



Consejo Económico y Social

Distr. general
16 de julio de 2019
Español
Original: inglés

Adopción de decisiones

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Segundo período ordinario de sesiones de 2019

11 a 13 de septiembre de 2019

Tema 9 del programa provisional*

Informe del Grupo de Tareas Independiente sobre Discriminación de Género, Acoso Sexual, Acoso y Abuso de Autoridad en el Lugar de Trabajo

Resumen**

Resumen

El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) encargó al Grupo de Tareas Independiente sobre Discriminación de Género, Acoso Sexual, Acoso y Abuso de Autoridad en el Lugar de Trabajo que evaluara los patrones de discriminación, acoso y abuso de autoridad relacionados con el género en el lugar de trabajo en el UNICEF, considerara las mejores prácticas de las Naciones Unidas y otras instituciones a la hora de abordar cuestiones similares y proporcionara al UNICEF recomendaciones prácticas.

El Grupo de Tareas Independiente, copresidido por la Dra. Purnima Mane y la Dra. Debrework Zewdie, estaba integrado por otros ocho miembros con diversos conocimientos y experiencia, entre los que cabe destacar líderes de las esferas pública y privada, organismos internacionales de desarrollo, instituciones académicas y las Naciones Unidas. Los miembros del Grupo asumieron sus funciones de manera voluntaria.

Reconociendo que este esfuerzo no era una evaluación ni un proyecto de investigación, los expertos del Grupo de Tareas Independiente utilizaron una metodología que les permitiría comprender el contexto cultural más amplio del UNICEF en el que se producía la discriminación de género, el acoso sexual, el acoso y el abuso de autoridad. La metodología se basó en interacciones con el personal a través de múltiples vías, el examen de documentos internos y externos pertinentes, estudios anteriores, buenas prácticas y el análisis de los datos disponibles.

* [E/ICEF/2019/21](#).

** El resumen del informe se distribuye en todos los idiomas oficiales de las Naciones Unidas. El informe completo se encuentra disponible en inglés en el sitio web del UNICEF (véase el anexo).



Al emprender la iniciativa, el Grupo de Tareas Independiente se comprometió a respetar tres principios importantes.

En la etapa inicial de su actuación, el Grupo de Tareas Independiente identificó determinadas cuestiones fundamentales, como el abuso de autoridad y otros síntomas de un lugar de trabajo poco saludable, que, si no se abordaban, socavarían incluso las mejores políticas. La gravedad de estos problemas llevó al Grupo a hacer más hincapié en la necesidad de escuchar al personal para comprender mejor una cultura laboral que parecía ocultar con eficacia las faltas de conducta en el lugar de trabajo.

El examen se mantuvo independiente del UNICEF para evitar toda percepción de que las conclusiones y recomendaciones habían sufrido influencias indebidas. El objetivo era proporcionar un informe honesto, constructivo y útil.

Se adoptó un enfoque iterativo y se transmitieron de manera continua las conclusiones y recomendaciones a la Directora Ejecutiva del UNICEF, Henrietta H. Fore, y la Directora Ejecutiva Adjunta (Gestión). La primera vez que se transmitieron fue en septiembre de 2018. El Grupo de Tareas Independiente tenía por objeto contribuir a una transición sin tropiezos para pasar de las recomendaciones a la acción.

El Grupo de Tareas Independiente llegó a la conclusión de que era esencial un cambio importante en la cultura de trabajo, en particular en las relaciones entre la administración y el personal y en la forma en que la organización trataba a su personal, así como una transformación de la División de Recursos Humanos y la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones.

Se necesita apoyo para la gestión profesional del cambio a fin de acelerar el cambio institucional transformador propuesto por el Grupo de Tareas Independiente. Para aplicar las recomendaciones del Grupo, así como de otros estudios pertinentes encargados por el UNICEF, el Grupo recomienda invertir en un equipo independiente de gestión del cambio.

