica de *coaching* centrada en el cambio de comportamiento (que posiblemente implica recabar las opiniones anónimas de los miembros del equipo)—; hable con los Servicios de Recursos Humanos o la Oficina Ejecutiva para ver si se puede organizar, dado que ello puede acarrear ciertos costos.

### ¿Qué más puedo hacer?

Piense en organizar un debate entre las personas implicadas sobre la conducta en cuestión para fomentar el entendimiento mutuo y ayudar a resolver los problemas. Podría preguntar a la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación si puede ayudar a facilitar ese debate (recuerde que esta **Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación** tiene varias formas de intervenir si las personas están dispuestas a participar).

También puede pensar en otras maneras de proceder para solucionar los problemas planteados, por ejemplo, mediante una intervención de equipo.

Tras haber escuchado a Billy, la supervisora le pregunta si quiere que hable con Paola. Billy acepta. La supervisora aclara lo que Billy desea que le comunique a Paola y le pide ejemplos concretos que hayan causado el problema. Se asegura también de que Billy dé su consentimiento para que ella comunique a Paola el impacto que la situación está teniendo en él. Estando Billy de acuerdo, la supervisora plantea entonces los problemas a Paola y los tres acuerdan reunirse para discutir la situación.

Tras haber consultado al/a la jefe/a de entidad (los Puntos Focales de Conducta y Disciplina también pueden darle algunas ideas), piense en la aplicación de posibles medidas provisionales:

- ✓ **Separar físicamente a las personas interesadas - ¿se puede trasladar a las personas para mejorar el entorno laboral?**  
(piense en cómo será recibida esta decisión por las personas implicadas y téngalo en cuenta)
- ✓ **Reasignar a algunas de las personas implicadas**  
(esto tiene que hacerse con el consentimiento de la persona que está siendo reasignada)
- ✓ **Instaurar modalidades de trabajo flexibles**
- ✓ **Conceder vacaciones anuales no previstas o sugerir que se tomen las vacaciones anuales**
- ✓ **Considerar la posibilidad de conceder una licencia especial**
- ✓ **Realizar cambios temporales en las relaciones jerárquicas**
- ✓ **Adoptar otras medidas, como impartir formación orientada a las aptitudes de comunicación, la diversidad de género y la inclusión**

Recuerde que no necesita una denuncia formal para considerar la posibilidad de adoptar estas medidas. Solamente debe actuar con tacto y velar por que todos entiendan que se trata de medidas razonables del personal directivo que no pretenden hacer que nadie se sienta mal o “prejuizado”.



**TENGA EN CUENTA** que, si el problema es simplemente que a un funcionario no le agrada que se esté examinando su actuación profesional, no resultaría apropiado cambiar las relaciones jerárquicas como medida provisional, a menos que el/la jefe/a de entidad considere que hay motivos para pensar que la gestión de la actuación profesional forma parte de una conducta o patrón de conducta que indica que puede haberse producido un supuesto caso de acoso o abuso de autoridad. El hecho de que un supervisor se ocupe de las cuestiones de desempeño no es en sí mismo un acto de acoso ni de abuso de autoridad (si no hay una conducta inapropiada específica), y no resulta apropiado presentar una denuncia por acoso contra un supervisor solo porque esté gestionando cuestiones de desempeño.

Debe presentar al funcionario responsable un registro de las intervenciones realizadas por el personal directivo para hacer frente a casos de posible conducta prohibida (**vea aquí** la diferencia entre gestión de la actuación profesional y comportamiento problemático, y otras cuestiones relacionadas con el trabajo y las conductas prohibidas).

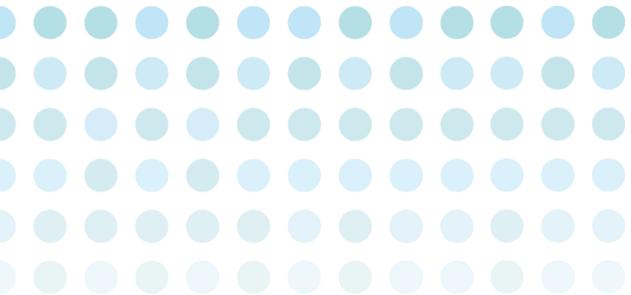
**Nota:** La intervención del personal directivo no impide que el asunto sea denunciado formalmente.

### Dificultades asociadas a la gestión de las cuestiones de desempeño

No es fácil gestionar un desempeño deficiente y al mismo tiempo motivar al personal. A veces, el personal puede terminar describiendo su entorno de trabajo como “hostil” debido al proceso de gestión de la actuación profesional, con todas las consecuencias que ello acarrea. La adquisición de aptitudes en materia de comunicación e intercambio eficaz de información ayudará a evitar esos problemas. En el sitio web de la **Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación** se puede encontrar orientación práctica sobre cómo hacerlo. También encontrará ofertas de formación pertinentes en **Inspira**.

La gestión de la actuación profesional forma parte de las funciones de los supervisores y no es acoso (a menos que esté sucediendo algo más que implique que la gestión se ha convertido en acoso).

Si un proceso de gestión de la actuación profesional le está causando dificultades como directivo/a, consulte primero con su Oficina Ejecutiva o los Servicios de Recursos Humanos. Para obtener más asesoramiento, a continuación puede plantear el asunto a los Servicios de Asesoramiento en materia de Recursos Humanos de la División de Servicios de Supervisión: **dos-hr-advice@un.org**.



# Obtener ayuda

<a href="#">¿A quién acudir?</a>	17
<a href="#">Cuando la presunta conducta prohibida puede constituir un delito</a>	18
<a href="#">Apoyo personal en los procesos</a>	18
<a href="#">La ayuda que ofrece la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación</a>	19
<a href="#">La ayuda que ofrece el/la Consejero/a del Personal</a>	20
<a href="#">¿Y si la situación está afectando al desempeño?</a>	20
<a href="#">Me preocupa que, si planteo un problema, las cosas empeoren</a>	20
<a href="#">Restablecimiento de un buen ambiente de trabajo y seguimiento</a>	21

# Obtener ayuda

## ¿A quién acudir?

Puede resultar difícil afrontar los problemas de conducta en el trabajo (tanto si usted es la persona afectada como el/la presunto/a infractor(a) y ya esté directa o indirectamente afectado/a), pero debe saber que no está solo/a.



## Los Supervisores

Los supervisores y otros funcionarios superiores tienen el deber específico de apoyar al personal en estas situaciones y ayudar a fomentar un entorno de trabajo en el que se puedan plantear, debatir y solucionar los problemas.

## Los Puntos Focales de Conducta y Disciplina

Los Puntos Focales de Conducta y Disciplina proporcionan información a las personas afectadas acerca de las opciones disponibles para hacer frente a posibles conductas prohibidas. Actúan como punto de contacto tanto para la persona afectada como para el/la presunto/a infractor(a) durante la tramitación de las denuncias formales de posibles conductas prohibidas, para proporcionar información sobre el proceso y los plazos pertinentes. Han sido seleccionados para asumir esta función y cuentan con apoyo para responder a las preguntas en un plazo breve.

También puede obtenerse el apoyo de:

## La Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación

La **Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación** es un cauce de resolución informal de conflictos que ofrece a las personas la oportunidad de: 1) examinar un problema en un contexto informal y confidencial; 2) explorar alternativas para resolver un problema y conocer qué recursos les ofrece el sistema; 3) aumentar su capacidad y confianza para hacer frente a los conflictos; y 4) recibir *coaching* y orientación sobre la manera de presentar una cuestión o problema a través de otro mecanismo interno.

## El/La Consejero/a del Personal

El/La **Consejero/a del Personal** presta apoyo psicosocial a los funcionarios, en cualquier momento, independientemente de que haya o no un proceso formal o informal en curso.

## Accidentes de trabajo

Los Puntos Focales de Conducta y Disciplina y la Oficina Ejecutiva o los Servicios de Recursos Humanos son puntos de contacto apropiados para obtener información sobre posibles indemnizaciones en caso de accidente de trabajo. Consulte el **apéndice D del Reglamento del Personal de las Naciones Unidas**, relativo a las normas que rigen la indemnización en caso de muerte, lesión o enfermedad imputable al desempeño de funciones oficiales en nombre de las Naciones Unidas.

El personal directivo que encuentre dificultades en la gestión de la actuación profesional debe pedir asesoramiento a los Servicios de Recursos Humanos o la Oficina Ejecutiva. En caso de que el personal de Recursos Humanos o la Oficina Ejecutiva necesite apoyo, deberá ponerse en contacto con los Servicios de Asesoramiento en materia de Recursos Humanos de la División de Servicios de Supervisión ([dos-hr-advice@un.org](mailto:dos-hr-advice@un.org)).

**Los diferentes servicios de apoyo no se excluyen mutuamente. Es común que los funcionarios hablen con sus supervisores y se pongan en contacto tanto con el/la Consejero/a del Personal para obtener apoyo emocional como con la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación para obtener ayuda.**

Siempre es posible denunciar de forma anónima una posible falta de conducta a través del **teléfono de asistencia de la OSSI**.

### Otras posibles vías de apoyo:

- También puede obtener asesoramiento anónimo y confidencial sobre un posible acoso sexual en el teléfono de asistencia "Speak up". El número del teléfono de asistencia es el +1-917-367-8910 o, desde las misiones de mantenimiento de la paz, el 1212-78910. Para las llamadas internacionales desde los lugares de destino de las Naciones Unidas en Addis Abeba, Bangkok, Beirut, Ginebra, Nairobi, Nueva York, Santiago y Viena, marque la extensión 78910. También se puede contactar con el teléfono de asistencia en [speakup@un.org](mailto:speakup@un.org);
- La Oficina de Asistencia Letrada al Personal (**OALP**) ofrece apoyo jurídico a los funcionarios;
- Los órganos de representantes del personal;
- Los miembros de grupos de personal, como UN Globe y los coordinadores de cuestiones de género.

### Cuando la presunta conducta prohibida puede constituir un delito

Los Puntos Focales de Conducta y Disciplina, el Departamento de Seguridad y la OSSI, según proceda, son puntos de contacto apropiados cuando la presunta conducta prohibida puede constituir un delito.

## Apoyo personal en los procesos

Recuerde también que, si usted está involucrado/a en un proceso formal o informal, puede obtener apoyo de personas a las que haya designado, a saber:

- 1 uno o dos funcionarios** que confirmen por escrito que están disponibles y dispuestos a desempeñar esa función, no actúen o no es probable que actúen como testigos del presunto comportamiento si se investiga el asunto y no estén sujetos a un posible conflicto de intereses; o
- 2 un miembro del personal que no sea de plantilla**, siempre que esté disponible y dispuesto a desempeñar esa función, haya firmado un acuerdo de confidencialidad con la Organización, no actúe o no vaya a actuar como testigo del presunto comportamiento si se investiga el asunto, no esté de otro modo sujeto a un posible conflicto de intereses y resulte razonablemente aceptable para el/la jefe/a de la entidad en la que supuestamente se ha producido el comportamiento.

El apoyo puede incluir apoyo emocional, pero no se extiende a la representación legal ni a la defensa letrada. Una de las personas de apoyo designadas, que sea funcionario/a, puede acompañar a la persona afectada a la entrevista o entrevistas de investigación que se realicen durante la tramitación de una denuncia formal de conducta prohibida.



## La ayuda que ofrece la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación

Se alienta a las personas afectadas a que comuniquen su situación a la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación para obtener apoyo e información **confidenciales** sobre los aspectos del proceso. Entre sus servicios está el examen de las distintas opciones y la remisión a las instancias competentes conforme a los deseos de las personas afectadas. Nada se activa automáticamente al contactar con la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación, y el servicio es totalmente voluntario para todos los implicados. El propio hecho de contactar también es confidencial. De esta manera, las personas afectadas que se ponen en contacto con la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación siguen teniendo el control de las decisiones que deseen tomar después de dicho contacto para examinar las opciones.



### Naciones Unidas ÓMBUDSMAN y Servicios de Mediación

Los ómbudsman y los mediadores pueden ser un recurso clave para ayudar a los funcionarios que necesiten orientación sobre las instancias a las que acudir y sobre la forma de resolver su problema, o que estén sopesando las consecuencias de comunicar este problema. Sus servicios de solución informal de conflictos están a disposición de los funcionarios antes de la presentación de una denuncia formal, durante la tramitación de esta o en sustitución de ella, y constituyen además una vía de solución que ofrece la oportunidad de transformar situaciones potencialmente inestables en situaciones de mutuo entendimiento.

## La ayuda que ofrece el Ómbudsman

Como cauce de resolución informal de conflictos, el Ómbudsman ofrece a las personas la oportunidad de: 1) examinar un problema en un contexto informal y confidencial, fuera de los cauces formales; 2) explorar alternativas para resolver un problema y conocer qué recursos les ofrece el sistema; 3) aumentar su capacidad y confianza para hacer frente a los conflictos; y 4) recibir *coaching* y orientación sobre la manera de presentar una cuestión o problema a través de otro mecanismo interno.

## Principios rectores

Los principios rectores del Ómbudsman son la independencia, la neutralidad, la imparcialidad, la confidencialidad y el carácter informal: un ómbudsman o mediador es una persona designada, de carácter independiente y neutral, que no tomará partido en un conflicto y que no puede imponer una solución ni adoptar una decisión administrativa; y las partes en el asunto en cuestión tienen pleno control del resultado del proceso. Todas las comunicaciones habidas en el proceso son confidenciales y no pueden darse a conocer sin autorización (privilegio de confidencialidad).

Además de prestar servicios de solución de controversias, los Ómbudsman también pueden ayudar a adquirir competencias para resolver conflictos y formular recomendaciones para mejorar el entorno laboral sobre la base de sus observaciones de las tendencias y problemas sistémicos.

El Ómbudsman puede ocuparse de una amplia gama de cuestiones relacionadas con el trabajo (no tiene por qué tratarse de una conducta de discriminación, abuso de autoridad o acoso). El Ómbudsman puede ocuparse de controversias relativas a la renovación de contratos, el trato justo, la selección del personal, los derechos y las prestaciones y las cuestiones u otras situaciones interpersonales en que los funcionarios consideran que han sido objeto de un trato injusto.

Más adelante, en la sección relativa a la **resolución informal de problemas**, se describen con más detalle los servicios que ofrece el Ómbudsman.

## Cómo obtener la ayuda del Ómbudsman

Los funcionarios de la Secretaría de las Naciones Unidas pueden ponerse en contacto con la **Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación** en persona, por correo electrónico ([unoms@un.org](mailto:unoms@un.org)) o por teléfono (+1 917 367 5731). Además de la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York, hay oficinas regionales en Bangkok, Entebbe, Ginebra, Goma, Nairobi, Santiago y Viena. Véase el **sitio web de la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas**.

## La ayuda que ofrece el/la Consejero/a del Personal

Los funcionarios pueden ponerse en contacto con el/la Consejero/a del Personal para obtener ayuda. Todas las conversaciones mantenidas con los Consejeros del Personal son estrictamente confidenciales. Ni la documentación ni la información pertinente puede ser compartida con ninguna otra oficina sin el consentimiento de la persona que pide su ayuda.

Los Consejeros del Personal son profesionales de la salud mental que pueden prestar apoyo psicosocial y estudiar herramientas para abordar el impacto emocional que la situación tiene en la persona afectada. También pueden brindar orientación sobre la posible remisión a recursos externos de salud mental, si ello es necesario. Están ahí para apoyar a quienes necesitan ayuda en cualquier etapa del proceso, incluso durante el proceso formal si es necesario.

El apoyo psicosocial a las personas afectadas y a los presuntos infractores se presta en persona, por teléfono o por otros medios electrónicos, según los recursos disponibles y la ubicación de la persona afectada.



## ¿Y si la situación está afectando al desempeño?

Los jefes de entidades tienen determinadas facultades y obligaciones si el desempeño o la conducta de una persona se han visto afectados por una posible conducta prohibida. Deben considerar la posibilidad de ofrecer apoyo para abordar adecuadamente el problema (sin perjuicio del sistema formal de gestión de la actuación profesional).

El apoyo puede adoptar la forma de un nuevo plan de trabajo, la concesión de una licencia especial o el establecimiento de otras modalidades de trabajo flexibles.

Obviamente, la comunicación de estas adaptaciones debe realizarse con la debida confidencialidad.

Anurak afirma que, durante el pasado año, su supervisor ha ido eliminando funciones clave de su trabajo, de forma que en la práctica se ha visto degradado, y lo atribuye a un abuso de autoridad. El supervisor afirma que Anurak simplemente está teniendo un desempeño inferior a lo normal, y que no hay abuso de autoridad. Mientras se examina el asunto, el/la jefe/a de entidad estudia la opción de encargar a Anurak un proyecto concreto importante, durante un período limitado de tiempo y bajo la supervisión de otra persona. A los miembros del equipo se les dice que Anurak se centrará en este nuevo proyecto durante los próximos dos meses (pero no se les dice que esto está relacionado con su denuncia).

**TENGA EN CUENTA** que estas medidas de apoyo solo son pertinentes cuando el desempeño se está viendo afectado por una posible conducta prohibida. En un proceso normal de gestión de la actuación profesional, estas medidas de apoyo no son pertinentes. En particular, no resulta apropiado cambiar las relaciones jerárquicas como medida provisional de apoyo en el contexto de la gestión de la actuación profesional (a menos que la gestión de la actuación profesional forme parte de una conducta o patrón de conducta que indique acoso o abuso de autoridad). El hecho de que un supervisor se ocupe de las cuestiones de desempeño no constituye acoso ni abuso de autoridad (si no hay una conducta inapropiada específica), y no resulta apropiado presentar una denuncia por acoso contra un supervisor solo porque esté gestionando cuestiones de desempeño.



## Me preocupa que, si planteo un problema, las cosas empeoren

Entendemos esta preocupación, pero nos aseguramos por distintas vías de que plantear el problema resulte seguro para la persona afectada. En particular, cuando el/la jefe/a de entidad recibe una notificación escrita de que una persona puede estar sufriendo una conducta prohibida,

debe considerar si conviene adoptar medidas provisionales para fomentar un lugar de trabajo respetuoso y civilizado, impedir que se produzca o repita el posible acoso o cualquier otra conducta prohibida, proteger la integridad de la investigación pertinente, hacer frente a los riesgos de posibles represalias y estudiar si esas medidas redundarían de otro modo en interés de la Organización o de la unidad de trabajo.

Estas medidas pueden consistir en lo siguiente:

- ✓ **Separar físicamente a las personas interesadas - ¿se puede trasladar a las personas para mejorar el entorno laboral**  
(piense en cómo será recibida esta decisión por las personas implicadas y téngalo en cuenta)
- ✓ **Reasignar a algunas de las personas implicadas**  
(esto tiene que hacerse con el consentimiento de la persona que está siendo reasignada)
- ✓ **Instaurar modalidades de trabajo flexibles**
- ✓ **Conceder vacaciones anuales no previstas o sugerir que se tomen las vacaciones anuales**
- ✓ **Considerar la posibilidad de conceder una licencia especial**
- ✓ **Realizar cambios temporales en las relaciones jerárquicas**
- ✓ **Adoptar otras medidas, como impartir formación orientada a las aptitudes de comunicación, la diversidad de género y la inclusión**

Si hay una denuncia formal, el/la jefe/a de entidad también considerará la posibilidad de conceder al/a la presunto/a infractor(a) una licencia administrativa de conformidad con la instrucción administrativa **ST/AI/2017/1**.

Si el jefe de entidad toma conocimiento de una denuncia de conducta prohibida que implique un intento de agresión o una agresión real, incluida la agresión sexual, se adoptarán **sin demora** las **medidas cautelares** pertinentes para atender a las preocupaciones de seguridad de la persona afectada, incluida la implantación de modalidades de trabajo flexibles u otros medios para lograr la separación física de la persona afectada y el/la presunto/a infractor(a).

**Los jefes de entidades también deben vigilar las situaciones** en las que tienen conocimiento de que alguien está incurso en un procedimiento formal o informal, está ejerciendo sus derechos como funcionario (por ejemplo, actuando como representante del personal o impugnando una decisión mediante una solicitud de evaluación interna) o va a comparecer como testigo ante el Tribunal Contencioso-Administrativo o el Tribunal de Apelaciones de las Naciones Unidas.

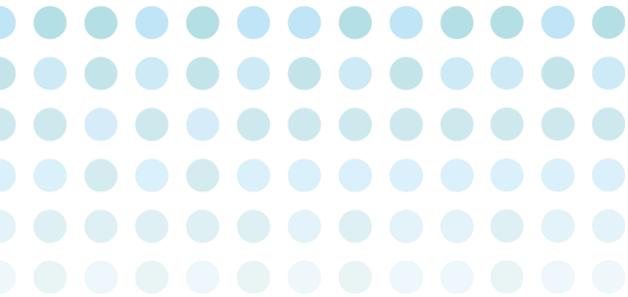
### Restablecimiento de un buen ambiente de trabajo y seguimiento

Independientemente de que los resultados de una investigación apunten o no a una posible conducta indebida, puede ser necesario reparar o restablecer las relaciones de trabajo en la unidad de trabajo en cuestión. El jefe/la jefa de entidad puede consultar con la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación o el/la Consejero/a del Personal de cara a posibles intervenciones.



Estas pueden centrarse en:

- Intervenciones posteriores a la investigación o al proceso disciplinario;
- Medidas destinadas a restablecer la confianza entre las personas implicadas;
- Intervenciones de equipo y *coaching* para el cambio.



# Resolver los problemas por la vía informal a través de la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación

¿Qué ventajas tiene la resolución informal de los conflictos?	23
Principios rectores	24
¿Cómo puede ayudar la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación?	24
Mediación	25
Restablecimiento de un buen ambiente de trabajo y seguimiento	25
Contactar con el Ómbudsman	25

# Resolver los problemas por la vía informal

## a través de la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación

A veces, abordar situaciones laborales delicadas de manera informal resulta demasiado difícil sin la ayuda de un experto. Aquí es donde puede ayudar la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación. Las situaciones difíciles en el lugar de trabajo pueden abordarse a menudo de manera informal con la ayuda de la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación. Este es el caso de una amplia gama de cuestiones relacionadas con el trabajo: problemas interpersonales, situaciones en las que el personal considera que ha sido objeto de un trato injusto, controversias relativas a la renovación de contratos, el trato justo, la selección de personal, prestaciones y derechos. Además de intervenir en determinadas controversias, el Ómbudsman también puede ayudar a adquirir competencias para resolver conflictos y formular recomendaciones para mejorar el entorno laboral sobre la base de sus observaciones de las tendencias y problemas sistémicos.

**1** El procedimiento es flexible, voluntario y confidencial.

**2** Todos los servicios se adaptan a las circunstancias específicas del caso.

**3** No se adopta ninguna medida sin el consentimiento de los interesados.

Si el proceso informal no resuelve el asunto, se puede recurrir al proceso formal.

## ¿Qué ventajas tiene la resolución informal de los conflictos?

La vía informal ofrece la oportunidad de **resolver la situación sin riesgos y de forma no contenciosa**. La Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación puede prestar asistencia, pero son las partes las que mantienen el control del proceso. La resolución informal, que podría comprender la mediación, es un proceso **flexible** en el que pueden aflorar las necesidades y los intereses subyacentes a las controversias. El mandato de la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación garantiza la **confidencialidad**, lo que permite un diálogo franco y honesto.

La resolución informal también puede ayudar a contener el conflicto entre las partes directamente involucradas. Normalmente, este proceso requiere una **inversión menor** de tiempo del personal y de recursos de la organización y, si tiene éxito, **reduce al mínimo el riesgo de que las relaciones de trabajo tensas o conflictivas afecten a la productividad de una oficina o unidad de trabajo**.

Samir y Francis han trabajado en la misma unidad durante varios años, y en el pasado mantenían una buena relación profesional. Sin embargo, a raíz de un grave desacuerdo sobre una tarea que se les asignó conjuntamente, los dos tuvieron una importante discusión. No se hizo nada al respecto, por lo que la situación degeneró hasta el punto de que Samir y Francis evitaban dirigirse la palabra, lo que tuvo un auténtico impacto negativo en el rendimiento laboral de su unidad.

Algún tiempo después, Francis comenzó a hacer comentarios despectivos sobre Samir delante de sus colegas, en particular utilizando un lenguaje inapropiado al referirse a Samir. A raíz de ello, Samir presentó una denuncia formal contra Francis. Al mismo tiempo, contactó con la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación y decidió investigar si la mediación podría resultar útil. Francis aceptó participar en este proceso y la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación habló con ambos por separado, a lo que siguió una reunión conjunta. Con la ayuda de la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación, que guio la conversación velando por que se sintieran siempre seguros, ambos intercambiaron sus puntos de vista y explicaron el impacto que la situación estaba teniendo en ellos, lo que les permitió comprenderse mejor y conseguir un poco de empatía mutua. Acordaron nuevas formas de comunicación y colaboración, y poco a poco están arreglando su relación.

La resolución formal, que incluye una investigación, puede ser extremadamente estresante para todos los interesados, incluidas las personas directamente afectadas y otras que participan en el proceso. Esto puede causar más daño en el ambiente de trabajo y la moral de las personas.

También es importante señalar que el hecho de seguir la vía formal no resuelve necesariamente el problema. Una investigación, una vez concluida, rara vez ofrecerá soluciones fáciles o rápidas a los problemas subyacentes que motivaron la denuncia.

## Principios rectores

Los principios rectores del Ómbudsman son la independencia, la neutralidad o imparcialidad, la confidencialidad y el carácter informal. Un ómbudsman o mediador es una persona designada, de carácter independiente y neutral, que no tomará partido en un conflicto y que no puede imponer una solución ni adoptar una decisión administrativa; y las partes en la controversia tienen pleno control del resultado del proceso. Todas las comunicaciones habidas en el proceso son confidenciales y no pueden darse a conocer sin autorización.



## ¿Cómo puede ayudar la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación?

Los servicios del Ómbudsman pueden abarcar:

- La facilitación de las conversaciones;
- La búsqueda de opciones para la solución de problemas;
- La actuación como intermediario entre las partes;
- La mediación;
- La prestación de asesoramiento en materia de conflictos.

Como cauce de resolución informal de conflictos, el Ómbudsman ofrece a las personas la oportunidad de: 1) examinar un problema en un contexto informal y confidencial, fuera de los cauces formales; 2) explorar alternativas para resolver un problema y conocer qué recursos les ofrece el sistema; 3) aumentar su capacidad y confianza para hacer frente a los conflictos; y 4) recibir *coaching* y orientación sobre la manera de presentar una cuestión o problema a través de otro mecanismo interno.

Estas soluciones se ofrecen en persona, cuando es posible, o por medio de intervenciones a distancia, cuando no lo es.

Todos los servicios de la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación se adaptan a las circunstancias específicas de cada caso y se basan en la disposición de las personas a participar. No se adopta ninguna medida sin el consentimiento de los interesados.

Un intento infructuoso de resolver el asunto de manera informal no impide que se denuncie formalmente el problema.

**Los supervisores deben alentar el recurso a la resolución informal siempre que lo consideren conveniente.**

## Mediación

---

La mediación es un proceso voluntario. Es fundamental que ambas partes convengan en participar en el proceso de mediación, ya que esta no puede tener lugar si una de las partes se niega a participar. El mediador se reúne con las partes en un entorno estrictamente confidencial y facilita así un diálogo efectivo, que permite que cada parte tenga la sensación de haber sido escuchada y que ayuda a desentrañar sus necesidades e intereses subyacentes, con lo que se incrementa la posibilidad de una solución amistosa. El proceso también ayuda a reparar las relaciones de trabajo y, de esa manera, crear un entorno de trabajo armonioso y duradero. El Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas puede remitir a mediación las causas que se le sometan.



Si la asistencia del Ómbudsman no conduce a una solución, y si otras gestiones informales para resolver la controversia han fracasado, el funcionario tal vez quiera trasladar su reclamación al proceso formal.

## Restablecimiento de un buen ambiente de trabajo y seguimiento

---

Independientemente de que los resultados de la investigación apunten o no a una posible conducta indebida, puede ser necesario reparar o restablecer las relaciones de trabajo en la unidad de trabajo en cuestión. El funcionario responsable puede consultar con la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación o el/la Consejero/a del Personal de cara a posibles intervenciones.

Estas pueden centrarse en:

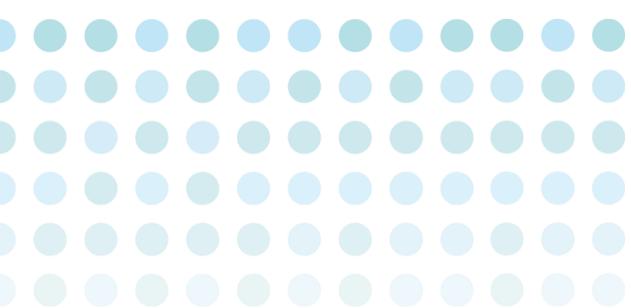
- Intervenciones posteriores a la investigación o al proceso disciplinario;
- Medidas destinadas a restablecer la confianza entre las personas implicadas;
- Intervenciones de equipo y *coaching* para el cambio.

## Contactar con el Ómbudsman

---

Los funcionarios de la Secretaría de las Naciones Unidas pueden ponerse en contacto con la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación en persona, por correo electrónico ([unoms@un.org](mailto:unoms@un.org)) o por teléfono (+1 917 367 5731). Además de la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York, hay oficinas regionales en Bangkok, Entebbe, Ginebra, Goma, Nairobi, Santiago y Viena. Véase el **sitio web de la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación** de las Naciones Unidas.

Un intento infructuoso de resolver el asunto de manera informal no impide que se denuncie formalmente el problema.



# Los jefes de entidades y sus responsabilidades

<b>Prevención y capacidad de respuesta</b>	<b>27</b>
<b>Obligaciones de seguimiento amplio y permanente</b>	<b>28</b>
<b>Medidas orientadas a atender a las preocupaciones inmediatas (investigación previa)</b>	<b>28</b>
<b>Licencia administrativa</b>	<b>29</b>
<b>Impacto en el desempeño y medidas de apoyo</b>	<b>30</b>
<b>Seguimiento de una situación específica</b>	<b>30</b>
<b>Posibles represalias</b>	<b>31</b>
<b>Examen posterior a la investigación</b>	<b>31</b>

# Los jefes de entidades

## y sus responsabilidades

### Por jefe/a de entidad se entiende:

- El/La jefe/a de un departamento o una oficina, incluidas las oficinas situadas fuera de la Sede;
- El/La jefe/a de una misión política especial o misión de mantenimiento de la paz;
- El/La jefe/a de una comisión regional;
- Un(a) coordinador(a) residente o regional;
- El/La jefe/a de cualquier otra dependencia encargada de la ejecución de las actividades programadas en la que el Secretario General de las Naciones Unidas haya delegado funciones directamente.