El Grupo de Tareas Independiente opina que transformar las intenciones en acciones para cambiar la cultura en el lugar de trabajo no es un proceso fácil, pero sí factible. Las recomendaciones del Grupo están concebidas para ayudar al UNICEF a conseguirlo. El Grupo espera que sus recomendaciones se tomen en serio para construir un UNICEF mejor, que sirva a los niños y niñas que necesitan sus servicios.

I. Antecedentes y propósito del Grupo de Tareas Independiente

1. Al asumir sus funciones como Directora Ejecutiva del UNICEF en enero de 2018, Henrietta H. Fore se comprometió a tomar medidas para poner fin a la discriminación, el acoso y el abuso de autoridad en todas las oficinas del UNICEF. La Directora Ejecutiva encargó varios estudios con el fin de abordar diferentes formas de acoso. Entre otras medidas, estableció el Grupo de Tareas Independiente sobre Discriminación de Género, Acoso Sexual, Acoso y Abuso de Autoridad en el Lugar de Trabajo para que evaluara los patrones de discriminación, acoso y abuso de autoridad relacionados con el género en el lugar de trabajo en el UNICEF, considerara las mejores prácticas dentro de las Naciones Unidas y otras instituciones a la hora de abordar cuestiones similares y proporcionara al UNICEF recomendaciones prácticas.

2. Además de por las dos Copresidentas, el Grupo de Tareas Independiente está integrado por ocho miembros con diversos conocimientos y experiencia, entre los que cabe destacar líderes externos de las esferas pública y privada, organismos internacionales de desarrollo, instituciones académicas y las Naciones Unidas. Colectivamente, los miembros del Grupo tienen una gran experiencia, entre otras cosas, en cuestiones relacionadas con la igualdad de género, la discriminación, el abuso de autoridad y el acoso, así como con la inclusividad y la equidad en el lugar de trabajo. La composición del Grupo se determinó sobre la base de las recomendaciones de las oficinas regionales, las oficinas en los países y los comités nacionales en pro del UNICEF, y los miembros asumieron sus funciones de manera voluntaria.

3. Asimismo, se crearon dos órganos para que sirvieran de base a la labor del Grupo de Tareas Independiente, según fuera necesario. Un Grupo de Referencia Interno integrado por 18 funcionarios seleccionados por el UNICEF actuó como portavoz ante el Grupo de los sentimientos del personal. Los miembros del Grupo de Referencia Interno son representantes de todas las categorías y tienen antecedentes diversos, tanto en lo que respecta al género como a sus lugares de origen. También se formó un Grupo de Partes Interesadas, compuesto por colegas de alto nivel con responsabilidades en las políticas y los procedimientos relacionados con la labor del Grupo. Su función era ayudar al Grupo de Tareas Independiente a comprender las políticas y los contextos del UNICEF y las Naciones Unidas. El Grupo de Partes Interesadas estaba integrado por 15 altos funcionarios del UNICEF, además de un representante de la Oficina de Asistencia Letrada al Personal de las Naciones Unidas y de la Oficina del Ombudsman para los Fondos y Programas de las Naciones Unidas. Por otra parte, el UNICEF destinó un grupo de funcionarios para que apoyaran al Grupo de Tareas Independiente en calidad de secretaría.

4. Durante todo el período que duró el proyecto, de agosto de 2018 a mayo de 2019, las Copresidentas se reunieron periódicamente con la Directora Ejecutiva Adjunta (Gestión) y, por separado, con la Directora Ejecutiva del UNICEF. Estas deliberaciones brindaron a las Copresidentas la oportunidad de formular observaciones sobre las conclusiones, ofrecer información actualizada sobre los progresos realizados en la elaboración del informe y compartir las recomendaciones propuestas a medida que se iban formulando. Se celebraron dos consultas entre la Directora Ejecutiva y todos los miembros del Grupo de Tareas Independiente, así como múltiples consultas entre la Directora Ejecutiva y las Copresidentas para recabar las opiniones de la Directora Ejecutiva sobre elementos específicos del informe.