### Prevención y capacidad de respuesta

Los jefes de entidades tienen una serie de responsabilidades específicas en virtud del boletín del Secretario General relativo a la lucha contra las conductas prohibidas (**ST/SGB/2019/8**). Una de las principales responsabilidades es ayudar a fomentar un lugar de trabajo respetuoso y civilizado, actuando como modelo de conducta y tomando medidas para prevenir el acoso y otras conductas prohibidas. Esto requiere su participación activa en una serie de aspectos clave.

Deben esforzarse por crear un ambiente en el que el personal de sus entidades pueda expresar su preocupación por conductas inapropiadas o indeseadas, en particular mediante el mantenimiento de **diálogos abiertos** y una política de puertas abiertas dentro de sus entidades. Deben **alentar al personal a recurrir al proceso informal o formal** para hacer frente a los comportamientos problemáticos.

### Para evitar que surjan problemas, los jefes de entidades deben:



**Vigilar** sus entidades para detectar conductas que puedan contravenir lo dispuesto en el boletín.



**Informar** a su personal de las disposiciones del boletín y los procedimientos aplicables en una **reunión anual** presencial del personal especialmente organizada a tal efecto.



Ejercer la diligencia debida en la **selección de los candidatos a los puestos de trabajo** recurriendo a la base de datos ClearCheck<sup>1</sup> y otras bases de datos internas pertinentes durante los procesos de contratación.



Contratar periódicamente a proveedores que impartan **formación** a determinados funcionarios en materia de fomento de un lugar de trabajo respetuoso y civilizado y tratamiento de las conductas prohibidas y su prevención.

<sup>1</sup> ClearCheck es una aplicación centralizada para la selección de candidatos a un puesto que recoge información sobre los agresores o presuntos agresores de acoso sexual de las entidades de la Junta de los Jefes Ejecutivos.

Algunas obligaciones consisten en **responder ante los problemas**:

- Deben **examinar las conductas** que llegan a su conocimiento y que pueden constituir una violación de la política, **responder sin demora a las denuncias**, tomarlas en serio y asegurarse de que se adopten las medidas necesarias de las que son responsables.
- Cuando un(a) jefe/a de entidad toma conocimiento de que uno o varios funcionarios de su entidad han estado o están incurso(s) en un procedimiento formal o informal conforme a lo dispuesto en el boletín, han ejercido o están ejerciendo sus derechos como funcionarios (por ejemplo, actuando como representantes del personal o impugnando una decisión mediante una solicitud de evaluación interna) o han comparecido o van a comparecer como testigos ante el Tribunal Contencioso-Administrativo o el Tribunal de Apelaciones de las Naciones Unidas, el/ jefe/a de entidad deberá **vigilar** la situación para impedir cualquier falta de conducta, conducta prohibida o medida que pueda repercutir negativamente en ese o esos funcionarios como consecuencia directa de esas medidas, y deberá **hacer frente** a dicha posible falta de conducta, conducta prohibida u otra presunta medida adversa (incluido mediante un posible proceso disciplinario).

Theresa presentó una solicitud de evaluación interna y planteó a su supervisor su preocupación por el hecho de que el equipo la estaba marginando (no la invitaban a las reuniones, le quitaban las pantallas de la vista y le ocultaban información clave). Desde entonces se enteró de que, a un supervisor que pensaba contratarla, le dijeron que ella había formado un escándalo y que no debería contratarla para su equipo. El hecho se señaló a la atención del jefe de entidad, responsable de investigar el problema y tratar de mitigarlo, así como de frenar cualquier comportamiento inapropiado por parte de los colegas de Theresa.

## Obligaciones de seguimiento amplio y permanente

El seguimiento es una parte esencial de la implementación de las disposiciones recogidas en el boletín del Secretario General dirigidas a los jefes de entidades, independientemente de que se hayan presentado o no denuncias específicas o de que se haya realizado o no alguna investigación. Debe ejercerse de forma permanente, y cada año debe realizarse un análisis de las observaciones.

El seguimiento puede consistir en lo siguiente:

- Analizar los datos recopilados mediante mecanismos oficiales y oficiosos (incluida la encuesta sobre la implicación del personal de plantilla);
- Realizar evaluaciones específicas del personal o hacer preguntas sobre el acoso en el marco de encuestas del personal;
- Realizar entrevistas de fin de servicio;
- Vigilar el absentismo laboral.

El propósito de este seguimiento es fomentar un lugar de trabajo respetuoso y civilizado y examinar el impacto y la eficacia generales de la política expuesta en el boletín, incluidos los procedimientos de denuncia, la implementación de la política en la entidad de que se trate, el apoyo prestado a los implicados y las salvaguardias de procedimiento.

## Medidas orientadas a atender a las preocupaciones inmediatas (investigación previa)

Cuando un(a) jefe/a de entidad recibe una notificación escrita de que una persona está sufriendo una conducta prohibida, debe considerar si conviene adoptar medidas provisionales para **proteger la integridad de la investigación pertinente, impedir que se produzca o repita la posible conducta prohibida, hacer frente a los riesgos de posibles represalias y estudiar si esas medidas redundarían de otro modo en interés de la Organización o de la unidad de trabajo.**

Estas medidas pueden consistir en lo siguiente:

- ✓ Separar físicamente a la persona afectada y el/la presunto/a infractor(a);
- ✓ Reasignar a la persona afectada o el/la presunto/a infractor(a), con el consentimiento de la persona afectada;
- ✓ Instaurar modalidades de trabajo flexibles, bien para el/la presunto/a infractor(a) o para la persona afectada;
- ✓ Conceder vacaciones anuales no previstas o sugerir que el/la presunto/a infractor(a) o la persona afectada se tomen las vacaciones anuales;
- ✓ Considerar la posibilidad de conceder una licencia especial, bien al/a la presunto/a infractor(a), bien a la persona afectada;
- ✓ Realizar cambios temporales en las relaciones jerárquicas;
- ✓ Adoptar otras medidas, como impartir formación orientada a las aptitudes de comunicación, la diversidad de género y la inclusión.

Si ha habido una denuncia formal, el/la jefe/a de entidad también considerará la posibilidad de conceder al/a la presunto/a infractor(a) una licencia administrativa de conformidad con la instrucción administrativa **ST/AI/2017/1**.

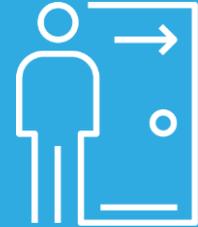


Si el/la jefe/a de entidad toma conocimiento de una denuncia de conducta prohibida que implique un intento de agresión o una agresión real, incluida la agresión sexual, se adoptarán sin demora las medidas cautelares pertinentes para atender a las preocupaciones de seguridad de la persona afectada.

Esto incluye el establecimiento de modalidades de trabajo flexibles u otros medios para lograr la separación física de la persona afectada y el/la presunto/a infractor(a).

## Licencia administrativa

En el marco de una investigación o durante el proceso disciplinario, puede ser necesario considerar la posibilidad de imponer al/a la presunto/a infractor(a) una licencia administrativa.



La decisión de imponer a un miembro del personal una licencia administrativa solo puede tomarse si se da, al menos, una de las siguientes circunstancias:

- La continuidad de su presencia en la oficina podría tener un impacto negativo en la preservación de un ambiente de trabajo armonioso;
- Existe el riesgo de que se repita o continúe la conducta insatisfactoria;
- El miembro del personal no puede seguir desempeñando eficazmente sus funciones, dada la naturaleza de estas;
- Su continuación en el servicio implicaría el riesgo de que pudiera destruir, ocultar o manipular de otro modo las posibles pruebas, o interferir de alguna manera en la investigación o el proceso disciplinario, por ejemplo, tomando represalias contra las personas protegidas en virtud de lo dispuesto en el boletín del Secretario General ST/SGB/2017/2/Rev.1, relativo a la protección contra las represalias, o intimidando a los testigos;
- La continuidad de su presencia en las instalaciones de la Organización o en el lugar de destino podría constituir un riesgo financiero o de seguridad para la Organización o su personal, o podría perjudicar de otro modo los intereses o la reputación de la Organización.

## Impacto en el desempeño y medidas de apoyo

Los jefes de entidades también deben **examinar si el desempeño o la conducta de una persona se han visto afectados por un posible acoso u otra conducta prohibida** y, en caso afirmativo, considerar la posibilidad de ofrecerle apoyo para abordar adecuadamente el problema (sin perjuicio del sistema formal de gestión de la actuación profesional). El apoyo puede adoptar la forma de un nuevo plan de trabajo, la autorización de una licencia especial o el establecimiento de otras modalidades de trabajo flexibles. Obviamente, la comunicación de estas adaptaciones debe realizarse con la debida confidencialidad.

Anurak afirma que, durante el pasado año, su supervisor ha ido eliminando funciones clave de su trabajo, de forma que en la práctica se ha visto degradado, y lo atribuye a un abuso de autoridad. El supervisor afirma que Anurak simplemente está teniendo un desempeño inferior a lo normal, y que no hay abuso de autoridad. El jefe de entidad, tras examinar detenidamente la situación y hablar con el supervisor de Anurak y el segundo superior jerárquico de Anurak, considera que el supervisor podría estar teniendo una conducta inapropiada y que ello podría haber afectado al desempeño de Anurak. El jefe de entidad estudia entonces la opción de encargar a Anurak un proyecto concreto importante, durante un período limitado de tiempo y bajo la supervisión de otra persona. A los miembros del equipo se les dice que Anurak se centrará en este nuevo proyecto durante los próximos dos meses (pero no se les dice que esto está relacionado con su denuncia).

**TENGA EN CUENTA** que estas medidas de apoyo solo son pertinentes cuando el desempeño se está viendo afectado por una posible conducta prohibida. En un proceso normal de gestión de la actuación profesional, estas medidas de apoyo no son pertinentes. El hecho de que un supervisor se ocupe de las cuestiones de desempeño no constituye acoso ni abuso de autoridad (si no hay una conducta inapropiada específica - [véase aquí](#)), y no resulta apropiado presentar una denuncia por acoso contra un supervisor solo porque esté gestionando cuestiones de desempeño.



## Seguimiento de una situación específica

Cuando un(a) jefe/a de entidad inicie una investigación, o cuando se haya notificado el inicio de una investigación al/a la jefe/a de entidad en cuestión o al/a la Subsecretario/a General (SSG) de Recursos Humanos, según proceda, el/la jefe/a de entidad deberá adoptar las medidas pertinentes para **seguir la situación de la persona afectada, el/la presunto/a infractor(a) y la unidad o unidades de trabajo afectadas** hasta que se haya presentado el informe de investigación y se haya tomado cualquier acción posterior.

Esto garantizará que todas las partes cumplan su deber de cooperar con la investigación y que ninguna de ellas sea objeto de represalias o cualquier otra conducta prohibida como consecuencia de la denuncia o la investigación.

Ivan ha denunciado sufrir acoso por parte de uno de sus colegas. Hay una investigación en curso. El jefe de entidad pide al Punto Focal de Conducta y Disciplina que se reúna semanalmente con Ivan, el presunto infractor (Patrick) y la supervisora del equipo para comprobar que todo marcha bien durante la investigación e informar sobre cualquier problema.

En términos más generales, los jefes de entidades deben vigilar las situaciones en las que tomen conocimiento de que uno o varios funcionarios han estado o están incursos en un procedimiento formal o informal, han ejercido sus derechos como tales (por ejemplo, actuando como representantes del personal o impugnando una decisión mediante una solicitud de evaluación interna) o han comparecido o comparecerán como testigos ante el Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas o el Tribunal de Apelaciones de las Naciones Unidas.

A Millie se le ha pedido que preste declaración en una causa interpuesta ante el Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas por un colega que se opone a la no renovación de su contrato. Está nerviosa y teme represalias. Se lo hace saber al jefe de entidad para que (a través del Punto Focal de Conducta y Disciplina) vigile activamente la situación.

## Posibles represalias



### Oficina de Ética de las Naciones Unidas Escuchar – Asesorar – Respetar

Si el/la jefe/a de entidad sospecha que se han producido represalias, debe notificarlo sin demora a la Oficina de Ética, y el asunto se tramitará de conformidad con lo dispuesto en el boletín **ST/SGB/2017/2/Rev.1**. La Oficina de Recursos Humanos puede solicitar al/a la jefe/a o jefes de entidad(es) la información que considere necesaria.

El Punto Focal de Conducta y Disciplina informa de que alguien del equipo (Donald) está mostrando recientemente señales de estrés. Ha estado enfermo de vez en cuando, se burla de todos en el trabajo y su desempeño ha disminuido considerablemente. El jefe de entidad descubre que Donald ha prestado recientemente testimonio en el marco de la investigación a favor de Ivan. Dispone lo necesario para que alguien hable con Donald y descubre que, aparentemente, Donald está siendo excluido del equipo. El jefe de entidad decide ponerse en contacto con la Oficina de Ética y la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación.

**Este seguimiento debe continuar por lo menos durante un año después de que se haya completado una investigación y se haya adoptado una decisión, por ejemplo, mediante exámenes periódicos (por lo menos cada tres meses) para velar por que ninguna de las partes sea objeto de represalias o cualquier otra conducta prohibida.**

## Examen posterior a la investigación

Los jefes de entidades, a través de sus Puntos Focales de Conducta y Disciplina, deben:

- **Vigilar**, durante al menos un año, la situación de la persona afectada, el/ la infractor(a) y la(s) unidad(es) de trabajo en cuestión a intervalos regulares, al menos cada tres meses, a fin de garantizar que ninguna de las partes sea objeto de represalias o cualquier otra conducta prohibida como consecuencia de la investigación, sus conclusiones o el resultado. Si sospechan que ha habido represalias, deben ponerse en contacto con la Oficina de Ética inmediatamente;
- Velar por que se preste la debida atención a cualquier **necesidad especial** de la persona afectada como consecuencia de la conducta prohibida (teniendo en cuenta, por ejemplo, el impacto en su desempeño y considerando si es necesaria su reasignación);
- Velar por que las medidas administrativas o disciplinarias adoptadas al término de cualquier investigación o proceso disciplinario se hayan **implementado** debidamente.

## El papel de

# los Puntos Focales de Conducta y Disciplina

Un Punto Focal de Conducta y Disciplina es un miembro del personal designado por su jefe/a de entidad para proporcionar información y apoyo sobre cuestiones de conducta y disciplina (incluidas las relativas a la discriminación, el acoso, incluido el acoso sexual, y el abuso de autoridad).

Los Puntos Focales de Conducta y Disciplina actúan como punto de contacto tanto para la persona afectada como para el/la presunto/a infractor(a) durante la tramitación de las denuncias formales de posibles conductas prohibidas, y proporcionan información sobre el proceso y los plazos pertinentes.

En las misiones, los Equipos de Conducta y Disciplina son los que asumen el papel de los Puntos Focales de Conducta y Disciplina. En los demás casos, si usted no sabe quién es el Punto Focal de Conducta y Disciplina, póngase en contacto con el/la Jefe/a de Oficina o Departamento, con copia al/a la Jefe/a de Recursos Humanos o el/la Oficial Ejecutivo/a, quienes le informarán al respecto.

## Mantener a las partes informadas - las obligaciones de los Puntos Focales de Conducta y Disciplina

**En el curso del procedimiento** (siempre que no lo investigue la OSSI sino el/la jefe/a de entidad), los Puntos Focales de Conducta y Disciplina deben mantener informados a la persona afectada y el/la presunto/a infractor(a) sobre el estado del caso **cada dos meses**.

Esto significa que deben informarles sobre:

- La evaluación preliminar de la denuncia por el funcionario responsable;
- Si el asunto está siendo investigado o no;
- El estado de la investigación;
- Las medidas ulteriores.

Si la persona afectada o el/la presunto/a infractor(a) plantean una pregunta concreta en relación con la tramitación de una denuncia formal de posible conducta prohibida a los Puntos Focales de Conducta y Disciplina, estos deben responder normalmente en un plazo de dos semanas y, en cualquier caso, sin demora injustificada.

## Obligaciones de examen posterior a la investigación

Los Puntos Focales de Conducta y Disciplina tienen la obligación específica de seguir examinando la situación tras el resultado de una investigación (véase la sección sobre lo que sucede después de una investigación).

Los jefes de entidades, a través de los Puntos Focales de Conducta y Disciplina, deben:

- **Vigilar**, durante al menos un año, la situación de la persona afectada, el/la infractor(a) y la(s) unidad(es) de trabajo en cuestión a intervalos regulares, al menos cada tres meses, a fin de garantizar que ninguna de las partes sea objeto de represalias o cualquier otra conducta prohibida como consecuencia de la investigación, sus conclusiones o el resultado. Si sospechan que ha habido represalias, deben ponerse en contacto con la Oficina de Ética inmediatamente;
- Velar por que se preste la debida atención a cualquier **necesidad especial** de la persona afectada como consecuencia de la conducta prohibida (teniendo en cuenta, por ejemplo, el impacto en su desempeño y considerando si es necesaria su reasignación);
- Velar por que las medidas administrativas o disciplinarias adoptadas al término de cualquier investigación o proceso disciplinario se hayan **implementado** debidamente.

# El papel de la OSSI

La OSSI es la Oficina de Servicios de Supervisión Interna. La OSSI evalúa todas las denuncias formales de posibles conductas prohibidas para determinar las posibles medidas. La OSSI puede investigar la denuncia u optar por remitir la denuncia de posible conducta prohibida a un **funcionario responsable**, de cara a la adopción de medidas. Si la denuncia es investigada por investigadores no profesionales bajo la autoridad del funcionario responsable, la OSSI deberá haber capacitado a dichas personas (junto con la Oficina de Recursos Humanos). La OSSI tiene algunas obligaciones específicas de información que se detallan más adelante, en la sección **Derecho a ser informado**.

La OSSI facilita un **teléfono de asistencia para denunciar posibles faltas de conducta**, incluidas las conductas prohibidas, de un funcionario. Todas las personas que denuncien esa posible conducta prohibida pueden permanecer en el anonimato. Los datos de contacto correspondientes figuran en el sitio web de la OSSI.

 **OFICINA DE SERVICIOS DE SUPERVISIÓN INTERNA**

# El papel de la Oficina de Ética

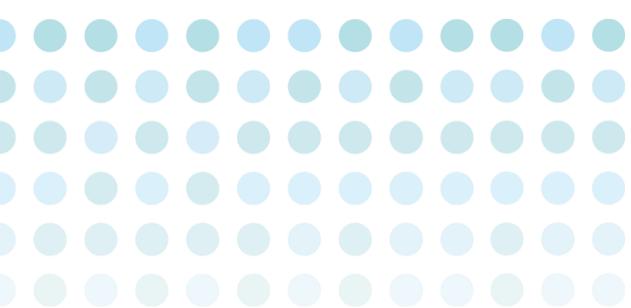
La Oficina de Ética administra la política de la Organización sobre protección contra las represalias (**ST/SGB/2017/2/Rev.1**). Esta política se aplica a todos los funcionarios que han denunciado una conducta indebida o han cooperado con las auditorías o investigaciones debidamente autorizadas, y que posteriormente sufren represalias.



**El papel de la Oficina de Ética consiste en lo siguiente:**

- Recibir las denuncias de represalias y realizar un examen preliminar;
- Remitir los presuntos casos de represalias a la OSSI para su investigación;
- Remitir al funcionario al Ómbudsman o a otros mecanismos informales de solución de conflictos, según proceda;
- Formular recomendaciones sobre medidas provisionales de protección en los casos remitidos para su investigación;
- Formular recomendaciones de medidas de protección definitivas para los casos en que considere que se han producido represalias después de la investigación.

Si usted considera que ha sido objeto de represalias como consecuencia de denunciar una conducta indebida o de cooperar en la auditoría o investigación debidamente autorizada, póngase en contacto con la Oficina de Ética. Puede obtener más información en [un.org/es/ethics](https://un.org/es/ethics).



# Comprender qué es una conducta prohibida

¿Qué constituye una conducta prohibida?	35
Diferencia entre gestión de la actuación profesional y comportamiento problemático, y otras cuestiones relacionadas con el trabajo y las conductas prohibidas	35
¿Qué es la discriminación?	37
¿Qué es el abuso de autoridad?	37
¿Qué es el acoso?	37
¿Qué es el acoso sexual?	39
¿Cómo se decide? Una prueba subjetiva y objetiva	40

# Comprender qué es una conducta prohibida

## Discriminación, abuso de autoridad, acoso (incluido el acoso sexual)

La ONU es clara: todos los funcionarios deben ser tratados con dignidad y respeto, y esto obviamente implica mantener un lugar de trabajo libre de cualquier forma de discriminación, acoso, incluido el acoso sexual, y abuso de autoridad.

### ¿Qué constituye una conducta prohibida?

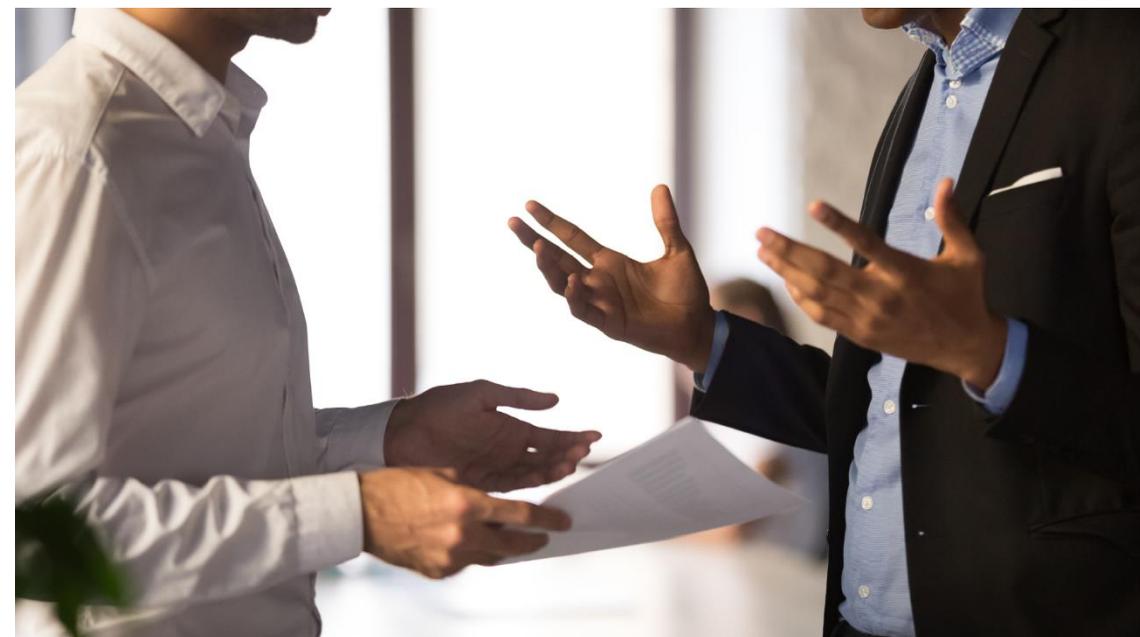
Una “conducta prohibida” es un término colectivo que engloba la discriminación, el acoso (incluido el acoso sexual) y el abuso de autoridad. Un desacuerdo sobre el desempeño laboral o sobre otras cuestiones relacionadas con el trabajo no se considera normalmente una conducta prohibida - este asunto se tratará en el marco de la gestión de la actuación profesional.

 <p>Puede tratarse de un patrón de conducta o de un incidente puntual</p>	 <p>Todas las personas, sea cual sea su género, pueden denunciar una conducta prohibida</p>
 <p>Un hecho puede dar lugar a más de un tipo de conducta prohibida</p>	 <p>Las conductas prohibidas influyen en el lugar de trabajo*</p>

\*ya sea en el lugar de trabajo, en el transcurso de un viaje oficial, en una misión oficial o incluso en un entorno social.

## Diferencia entre gestión de la actuación profesional y comportamiento problemático, y otras cuestiones relacionadas con el trabajo y las conductas prohibidas

La gestión de la actuación profesional forma parte del ciclo de trabajo ordinario. Se trata de promover un desempeño óptimo y atender las áreas que requieren mejoras. En el **Manual de Recursos Humanos** figuran orientaciones sobre cómo promover un desempeño óptimo.



La gestión de las cuestiones de desempeño u otras cuestiones relacionadas con el trabajo (por ejemplo, las decisiones sobre la distribución de funciones o la reestructuración de una unidad de trabajo, o las decisiones sobre licencias u oportunidades de formación) puede provocar conflictos. Estos asuntos normalmente no se consideran una conducta prohibida y deben tratarse en el marco de la gestión de la actuación profesional u otros procesos de gestión (por ejemplo, consultas previas entre el personal y los directivos sobre las reestructuraciones o los cambios de funciones propuestos). **El mero hecho de que las acciones de un supervisor, como la evaluación de la actuación profesional o la no renovación del nombramiento, no sean favorables a un funcionario, no se considerará por sí solo una conducta prohibida.**

En cambio, si hay otros elementos que sugieren una conducta prohibida (por ejemplo: comentarios hechos en el contexto de las reuniones de gestión de la actuación profesional que indican un sesgo contra el género, la orientación sexual, la identidad o expresión de género del funcionario, su raza o su nacionalidad / el funcionario está siendo evaluado en cuanto a su actuación profesional cuando otros, con un desempeño similar o peor, no lo están), entonces puede haber un fundamento para la denuncia.

Del mismo modo, las denuncias de comportamiento irrespetuoso, correos electrónicos groseros o comentarios despectivos pueden, en algunos casos, ser más un reflejo de una escasa capacidad de comunicación e insensibilidad que una conducta prohibida. Sin embargo, esa conducta en el contexto del desempeño del trabajo o de cuestiones relacionadas con el trabajo puede, en algunos casos, constituir acoso.

A la hora de determinar si una situación constituye o no una conducta prohibida, siempre es útil reflexionar primero sobre los diferentes puntos de vista que las personas tienen sobre esa situación. Hay que preguntarse:

**1** ¿Cuáles son los hechos y qué es lo que realmente sé? (en contraposición a: ¿Qué creo saber que piensa la otra persona?)

**2** ¿Qué papel jugué en la situación actual? ¿Estoy haciendo algo que pueda, de forma (no) intencionada, dañar al otro funcionario?

**3** Si yo estuviera en su lugar, ¿cómo percibiría la situación?

Ciertos incidentes, cuando se entienden como acontecimientos aislados, podrían considerarse cuestiones puramente laborales. Sin embargo, los incidentes reiterados, tomados en conjunto, pueden constituir una conducta prohibida.

Pedro denunció acoso por parte de su supervisora, María. María le había impedido asistir al curso de formación al que había estado asistiendo anteriormente; le había quitado algunas funciones, no le mantenía informado de los asuntos de la Sección, mientras que sí informaba a los demás miembros del equipo; e, ignorándole, daba directamente instrucciones a sus supervisados. En conjunto, estas acciones podrían constituir acoso o abuso de autoridad.

Johnson llamó a su oficina a Ana, quien responde ante él y lleva trabajando en su puesto actual desde hace 20 años. Le dijo: “He decidido que tú y yo necesitamos un cambio. A partir del lunes, responderás ante Maria-Theresa en otra oficina. Este cambio ha sido aprobado por el Jefe de Departamento”. Ana se quejó de que se sentía tratada como si fuera totalmente desechable, y de que no se habían tenido en cuenta sus años de leal servicio. Aunque es comprensible que Ana se sintiera humillada por la situación, el abuso de autoridad no abarca toda interacción descortés o incómoda, y en este caso lo apropiado puede ser no investigar la conducta que se alega como abuso de autoridad o acoso.

**TENGA EN CUENTA** que una decisión administrativa puede, por supuesto, ser objeto de impugnación formal por cualquier funcionario afectado, inicialmente mediante una solicitud de evaluación interna. Para obtener más información sobre cómo impugnar decisiones administrativas, puede ponerse en contacto con la OALP y también consultar el **sitio web de la Oficina de Administración de Justicia**, que incluye una guía práctica para los litigantes que se representan a sí mismos y gran cantidad de información adicional. Este tipo de controversias también puede ser susceptible de resolución informal (véanse las secciones **Obtener ayuda** y **Resolver los problemas de manera informal a través de la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación**).



## ¿Qué es la discriminación?

La “discriminación” se define como cualquier trato injusto o distinción arbitraria basada en la raza, el sexo, el género, la orientación sexual, la identidad de género, la expresión de género, la religión, la nacionalidad, el origen étnico, la discapacidad, la edad, el idioma, el origen social u otra característica o rasgo similar de una persona.

La discriminación puede ser un incidente aislado que afecta a una persona o un grupo de personas en situación similar, o puede manifestarse mediante el acoso o el abuso de autoridad.



Un ejemplo de discriminación sería la negativa a contratar a alguien por su orientación sexual o su religión.

## ¿Qué es el abuso de autoridad?

El “abuso de autoridad” se define como el uso indebido de una posición de influencia, poder o autoridad contra otra persona. Esto es especialmente grave cuando la persona utiliza su influencia, poder o autoridad para influir indebidamente en la carrera profesional o en las condiciones de trabajo de otra, como por ejemplo en su nombramiento, asignación de funciones, renovación de contrato, evaluación del desempeño, condiciones de trabajo o posibles ascensos. El abuso de autoridad también puede consistir en una conducta que crea un entorno laboral hostil u ofensivo y que implica, entre otras cosas, el uso de intimidación, amenazas, chantaje o coacción. La discriminación y el acoso, incluido el acoso sexual, son especialmente graves cuando van acompañados de abuso de autoridad.



Un ejemplo de abuso de autoridad sería la rescisión de un nombramiento por animadversión personal hacia el funcionario.

Como la propia definición explica, los casos en los que se produce un impacto directo en las perspectivas de carrera (condiciones de empleo como la remuneración, el horario laboral, la renovación del contrato, la evaluación del desempeño y los ascensos) son especialmente graves.

El abuso de autoridad también incluye conductas en las que el impacto en la carrera profesional no es tan obvio, por ejemplo, cuando el entorno laboral se vuelve hostil u ofensivo (con intimidación, amenazas, coacción o chantaje).



Como ejemplo, el caso de una supervisora que ordena repetidamente a un miembro del personal que le traiga el almuerzo o haga alguna otra tarea personal para ella, o de lo contrario, no le concederá la licencia que esta persona solicitó.

## ¿Qué es el acoso?

El “acoso” se define como toda conducta indeseada que pueda considerarse de manera razonable motivo de ofensa o humillación para otra persona o percibirse de ese modo, cuando dicha conducta interfiere en el trabajo o genera un entorno laboral intimidatorio, hostil u ofensivo.

- El acoso puede adoptar la forma de palabras, gestos o acciones que tienden a molestar, alarmar, herir, degradar, intimidar, menospreciar, humillar o avergonzar a otra persona.
- El acoso puede ser un acto dirigido contra una o más personas que tienen una característica o un rasgo común, según establece la definición de discriminación.
- El acoso normalmente implica una serie de incidentes.
- El comportamiento puede ser variado, no suele tratarse del mismo comportamiento reiterado.



### Ejemplos de comportamientos de acoso:



Un miembro del personal que grita e insulta habitualmente a sus colegas de trabajo o que utiliza un lenguaje humillante (“Eres un inútil, ¿por qué no me dan a alguien competente, es que no puedes hacerlo bien?”).



Apodos, insultos o estereotipos negativos dirigidos a una persona o grupo de personas (por ejemplo: “esos maricas”, “es la típica mujer agresiva”, “vas vestido como si fueras a volar el World Trade Center”, “los americanos son siempre tan ruidosos”, “los hombres que se besan en público son repugnantes”, “no es natural ser lesbiana o trans”).



Retirar indebidamente las funciones, exigir repetidamente plazos que no son razonables, reprender injusta y públicamente la labor de una persona para humillarla, ordenar funciones que no corresponden al puesto (por ejemplo, pedir a alguien que limite su participación a tareas serviles, cuando se le contrató para redactar documentos de política).



Hacer comentarios despectivos o denigrantes sobre la orientación sexual, la identidad de género o la expresión de género de otra persona.



## ¿Qué es el acoso sexual?

El “acoso sexual” se define como sigue:

Toda conducta indeseada de carácter sexual que pueda considerarse de manera razonable motivo de ofensa o humillación para otra persona o percibirse de ese modo, cuando dicha conducta interfiere en el trabajo, se convierte en una condición laboral o genera un entorno laboral intimidatorio, hostil u ofensivo.



- El acoso sexual puede producirse en el lugar de trabajo o en relación con el trabajo, incluso durante viajes oficiales o el desempeño de funciones sociales relacionadas con el trabajo.
- Si bien suele implicar un patrón de conducta, el acoso sexual puede adoptar la forma de un único incidente.
- Al evaluar el carácter razonable de las expectativas o de las percepciones, deberá tenerse en cuenta la perspectiva de la persona que sufre la conducta en cuestión.
- El acoso sexual es la manifestación de una cultura de discriminación y privilegio basada en relaciones de género desiguales y otras dinámicas de poder.
- El acoso sexual puede producirse mediante cualquier tipo de conducta, ya sea verbal, no verbal o física, incluidas las comunicaciones escritas y electrónicas.
- El acoso sexual puede producirse entre personas del mismo o de distinto género, y tanto las personas afectadas como los presuntos infractores pueden ser de cualquier género.
- El acoso sexual puede ser perpetrado por cualquier colega, incluidos los supervisores, los compañeros o los subordinados. La condición de supervisor(a) o funcionario/a superior(a) de un(a) infractor(a) se considerará una circunstancia agravante.
- El acoso sexual está prohibido en virtud de la regla 1.2 f) del Reglamento del Personal, y también puede constituir explotación o abuso sexual en virtud de la regla 1.2 e) del Reglamento del Personal.

Todos los funcionarios deben realizar el curso de formación en línea sobre prevención del acoso sexual y los abusos por parte del personal de las Naciones Unidas titulado “*Working Harmoniously*”, que está disponible en Inspira. Este curso ofrece muchos ejemplos de acoso sexual.

El acoso sexual puede adoptar muchas formas, desde miradas y palabras hasta el contacto físico de naturaleza sexual. Como ejemplos de acoso sexual (y hay muchos más) cabe citar:

- ➔ Cometer o intentar cometer un acto de agresión sexual, incluida una violación
- ➔ Compartir o mostrar imágenes o vídeos de carácter sexual en el lugar de trabajo
- ➔ Enviar comunicaciones de contenido sexual en cualquier formato
- ➔ Contar anécdotas o chistes de carácter sexual o lascivo
- ➔ Hacer gestos sexuales inapropiados (p. ej., contonearse lascivamente)
- ➔ Realizar tocamientos indeseados a otra persona, como pellizcos, palmadas, manoseos o roces intencionados
- ➔ Mirar fijamente a otra persona de forma que implique una insinuación de carácter sexual
- ➔ Solicitar repetidamente citas o relaciones sexuales a una persona
- ➔ Calificar la sexualidad de una persona (p. ej., clasificar a las personas en el trabajo en función de su atractivo)
- ➔ Hacer comentarios de naturaleza sexual sobre la apariencia, el atuendo o partes del cuerpo
- ➔ Hacer comentarios negativos sobre la orientación sexual, la identidad de género o la expresión de género de otra persona

## ¿Cómo se decide? Una prueba subjetiva y objetiva

No se trata de la intención del presunto infractor. Todos tenemos puntos de vista, experiencias de vida y sensibilidades diferentes. Lo que para alguien puede parecer un comportamiento inapropiado, para otra persona puede parecer un comportamiento normal.

La prueba para determinar si se trata de una conducta prohibida requiere una consideración tanto subjetiva como objetiva de la conducta.

- **Subjetiva:** ¿Cómo se sentía el denunciante?
- **Objetiva:** ¿Puede la conducta considerarse de manera razonable motivo de ofensa o humillación para otra persona o percibirse de ese modo (según las normas de la ONU y el entorno de la ONU)?

Esto significa que, aunque el presunto infractor declare que con su comportamiento no tenía intención alguna de cometer acoso, el asunto no acaba ahí. La intención del presunto infractor no importa en la definición del acoso.

En la evaluación sobre si el comportamiento puede llegar al nivel de conducta indebida y, por tanto, debe ser investigado y sometido a un proceso disciplinario se tiene en cuenta la gravedad de la situación. En la evaluación se pueden considerar factores como, por ejemplo, si la conducta se ha repetido o no, si la persona afectada es o no el blanco del presunto infractor, o si el presunto infractor sabe o no que su conducta puede ofender o humillar a la otra persona. A la hora de determinar si una situación puede constituir una conducta prohibida, siempre es útil reflexionar primero sobre los diferentes puntos de vista que las personas tienen sobre esa situación. Hay que preguntarse:

**1** ¿Cuáles son los hechos reales y qué es lo que realmente sé? (en contraposición a: ¿Qué creo saber que piensa la otra persona?)

**2** ¿Qué papel jugué en la situación actual? ¿Estoy haciendo algo que pueda, de forma (no) intencionada, dañar al otro funcionario?

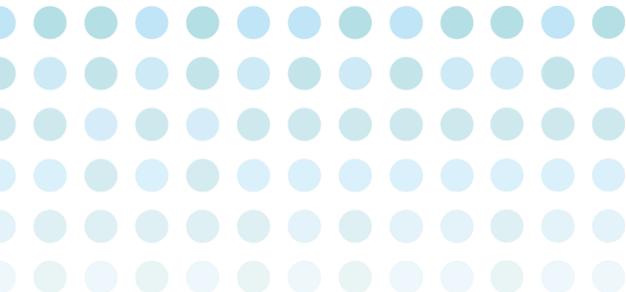
**3** Si yo estuviera en su lugar, ¿cómo percibiría la situación?

Antonia se siente increíblemente frustrada con su superior, Ivan. Siente que Ivan la está molestando enviándole constantes recordatorios sobre su proyecto, cosa que no hace con otros colegas. Siente que está irascible con ella y que le habla en un tono despectivo. Antonia considera que esta conducta constituye acoso y discriminación (cree que Ivan tiene prejuicios por el hecho de que ella es gay y tiene dos niños pequeños con su pareja).

Al preguntarse qué es lo que realmente sabe de la situación, se da cuenta de que los hechos son que Ivan le pide actualizaciones constantes de su proyecto cuando no lo hace con otros colegas. También sabe cómo se siente ante la forma en que se comunica con ella. Ella no sabe realmente por qué está sucediendo todo esto. También se da cuenta de que, debido a su malestar con Ivan, ella no le ha proporcionado mucha información sobre su proyecto en el último mes.

Antonia inicia una conversación con Ivan, habiéndose preparado previamente para ello con la hoja de consejos de la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación. En esa conversación, Ivan le explica que está sometido a una gran presión en este proyecto por su propio superior y que por tanto el proyecto se ha convertido en una prioridad clave para él, por lo que necesita actualizaciones constantes. Ella reconoce que no le ha mantenido tan informado como sería deseable. Él también le cuenta algunas presiones personales a las que está sometido y que le causan dificultades en ese momento (y que por eso no está muy disponible para su personal), así como el hecho de que le resulta frustrante que ella no le facilite la información.

Al haber podido compartir sus perspectivas, ahora son capaces de acordar un plan para el futuro y disipar las ideas erróneas que puedan tener el uno sobre el otro.

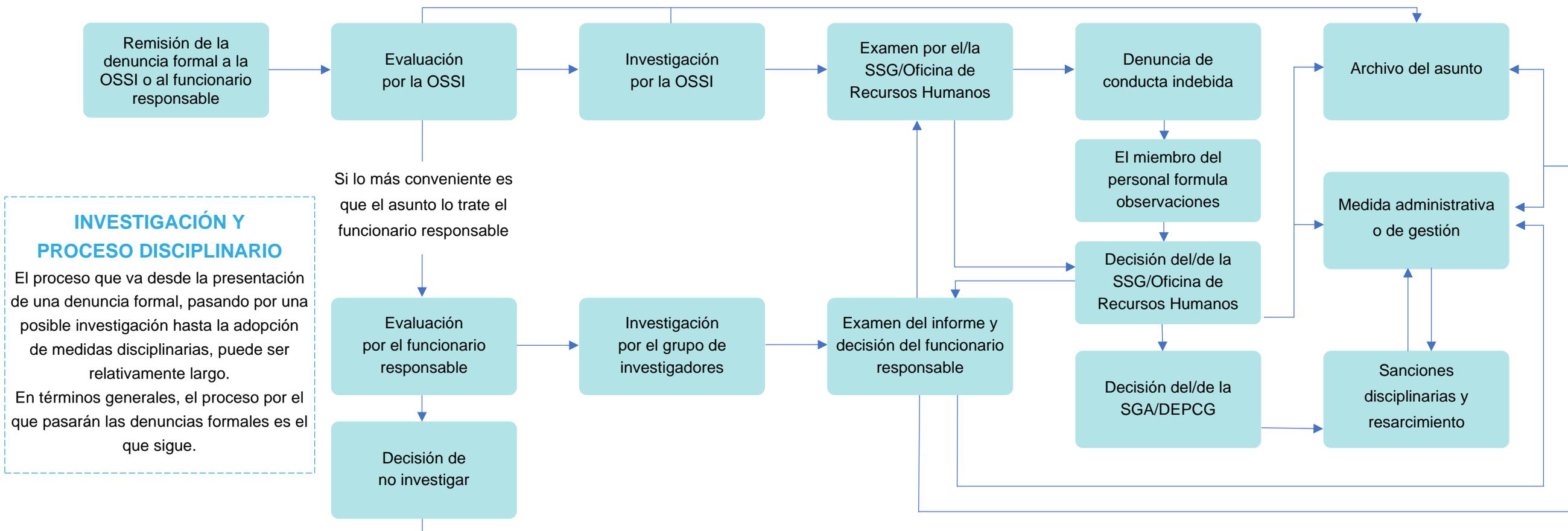


# Denuncias formales

<b>Investigación y proceso disciplinario</b>	<b>42</b>
¿Quién puede denunciar un problema, respecto de quién y cuándo?	43
¿A quién deben enviarse las denuncias formales?	43
¿Qué debe contener una denuncia formal?	43
<b>Denuncias falsas intencionadas</b>	<b>44</b>
¿Qué sucede cuando se recibe una denuncia formal?	44
¿Quién examinará la denuncia formal?	44
<b>Evaluación de la denuncia formal</b>	<b>44</b>
<b>Si la decisión es no iniciar una investigación</b>	<b>45</b>
<b>Impugnar el resultado</b>	<b>45</b>

# Denuncias formales

1. Toda denuncia formal debe ser evaluada primero, ya por la OSSI o por el funcionario responsable si la OSSI así lo decide, para determinar si se justifica una investigación o si se adoptarán otras medidas.
2. Si se determina que las denuncias deben ser investigadas, la OSSI, o un grupo de investigadores nombrado por el funcionario responsable, realiza una investigación y elabora un informe de investigación. En la Guía práctica para los Investigadores y en el manual de la OSSI figura información detallada sobre cómo se llevan a cabo las investigaciones.
3. La OSSI o el grupo de investigadores determinarán si existen fundamentos fácticos que indiquen que el miembro del personal ha tenido una conducta insatisfactoria.
4. En caso afirmativo, el asunto se remite a la Oficina de Recursos Humanos (ORH) para la posible adopción de medidas disciplinarias en los casos investigados por la OSSI. En los casos investigados por el grupo de investigadores, la denuncia es examinada por el funcionario responsable y, si este considera que la conducta del miembro del personal puede constituir una conducta indebida, el asunto se remite a la ORH.
5. Si no hay ningún fundamento fáctico que indique una conducta indebida o si los hechos no alcanzan el nivel de una conducta indebida, el asunto se archiva, aunque se considera la posibilidad de adoptar medidas administrativas o de gestión.
6. Si la ORH decide iniciar un proceso disciplinario, el presunto infractor recibirá la denuncia formal de conducta indebida, junto con el informe de investigación y la documentación justificativa. El implicado tiene derecho a solicitar asesoramiento jurídico y a formular observaciones.
7. La ORH puede recabar más información de las fuentes pertinentes. El miembro del personal tiene derecho a formular observaciones sobre la nueva información obtenida.
8. Al final del proceso disciplinario: a) se podrá archivar el asunto sin necesidad de adoptar medida alguna, b) se podrán adoptar medidas de gestión o administrativas, o c) se podrá imponer una sanción si los hechos han quedado acreditados. En ese momento se informa a la persona afectada.



**INVESTIGACIÓN Y PROCESO DISCIPLINARIO**

El proceso que va desde la presentación de una denuncia formal, pasando por una posible investigación hasta la adopción de medidas disciplinarias, puede ser relativamente largo. En términos generales, el proceso por el que pasarán las denuncias formales es el que sigue.

En el **compendio de medidas disciplinarias** se informa al personal de la práctica del Secretario General en materia disciplinaria (se enumeran las sanciones específicas impuestas desde 2009 con una breve descripción de la conducta que motivó tales medidas).

**Aquí** se describe el derecho a ser informado durante el proceso.

### ¿Quién puede denunciar un problema, respecto de quién y cuándo?

Las denuncias formales de posibles conductas prohibidas en el lugar de trabajo o en relación con el trabajo puede interponerlas **cualquier persona contra cualquier persona** (independientemente de su situación contractual con la Organización). Para denunciar no es necesario ser la persona afectada.

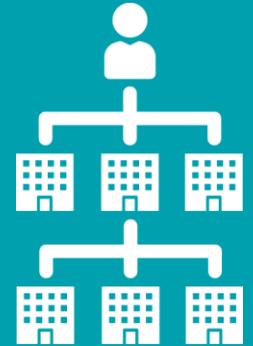
Los funcionarios pueden ser objeto de medidas disciplinarias por conducta prohibida, y el personal que no es de plantilla estará sujeto a medidas de conformidad con los términos y condiciones del contrato que rige sus servicios y de otras políticas aplicables en relación con ese personal que no es de plantilla. La denuncia de conducta prohibida puede también remitirse a las autoridades locales.

**No hay límite de tiempo para presentar una queja o una denuncia formal. Se alienta la presentación temprana de las denuncias para poder resolver los problemas, evitar que se repitan y asegurar una investigación justa. El paso del tiempo y el anonimato pueden dificultar la investigación de una denuncia formal y la aplicación de un proceso disciplinario.**

### ¿A quién deben enviarse las denuncias formales?

Las denuncias formales de posible conducta prohibida deben remitirse **directamente a la OSSI o al funcionario responsable, con copia a la OSSI**. Las denuncias anónimas siempre deben hacerse ante la OSSI o, de forma alternativa, enviarse a la OSSI. En este contexto, el funcionario responsable es:

- El/La jefe/a de misión, para el personal de una misión de mantenimiento de la paz o una misión política especial
- El/La Secretario/a respectivo/a, para el personal del Mecanismo Internacional Residual de los Tribunales Penales y del Tribunal Internacional para la ex-Yugoslavia
- El/La Secretario/a General Adjunto/a de Servicios de Supervisión Interna, para el personal de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI)
- El/La Secretario/a General, para las denuncias de conducta insatisfactoria presentadas por un(a) Subsecretario/a General o un(a) Secretario/a General Adjunto/a
- El/La jefe/a de departamento o de oficina del miembro del personal afectado, para todos los demás miembros del personal



### ¿Qué debe contener una denuncia formal?

La denuncia formal de una posible conducta prohibida debe contener suficientes detalles para que pueda ser evaluada de cara a una posible investigación. Debe incluir:

- Una descripción detallada de la conducta prohibida;
- El nombre del/de la presunto/a infractor(a);
- El nombre de la persona supuestamente afectada, si la denuncia la presenta un tercero;
- La fecha y el lugar en que se produjo la conducta prohibida;
- Los nombres de los posibles testigos de la conducta prohibida;
- Toda la documentación justificativa disponible.

Si la denuncia formal no contiene la información requerida, se debe informar de ello al denunciante.

Una denuncia formal se puede presentar de forma anónima, preferiblemente directamente ante la OSSI. Si la denuncia formal se presenta ante otra persona, entonces se remitirá a la OSSI.

### Denuncias falsas intencionadas

Interponer una denuncia falsa a sabiendas puede llevar a una investigación y a posibles medidas disciplinarias. Antes de investigar la denuncia, se determinará si la denuncia se ha interpuesto de buena fe.

Rick ha denunciado que Markus le ha estado acosando, gritándole en la oficina, en diferentes fechas durante el mes de agosto. Sin embargo, se comprueba que, de hecho, Markus estuvo fuera de la oficina durante ese período. Como Rick es consciente de que la denuncia no es cierta, se determina que la denuncia se ha interpuesto de mala fe.

### ¿Qué sucede cuando se recibe una denuncia formal?

Si es el funcionario responsable quien recibe la denuncia formal, acusará recibo (cuando sea posible) y remitirá la denuncia a la OSSI. Si la denuncia se presenta ante alguien que no es ni el **funcionario responsable** ni la OSSI, esa persona debe indicar al denunciante ante quién debe presentarla.

### ¿Quién examinará la denuncia formal?

## OFICINA DE SERVICIOS DE SUPERVISIÓN INTERNA

La OSSI es, en última instancia, la autoridad competente para decidir qué casos examinará, si la denuncia formal recibida justifica la adopción de medidas y, en caso afirmativo, si es mejor que sea el funcionario responsable o la OSSI quien se encargue de ello. La OSSI informará a la persona afectada si remite la cuestión al funcionario responsable. La OSSI puede decidir en cualquier momento asumir la tramitación del asunto.

La OSSI se encarga en general de todas las denuncias de acoso sexual.

Si la OSSI decide investigar la denuncia formal, el funcionario responsable la remitirá a la OSSI y no investigará el asunto (el funcionario responsable sigue, sin embargo, teniendo la obligación de realizar un seguimiento del caso). Si la OSSI determina que es más conveniente que el asunto sea tramitado por el funcionario responsable, enviará el asunto de vuelta al funcionario responsable, quien entonces tendrá que decidir qué hacer en un plazo de tres meses.

### Evaluación de la denuncia formal

Una vez que se examina la denuncia formal, la primera decisión a tomar es **si está justificada una investigación (esto se denomina evaluación preliminar)**.

Si la OSSI ha remitido el asunto al funcionario responsable, este deberá realizar dicho examen en un plazo de tres meses a partir de la recepción de la denuncia. Si el funcionario responsable decide investigar, deberá designar un grupo de investigadores en el plazo de un mes.

Al realizar la evaluación preliminar, pueden considerarse los siguientes factores:

- Si la conducta insatisfactoria, es decir, la posible conducta prohibida, es un problema que **puede llegar a constituir una conducta indebida**;
- Si la información sobre la conducta insatisfactoria se facilita o no **de buena fe** y es lo **suficientemente detallada** como para que pueda sentar las bases de una investigación;
- Si existe la probabilidad de que la investigación **revele pruebas suficientes para proseguir el asunto como un caso disciplinario**;
- Si, por las circunstancias concretas del caso, resultaría más apropiado tramitarlo en un proceso de **resolución informal**;
- Cualquier otro factor o factores razonables según las circunstancias.

Si la denuncia es de acoso sexual y fue interpuesta por una persona distinta de la persona afectada, la OSSI normalmente pedirá la opinión de la persona afectada antes de decidir si procede con la investigación.

### Si la decisión es no iniciar una investigación

Cuando, tras la evaluación preliminar, se decida no iniciar una investigación, el funcionario responsable tendrá que decidir si procede:

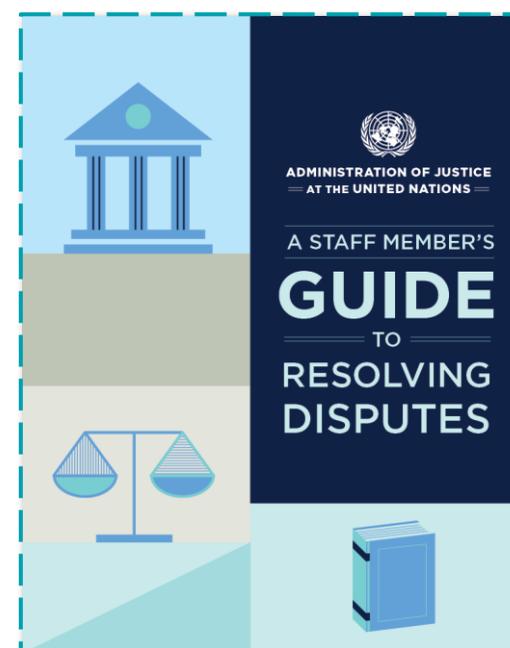
- archivar el asunto sin la adopción de medidas ulteriores;
- adoptar medidas de gestión; o
- realizar una amonestación escrita o verbal (antes de hacerlo, debe asegurarse de que el miembro del personal en cuestión tiene la oportunidad de formular observaciones escritas sobre los hechos y las circunstancias de conformidad con la regla 10.2 c) del Reglamento del Personal, y debe tener plenamente en cuenta las observaciones formuladas), o adoptar otras medidas administrativas.

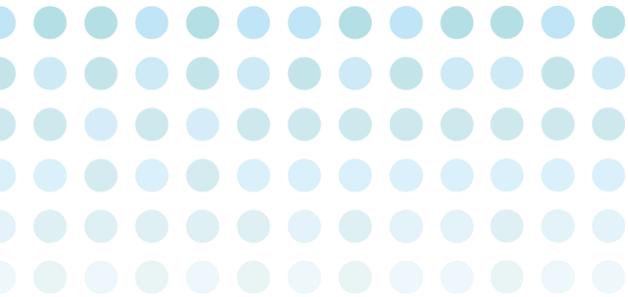
Se informará de esta decisión a la persona afectada y, si procede, al/a la presunto/a infractor(a), y se les proporcionarán detalles suficientes sobre el proceso seguido para llegar a dicha decisión.

### Impugnar el resultado

La Organización seguirá el debido proceso y mantendrá informados a la persona afectada y el/la presunto/a infractor(a) sobre la situación del proceso. Si la persona afectada o el/la presunto/a infractor(a) tienen motivos para creer que el **procedimiento** seguido en la tramitación de la denuncia formal de conducta prohibida no fue el apropiado, al ser informados del resultado, la persona afectada o el/la presunto/a infractor(a) podrán impugnar el presunto procedimiento inapropiado de conformidad con el Capítulo XI del Reglamento del Personal (resolución informal, evaluación interna y recurso al Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas o al Tribunal de Apelaciones de las Naciones Unidas, en caso necesario).

Las decisiones administrativas también pueden ser impugnadas a través del sistema de justicia interna de las Naciones Unidas. Los plazos deben respetarse estrictamente. Se puede obtener más información en el sitio web de la Oficina de Administración de Justicia y, en particular, en **su guía del personal para resolver controversias**. La **Oficina de Asistencia Letrada al Personal** puede prestar apoyo a los funcionarios.





# Derecho a ser informado

Derecho a ser informado durante el proceso	47
Derecho a ser informado al final del proceso	47

# Derecho a ser informado

## Derecho a ser informado durante el proceso

La OSSI debe acusar recibo de la denuncia formal del denunciante (salvo que la denuncia sea anónima, por supuesto). Si la OSSI remite la denuncia al funcionario responsable para que la examine, la OSSI deberá informar de esta medida al denunciante y a la persona afectada. El funcionario responsable deberá entonces realizar su evaluación preliminar para determinar si se investiga o no el asunto en los tres meses siguientes a la recepción de la denuncia remitida por la OSSI (y, en caso afirmativo, designar un grupo de investigadores en el mes siguiente).

**Mientras el asunto esté en curso**, se mantendrá informados a la persona afectada y el/la presunto/a infractor(a) (si procede) sobre el estado del asunto:

- cada **tres meses**, si está siendo investigado por la OSSI;
- cada **dos meses**, si el asunto está siendo investigado por el funcionario responsable. Los Puntos Focales de Conducta y Disciplina serán los que compartan la información (esto incluye la información sobre la evaluación preliminar de la denuncia por el funcionario responsable, sobre cualquier investigación y sobre las medidas ulteriores).

Tenga en cuenta que, si el funcionario responsable decide no investigar ni adoptar medida alguna, es posible que no se informe en absoluto de la denuncia al/a la presunto/a infractor(a).

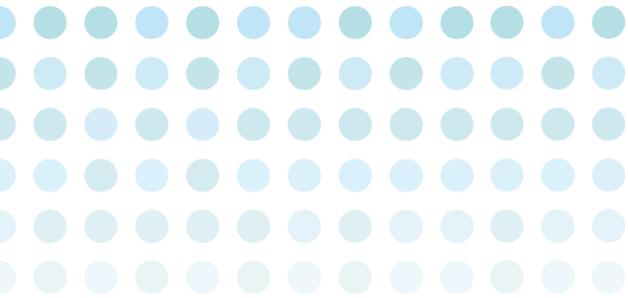
Si la persona afectada o el/la presunto/a infractor(a) **plantean una pregunta concreta** en relación con la tramitación de una denuncia formal de posible conducta prohibida al Punto Focal de Conducta y Disciplina, este debe responder **normalmente en un plazo de dos semanas** y, en cualquier caso, sin demora injustificada. Esto también se aplica cuando la OSSI ha remitido el asunto a la Oficina de Recursos Humanos tras haber constatado una conducta insatisfactoria.

## Derecho a ser informado al final del proceso

**Una vez concluido el asunto**, la persona afectada y el/la presunto/a infractor(a) también tienen derecho a ser informados/as del resultado, con carácter estrictamente confidencial. Las normas sobre quién debe informar a quién y cuándo figuran en la sección 5.5 i) del boletín del Secretario General **ST/SGB/2019/8**, pero, en resumen, la entidad que adopte la decisión final sobre la denuncia de posible conducta prohibida deberá informar a la persona afectada y el/la presunto/a infractor(a) (entre otros), facilitándoles un resumen del proceso y, si procede, de las conclusiones del informe de investigación, así como de si se han adoptado medidas o no.

Como todo esto es estrictamente confidencial, no procede su difusión. Se entiende, sin embargo, que las personas implicadas pueden querer compartir alguna información oficial con terceros, por ejemplo, la constatación de que no son culpables en modo alguno. Así pues, a petición de la persona afectada o el/la infractor(a) o presunto/a infractor(a), el/la Subsecretario/a General de Recursos Humanos podrá hacer **una declaración sobre el resultado del asunto, que la persona afectada o el/la infractor(a) o presunto/a infractor(a) podrán revelar a terceros**, con sujeción a lo dispuesto en de la cláusula 1.2 i) del Estatuto del Personal. La declaración deberá respetar la confidencialidad del proceso y mantener la privacidad de las personas implicadas.

Marie fue acusada de haber acosado sexualmente a su colega Pierre. Tras la investigación, quedó exonerada. Marie pide al/a la Subsecretario/a General de Recursos Humanos una declaración sobre el resultado del asunto, en la que se afirme que se hizo una acusación contra ella que fue debidamente investigada, y tras la cual el asunto se archivó sin más medidas porque las pruebas no apoyaban la acusación contra ella. Marie puede compartir esa declaración con un organismo externo para el que desea trabajar y que ha conocido oficiosamente dicha acusación.



# Asegurarse de que todo vaya bien durante y después de una investigación

<b>Seguimiento de una situación específica</b>	<b>49</b>
<b>Posibles represalias</b>	<b>49</b>
<b>Restablecimiento de un buen ambiente de trabajo y seguimiento</b>	<b>49</b>

# Asegurarse de que todo vaya bien

## durante y después de una investigación

### Seguimiento de una situación específica

Cuando se haya notificado el inicio de una investigación al/a la jefe/a de entidad en cuestión, este/a deberá adoptar las medidas pertinentes para **seguir la situación de la persona afectada, el/la presunto/a infractor(a) y la unidad o unidades de trabajo afectadas** hasta que se haya presentado el informe de investigación y se hayan adoptado las medidas ulteriores.

Esto garantizará que todas las partes cumplan su deber de cooperar con la investigación y que ninguna de ellas sea objeto de represalias o cualquier otra conducta prohibida como consecuencia de la denuncia formal o la investigación.

Ivan ha denunciado acoso por parte de uno de sus colegas. Una investigación está en curso. El jefe de entidad pide al Punto Focal de Conducta y Disciplina que se reúna semanalmente con Ivan, el presunto infractor (Patrick) y la supervisora del equipo para comprobar que todo marcha bien durante la investigación e informarle sobre cualquier problema.

El Punto Focal de Conducta y Disciplina informa de que parece que el equipo está excluyendo a Ivan y de que este está teniendo dificultades para soportar el mal ambiente que hay en la oficina. El jefe de entidad se pone en contacto con la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación para ver si se puede organizar una reunión de espíritu de equipo a fin de aliviar la situación mientras la investigación está en curso.

Este seguimiento debe continuar por lo menos durante un año después de que se haya completado una investigación y se haya adoptado una decisión, por ejemplo, mediante exámenes periódicos (por lo menos cada tres meses) para velar por que ninguna de las partes sea objeto de represalias o cualquier otra conducta prohibida.

### Posibles represalias

Si el/la jefe/a de entidad sospecha que se han producido represalias, deberá notificarlo sin demora a la Oficina de Ética, y el asunto se tramitará de conformidad con lo dispuesto en el boletín **ST/SGB/2017/2/Rev.1**. La Oficina de Recursos Humanos puede solicitar al/a la jefe/a o los jefes de entidad(es) la información que considere necesaria.

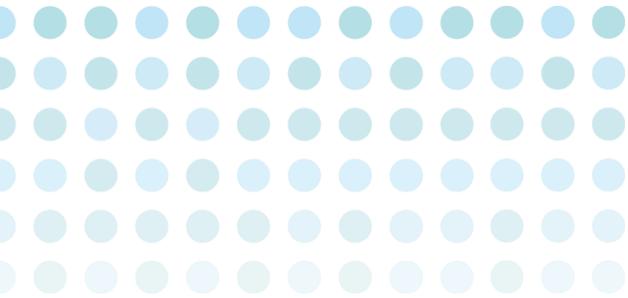
El Punto Focal de Conducta y Disciplina informa de que alguien del equipo (Donald) está mostrando recientemente señales de estrés. Ha estado enfermo de vez en cuando, se burla de todos en el trabajo y su desempeño ha disminuido considerablemente. El jefe de entidad descubre que Donald ha prestado recientemente testimonio en el marco de la investigación a favor de Ivan. Dispone lo necesario para que alguien hable con Donald y descubre que, aparentemente, Donald está siendo excluido del equipo. El jefe de entidad decide ponerse en contacto con la Oficina de Ética.

### Restablecimiento de un buen ambiente de trabajo y seguimiento

Independientemente de que los resultados de la investigación apunten o no a una posible conducta indebida, puede ser necesario reparar o restablecer las relaciones de trabajo en la unidad de trabajo en cuestión. El funcionario responsable puede consultar con la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación de cara a posibles intervenciones. Estas pueden centrarse en:

- Intervenciones posteriores a la investigación o al proceso disciplinario;
- Medidas destinadas a restablecer la confianza entre las personas implicadas;
- Intervenciones de equipo y *coaching* para el cambio.

El/La Consejero/a del Personal también puede ayudar a estas personas de forma confidencial.



# Investigaciones

¿Quién investiga y cómo?

51

---

Alcance de la investigación

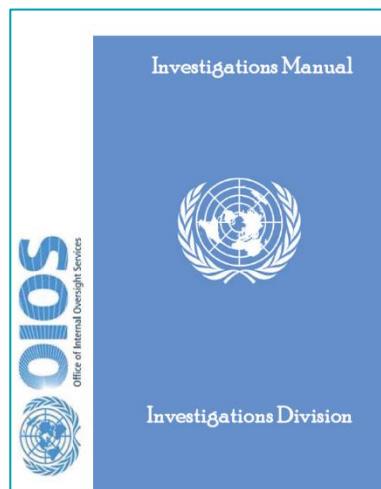
51

---

# Investigaciones

## ¿Quién investiga y cómo?

Si es la OSSI la que investiga el asunto, actuará conforme al **Manual de Investigaciones**, que está disponible en línea.



Si es el funcionario responsable quien inicia la investigación, nombrará un **grupo imparcial de investigadores, capacitados a tal fin**, en el mes siguiente a haber tomado la decisión de investigar. El modo en que los investigadores deben realizar la investigación, incluyendo las debidas garantías procesales durante la misma, se describe en la **Guía práctica para los Investigadores**, accesible en el Portal de Recursos Humanos.



## Alcance de la investigación

Corresponde a la OSSI o al funcionario responsable definir el alcance de la investigación. El funcionario responsable lo hará a través del mandato del grupo de investigadores.



La investigación se centrará en la denuncia formal de posible conducta prohibida y otras conductas indebidas, en su caso. Los aspectos de la denuncia no relacionados con la posible conducta prohibida o conducta indebida, sino, por ejemplo, con cuestiones de gestión general, no formarán parte, en principio, de la investigación.

# ¿Qué sucede después de la investigación?

<b>Investigaciones realizadas por la OSSI</b>	<b>53</b>
<b>Investigaciones realizadas a nivel local - obligaciones del funcionario responsable</b>	<b>53</b>
<b>Solicitudes complementarias</b>	<b>54</b>
<b>Si no se demuestra la presunta conducta: caso archivado</b>	<b>54</b>
<b>Si hay pruebas suficientes para establecer un fundamento fáctico de las acusaciones, pero no para calificar el hecho como una posible conducta indebida: posibles medidas de gestión o administrativas</b>	<b>54</b>
<b>Restablecimiento de un buen ambiente de trabajo y seguimiento</b>	<b>55</b>
<b>Si la conducta puede llegar a constituir una posible conducta indebida: remisión del asunto para la adopción de medidas disciplinarias</b>	<b>55</b>
<b>Obligaciones de los jefes de entidades tras la investigación y la decisión final</b>	<b>55</b>
<b>Remisión de casos a las autoridades nacionales</b>	<b>55</b>

# ¿Qué sucede después de la investigación?

## Investigaciones realizadas por la OSSI



La OSSI decidirá, una vez concluida su investigación, si procede archivar el caso si no hay ningún fundamento fáctico que indique que un miembro del personal ha tenido una conducta insatisfactoria, en cuyo caso la OSSI informará al funcionario responsable, la persona afectada y el sujeto de la investigación de que la investigación se ha archivado.



Cuando la OSSI determine que hay fundamentos fácticos que indican que el miembro del personal sí ha incurrido en una conducta insatisfactoria, la OSSI presentará su informe a la Oficina de Recursos Humanos. Si el informe de investigación recomienda una posible remisión a las autoridades nacionales, la OSSI también presentará su informe a la Oficina de Asuntos Jurídicos.

## Investigaciones realizadas a nivel local - obligaciones del funcionario responsable

Una vez recibido el informe de investigación, el funcionario responsable realizará al menos una de las tres actuaciones siguientes:

- 1 Archivar el caso sin adoptar medida alguna;
- 2 Remitir el caso a la Oficina de Recursos Humanos para la posible adopción de medidas disciplinarias; o
- 3 Adoptar medidas de gestión o administrativas.

Antes de decidir la(s) medida(s) apropiada(s), el funcionario responsable debe evaluar y valorar el informe de investigación y las pruebas justificativas. **El funcionario responsable debe realizar un análisis completo de todos los elementos de prueba.** El funcionario responsable no puede limitarse a respaldar o a dar el “visto bueno” a las conclusiones del grupo de investigadores.

El funcionario responsable debe determinar si hay suficientes pruebas que acrediten, ante un observador imparcial, que el/la presunto/a infractor(a) puede haber cometido los actos que se le imputan y si, a su juicio, esos actos constituyen una conducta indebida.

## Solicitudes complementarias

El funcionario responsable podrá realizar solicitudes complementarias si lo considera necesario para poder evaluar el informe de investigación o los elementos de prueba.



Por ejemplo, puede solicitar aclaraciones al grupo de investigadores o pedirles que realicen más entrevistas a los testigos sobre determinados aspectos o escuchen a otros testigos nuevos o diferentes. Cualquier otra solicitud debe hacerse por escrito, y el funcionario responsable debe llevar un registro completo de todas las actuaciones realizadas.

## Si no se demuestra la presunta conducta: caso archivado

Si, tras analizar los elementos de prueba, el funcionario responsable determina que estos no son suficientes para establecer un fundamento fáctico de las acusaciones, deberá:



1. Archivar el caso; y
2. Informar por escrito al/a la presunto/a infractor(a) y a la persona afectada sobre el resultado de la investigación, facilitándoles un resumen de las conclusiones de la investigación.

Ni el/la presunto/a infractor(a) ni la persona afectada tienen derecho, en virtud del boletín **ST/SGB/2019/8**, a recibir una copia del informe o de las pruebas justificativas. Ahora bien, el resumen que se les facilite debe ser lo suficientemente detallado como para que ambas partes estén al tanto de los aspectos pertinentes de la investigación y de las razones de la decisión del funcionario responsable de archivar el caso.

Si usted es el/la presunto/a infractor(a) o la persona afectada, tiene derecho a pedir una declaración sobre el resultado del asunto al/a la Subsecretario/o General de Recursos Humanos, declaración que podrá revelar a terceros. Esta declaración debe respetar la confidencialidad del proceso y mantener la privacidad de las personas implicadas.

## Si hay pruebas suficientes para establecer un fundamento fáctico de las acusaciones, pero no para calificar el hecho como una posible conducta indebida: posibles medidas de gestión o administrativas

Puede haber casos en que el funcionario responsable determina que hay pruebas suficientes para establecer un fundamento fáctico de las acusaciones, pero concluye que la conducta alegada no constituye una posible conducta indebida. No obstante, puede ser necesario adoptar medidas para garantizar un entorno positivo en el lugar de trabajo. Estas medidas pueden ser de gestión o administrativas.

- Por **medidas de gestión**<sup>2</sup> se entiende una advertencia o apercibimiento verbal o escrito, la prestación de asesoramiento o sesiones de formación o de *coaching*. También es posible remitir al miembro del personal al/a la Consejero/a del Personal si se considera que ello resultaría de utilidad.
- Por **medidas administrativas**<sup>3</sup> se entiende una amonestación verbal o escrita, una reasignación o un cambio de funciones.

A la hora de decidir qué medidas tomar, el funcionario responsable debe:



1. Actuar razonablemente y con la debida consideración a los derechos de todas las partes implicadas, incluidos el/la presunto/a infractor(a) y la persona afectada.
2. Tener en cuenta los factores pertinentes, como pueden ser la forma de aprovechar mejor las aptitudes del miembro del personal y el bienestar físico y psicológico de los demás funcionarios.

Si el funcionario responsable adopta medidas administrativas, podrá consultar al miembro del personal o explicarle la decisión propuesta, pidiéndole su opinión antes de tomar cualquier decisión. Tenga en cuenta que, si la propuesta es hacerle una **amonestación**, **debe** darse al miembro del personal la oportunidad de formular observaciones sobre los hechos y circunstancias.

<sup>2,3</sup> Véase la sección 2.1 d) y e) de la instrucción administrativa **ST/AI/2017/1**.

## Restablecimiento de un buen ambiente de trabajo y seguimiento

---

Independientemente de que los resultados de la investigación apunten o no a una posible conducta indebida, puede ser necesario reparar o restablecer las relaciones de trabajo en la unidad de trabajo en cuestión. El funcionario responsable puede consultar con la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación de cara a posibles intervenciones. Estas pueden centrarse en:

- Intervenciones posteriores a la investigación o al proceso disciplinario;
- Medidas destinadas a restablecer la confianza entre las personas implicadas;
- Intervenciones de equipo y *coaching* para el cambio.

## Si la conducta puede llegar a constituir una posible conducta indebida: remisión del asunto para la adopción de medidas disciplinarias

---

Si el funcionario responsable determina que:

1. los elementos de prueba son suficientes para establecer un fundamento fáctico de las acusaciones; y
2. la conducta en cuestión puede constituir una posible conducta indebida,

debe remitir el asunto a la Oficina de Recursos Humanos (ORH) para la adopción de medidas disciplinarias.

Si se sigue este procedimiento, la persona afectada y el/la presunto/a infractor(a) serán informados de que el asunto ha sido remitido a la ORH para la posible adopción de medidas disciplinarias.

La ORH procederá de conformidad con los procedimientos disciplinarios e informará a la persona afectada y el/la presunto/a infractor(a) del resultado de la investigación y de las medidas adoptadas, al final del proceso.

## Obligaciones de los jefes de entidades tras la investigación y la decisión final

---

Los jefes de entidades, a través de los Puntos Focales de Conducta y Disciplina, deben:

- velar por que se preste la debida atención a cualquier necesidad especial de la persona afectada como consecuencia de la conducta prohibida, y
- velar por que las medidas administrativas o disciplinarias adoptadas al término de cualquier investigación o proceso disciplinario se hayan implementado debidamente.

Esto se suma a las **obligaciones de seguimiento**.

## Remisión de casos a las autoridades nacionales

---

Si una investigación establece la verosimilitud de una denuncia de conducta delictiva, el asunto podrá, previa consulta con la Oficina de Asuntos Jurídicos (OAJ), remitirse a las autoridades nacionales de cara a una posible responsabilidad penal. La persona afectada puede también denunciar la posible conducta delictiva directamente a las autoridades nacionales.

# Recursos útiles

### How to Prepare for a Difficult Conversation

Step 2: Think about your objective

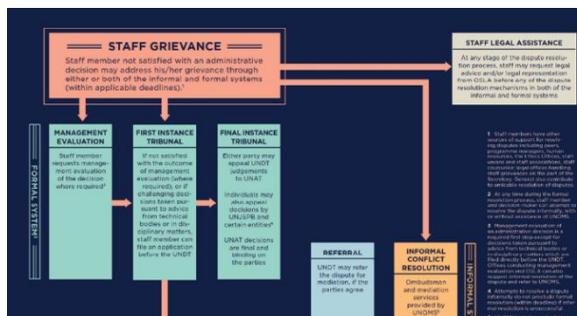
Question	Example
What is the key problem to be addressed?	I need the report drafted and project delivered.
What impact is this having on you/the team/work?	I will be blamed if not and the team will lose funding.
What other action could you take instead of this conversation?	Write it myself - but I don't have time.
What do you want to achieve by the end of the conversation?	A clear plan of action for how to deliver the report on time.
What responsibility are you	I will listen to what I need to do to help

**Cómo prepararse para una conversación difícil** Es importante hablar cuando surgen problemas en el lugar de trabajo, pero, por lo general, estas conversaciones no serán fáciles ni cómodas. Esta hoja de consejos puede ayudarle a prepararse.

## DEALING WITH HARASSMENT

### A Complainant's Guide for us

**¿Qué hacer en caso de acoso?** Guía del UNICEF que destaca los aspectos importantes en cada etapa de la lucha contra el acoso y que le puede ayudar a tomar decisiones informadas sobre las medidas que debe adoptar.



**Guía para el personal sobre la resolución de controversias** Información de la Oficina de Administración de Justicia sobre cómo resolver las controversias.

Type of Resource	Name	Location	Phone number	Email	Attributes
<b>Advice &amp; Guidance</b>					
UNCMR					
Ethics Office					
OSLA					
Staff Counsellor's Office					
Staff Representative Bodies					
<b>Reporting Misconduct</b>					
Head of Department of office / supervisor					
OSI					
Conduct & Discipline					
Special Investigations Unit, Security					
Ethics Office					
<b>Appealing a Decision or Filing a Claim</b>					
MEU					
UNDT					
UN Appeals Tribunal					
UN Claims Board					
Central Examination Board					
Classification Appeals Committee					
Performance Management and Rebuttal Panel					

**Lista de apoyo y referencia** Un primer paso que puede dar para ser un testigo proactivo es rellenar esta lista de apoyo y referencia con los nombres y números útiles que todo el personal debe conocer para resolver sus preocupaciones.



**Brené Brown nos habla de la empatía** El Dr. Brené Brown nos recuerda que solo podemos crear una conexión empática auténtica si somos suficientemente valientes para conocer nuestras propias debilidades.



**Gestionar la diversidad (LinkedIn)** La consultora de Recursos Humanos Catherine Mattice le ayuda a formular un plan estratégico para promover la diversidad y la inclusión en su lugar de trabajo.

# Recursos útiles

**The Ombudsman "take 5" conversation**

Is someone's behaviour upsetting you? Here are five practical actions to help you have a conversation about it.

**1 pause, then approach**

Take time alone to think and re-center. Next, ask for an appointment to speak together, undisturbed, and explain why you would like to have a conversation.

**2 state the facts**

During the conversation, describe the situation and what happened that bothered you. Be factual. Avoid judgments or opinions.

## Los cinco elementos propuestos por el Ombudsman para mantener una conversación

¿Le molesta el comportamiento de alguien? Le ofrecemos cinco medidas prácticas para ayudarle a mantener una conversación al respecto.

Take action whenever you witness behaviour that may be or could lead to prohibited conduct.

Examples include:

- Unwelcome compliments**  
Your colleague tells you their manager keeps complimenting them on their looks and they feel uncomfortable.
- Unprofessional interactions**  
In meetings, a colleague constantly shushes others, rolls their eyes when others speak, and immediately dismisses most ideas as absurd.
- "Only Joking"**  
A colleague constantly jokes about another colleague's \_\_\_\_\_ (appearance, accent, etc.).
- Abuse of Authority**  
You frequently overhear a manager making demands/threats such as: "If you don't complete this 10-page report in the next hour, I will not release you for the TJO."
- Exclusion**  
You have noticed someone is almost never spoken to by the rest of their team (when the

**United to Respect**

**How to maintain a safe space**  
free of discrimination, harassment & abuse of authority

## United to Respect: Bystander Action Tips

Folleto con consejos sobre cómo mantener un espacio seguro exento de discriminación, acoso y abuso de autoridad.

**FREE & EQUAL**  
UNITED NATIONS FOR LGBTI EQUALITY

## Igualdad LGBTI: Preguntas frecuentes

Preguntas frecuentes sobre los desafíos en materia de derechos humanos a que se enfrentan las personas lesbianas, gays, bisexuales, transgénero e intersexuales (LGBTI) en todo el mundo.

**TEAM CHECKLIST**

People are more likely to speak up against discrimination, harassment – including sexual harassment and abuse of authority – if they believe they will be supported. How well is your team doing with this? If room for improvement, what might be done, or who could you reach out to for help?

QUESTION	YES	NO	PARTLY
1. We have agreement on how we behave as a team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. We discuss what policies and procedures say about how we should behave at work or in work contexts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. We have an agreed process to deal with conflict in our team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. We have an agreed process to give each other feedback on our behaviours.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. We regularly check in to see how well we are working together as a team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. We have ground rules or principles to guide team members to take bystander action.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. We have made a collective agreement to use bystander action in our team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. We actively encourage equal participation from everyone in team meetings.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. We acknowledge the efforts and contributions of all.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Listas de verificación United to Respect

Todos tenemos la responsabilidad de crear un entorno de trabajo justo y respetuoso. Estas listas de verificación le ayudan a usted y a su equipo a comprobar cómo lo están haciendo en su caso.



## Negociar con agilidad

En este curso de LinkedIn, Michael Wheeler, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y experto en negociación, comparte las estrategias para una negociación ágil.



## Prevención del acoso

Videos del Gobierno de Saskatchewan sobre el acoso personal: comportamientos de compañeros de trabajo, clientes y directivos.

# Recursos útiles



## Anuncio de interés público sobre el acoso

Un breve vídeo que responde a las preguntas más frecuentes sobre el acoso sexual en el trabajo: ¿Qué está bien y qué no?



## Cómo ser un aliado de las personas

**LGBTQIA+** ¿Cómo puede ayudar a sus amigos, colegas y seres queridos LGBTQIA+? Vea el vídeo completo para obtener más información.



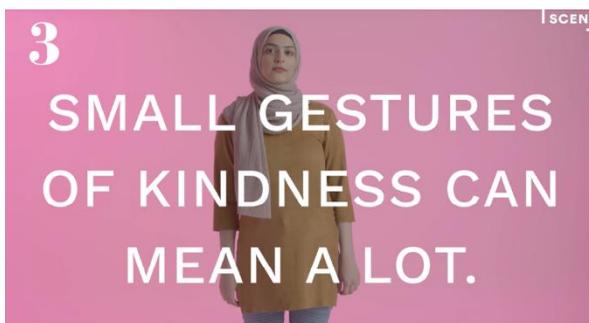
## Intervenciones eficaces contra el acoso

Este vídeo examina brevemente cómo se pueden adoptar medidas eficaces para hacer frente a la intimidación, el acoso y el comportamiento inapropiado en el trabajo.



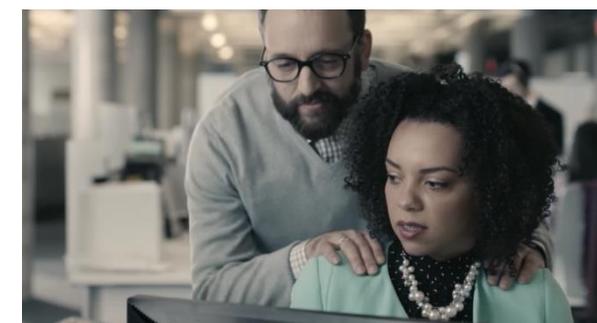
## El auxiliar de vuelo

Serie de vídeos de Alan Berkowitz que tratan diferentes aspectos relacionados con las medidas que pueden adoptar los testigos y los ilustran con historias.



## Seis maneras de ser un aliado de las mujeres musulmanas

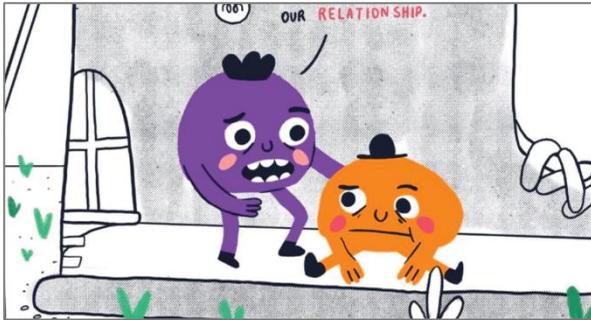
Descubre cómo ser un mejor aliado de las mujeres musulmanas.



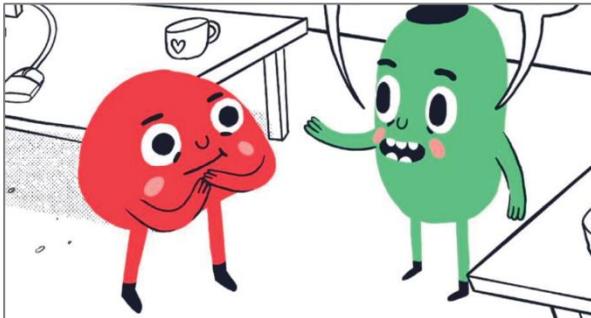
## ¿A quién ayudarás?

Esta campaña la emprendió la Primera Ministra de Ontario Kathleen Wynne para informar y educar a la gente sobre lo que “no está bien” cuando se trata de hacer frente a conductas de agresión sexual por parte de algunos hombres de nuestra sociedad.

# Recursos útiles



**Cómo manejar a personas difíciles** Resolution Pod que presenta cinco formas clave de superar las relaciones tensas en el trabajo y en casa.



**Qué hacer cuando te has comportado mal con alguien** Cómo utilizar esta oportunidad para conseguir la conexión humana y el entendimiento mutuo.

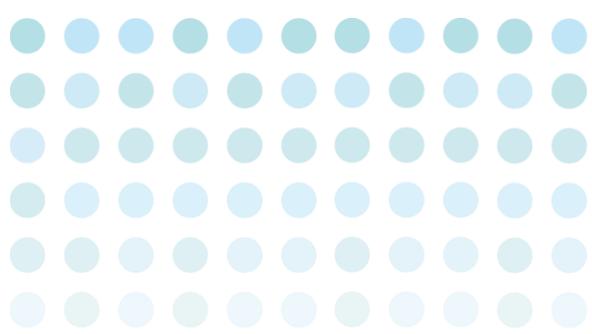
## RECURSOS ADICIONALES QUE SE AÑADIRÁN EN FUTURAS ACTUALIZACIONES:

[hr.un.org/unitedtorespect](http://hr.un.org/unitedtorespect)

# Glosario

TÉRMINO	DEFINICIÓN
<b>Abuso de autoridad</b>	Uso indebido de una posición de influencia, poder o autoridad contra otra persona. Esto es especialmente grave cuando la persona utiliza su influencia, poder o autoridad para influir indebidamente en la carrera profesional o en las condiciones de trabajo de otra, como por ejemplo en su nombramiento, asignación de funciones, renovación de contrato, evaluación del desempeño, condiciones de trabajo o posibles ascensos. El abuso de autoridad también puede consistir en una conducta que crea un entorno laboral hostil u ofensivo y que implica, entre otras cosas, el uso de intimidación, amenazas, chantaje o coacción. La discriminación y el acoso, incluido el acoso sexual, son especialmente graves cuando van acompañados de abuso de autoridad.
<b>Medidas administrativas</b>	Amonestación por escrito, reasignación o cambio de funciones.
<b>Punto Focal de Conducta y Disciplina</b>	Miembro del personal designado/a por su jefe/a de entidad para proporcionar información y apoyo sobre cuestiones de conducta y disciplina (incluidas las relativas a la discriminación, el acoso, incluido el acoso sexual, y el abuso de autoridad). Los Puntos Focales de Conducta y Disciplina actúan como punto de contacto tanto para la persona afectada como para el/la presunto/a infractor(a) durante la tramitación de las denuncias formales de posibles conductas prohibidas, para proporcionar información sobre el proceso y los plazos pertinentes.
<b>Discriminación</b>	Cualquier trato injusto o distinción arbitraria basada en la raza, el sexo, el género, la orientación sexual, la identidad de género, la expresión de género, la religión, la nacionalidad, el origen étnico, la discapacidad, la edad, el idioma, el origen social u otra característica o rasgo similar de una persona.  La discriminación puede ser un incidente aislado que afecta a una persona o un grupo de personas en situación similar, o puede manifestarse mediante el acoso o el abuso de autoridad.
<b>Acoso</b>	Toda conducta indeseada que pueda considerarse de manera razonable motivo de ofensa o humillación para otra persona o percibirse de ese modo, cuando dicha conducta interfiere en el trabajo o genera un entorno laboral intimidatorio, hostil u ofensivo. El acoso puede adoptar la forma de palabras, gestos o acciones que tienden a molestar, alarmar, herir, degradar, intimidar, menospreciar, humillar o avergonzar a otra persona. El acoso puede ser un acto dirigido contra una o más personas que tienen una característica o un rasgo común, según establece la definición de discriminación. El acoso normalmente implica una serie de incidentes.
<b>Jefe/a de entidad</b>	El/La jefe/a de entidad es el/la jefe/a de un departamento o una oficina, incluidas las oficinas situadas fuera de la Sede, el/la jefe/a de una misión política especial o una misión de mantenimiento de la paz, el/la jefe/a de una comisión regional, un(a) coordinador(a) residente o regional o el/la jefe/a de cualquier otra dependencia encargada de la ejecución de las actividades programadas en quien el Secretario General ha delegado funciones directamente.

TÉRMINO	DEFINICIÓN
<b>Medidas de gestión</b>	Advertencia o apercibimiento verbal o escrito, prestación de asesoramiento o sesiones de formación o de <i>coaching</i> . También es posible remitir al miembro del personal al/a la Consejero/a del Personal si ello fuera de utilidad.
<b>Conducta prohibida</b>	Término colectivo que engloba la discriminación, el acoso (incluido el acoso sexual) y el abuso de autoridad.
<b>Funcionario responsable</b>	El funcionario responsable es: i) el/la Secretario/a General, para las denuncias de conducta insatisfactoria presentadas por un(a) Subsecretario/a General o un(a) Secretario/a General Adjunto/a; ii) el/la jefe/a de misión, para el personal de las misiones; iii) el/la Secretario/a respectivo/a, para el personal del Mecanismo Internacional Residual de los Tribunales Penales y del Tribunal Internacional para la ex-Yugoslavia; iv) el/la Secretario/a General Adjunto/a de Servicios de Supervisión Interna, para el personal de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI); y v) el/la jefe/a de departamento o de oficina del miembro del personal afectado, para todos los demás miembros del personal.
<b>Acoso sexual</b>	<p>Toda conducta indeseada de carácter sexual que pueda considerarse de manera razonable motivo de ofensa o humillación para otra persona o percibirse de ese modo, cuando dicha conducta interfiere en el trabajo, se convierte en una condición laboral o genera un entorno laboral intimidatorio, hostil u ofensivo.</p> <p>El abuso sexual puede producirse en el lugar de trabajo o en relación con el trabajo.</p> <p>Si bien suele implicar un patrón de conducta, el acoso sexual puede adoptar la forma de un único incidente.</p> <p>Al evaluar el carácter razonable de las expectativas o de las percepciones, deberá tenerse en cuenta la perspectiva de la persona que sufre la conducta en cuestión.</p> <p>El acoso sexual es la manifestación de una cultura de discriminación y privilegio basada en relaciones de género desiguales y otras dinámicas de poder. El acoso sexual puede producirse mediante cualquier tipo de conducta, ya sea verbal, no verbal o física, incluidas las comunicaciones escritas y electrónicas.</p> <p>El acoso sexual puede producirse entre personas del mismo o de distinto género, y tanto las personas afectadas como los presuntos infractores pueden ser de cualquier género. El acoso sexual puede producirse fuera del lugar de trabajo y fuera del horario laboral, incluido durante viajes oficiales o el desempeño de funciones sociales relacionadas con el trabajo.</p> <p>El acoso sexual puede ser perpetrado por cualquier colega, incluidos los supervisores, los compañeros o los subordinados. La condición de supervisor o funcionario superior de un infractor se considerará una circunstancia agravante.</p> <p>El acoso sexual está prohibido en virtud de la regla 1.2 f) del Reglamento del Personal, y también puede constituir explotación o abuso sexual en virtud de la regla 1.2 e) del Reglamento del Personal.</p>



**Unidos  
por el  
Respeto**

**Promover la dignidad y el  
respeto en el lugar de trabajo**

[hr.un.org/unitedtorespect](http://hr.un.org/unitedtorespect)

[#alzarlavoz](https://twitter.com/alzarlavoz)