5. En la etapa inicial de su actuación, el Grupo de Tareas Independiente identificó determinadas cuestiones fundamentales, como el abuso de autoridad y otros síntomas de un lugar de trabajo poco saludable, que, si no se abordaban, socavarían incluso las mejores políticas. La gravedad de estos problemas llevó al Grupo a hacer más hincapié en la necesidad de escuchar al personal para comprender mejor una cultura laboral que parecía ocultar con eficacia las faltas de conducta en el lugar de trabajo. En consecuencia, los términos de referencia del Grupo fueron evolucionando. En su primera reunión, celebrada el 20 de agosto de 2018, el Grupo acordó que se daría prioridad al abuso de autoridad en sus investigaciones —a pesar de que se había omitido en la denominación original del Grupo— junto con la discriminación de género, el acoso sexual y el acoso; además, subrayó su independencia con respecto al UNICEF a fin de garantizar que todas las esferas pertinentes recibiesen por igual la necesaria atención. Esta decisión fue validada posteriormente en diversas conversaciones con el personal, incluidos el Grupo de Referencia Interno y el Grupo de Partes Interesadas.

6. Aunque el Grupo de Tareas Independiente apoyó plenamente el objetivo de la Directora Ejecutiva de avanzar rápidamente, los miembros consideraron que era fundamental tener suficiente tiempo para escuchar directamente al personal, incluidos los que trabajaban sobre el terreno. Cada miembro del Grupo visitó una oficina del UNICEF cerca de su base de operaciones o a lo largo de sus rutas de viaje sin costo alguno para el UNICEF, con el fin de tener una idea general de la cultura en el lugar de trabajo y para recabar activamente la participación del personal. A fin de completar estas visitas, el UNICEF y el Grupo acordaron prorrogar por tres meses el plazo original.

7. El Grupo de Tareas Independiente también propuso que se adoptara un enfoque iterativo de las recomendaciones, que permitiera al UNICEF adoptar medidas preliminares, en lugar de esperar a la presentación del informe final. En particular, ya a finales de septiembre de 2018 se comunicó a la Directora Ejecutiva una serie de recomendaciones provisionales, que se pusieron a disposición de todo el personal. A continuación, en diciembre de 2018, se ofreció asesoramiento específico para contratar a una empresa de consultoría externa que actuara como equipo de gestión del cambio, que se solapara con el Grupo y prestara asistencia al UNICEF en la planificación y puesta en práctica de los cambios en la cultura y la gestión recomendados por el Grupo y en los otros exámenes relacionados con el mismo asunto (véase el párr. 15). A petición de la Directora Ejecutiva, el Grupo elaboró un proyecto de mandato para el equipo de gestión del cambio y proporcionó asesoramiento sobre el perfil del puesto vacante de Director Ejecutivo Adjunto (Gestión), a fin de garantizar que conservara la responsabilidad general de la gestión del cambio y del establecimiento de una cultura de cambio.

II. Metodología

8. Reconociendo que este esfuerzo no era una evaluación ni un proyecto de investigación, los expertos del Grupo de Tareas Independiente utilizaron una metodología que les permitiría comprender el contexto cultural más amplio en el que se producía la discriminación de género, el acoso sexual, el acoso y el abuso de autoridad en el UNICEF. La metodología de este reconocimiento se basó en interacciones con el personal a través de múltiples vías, el examen de documentos internos y externos pertinentes, estudios, buenas prácticas y el análisis de los datos disponibles. El Grupo estima que habló con más de 350 miembros del personal. Las conclusiones se analizaron desde la perspectiva de los amplios conocimientos técnicos y experiencia aportados por los miembros del Grupo, con el fin de determinar las causas profundas que alentaron las faltas de conducta en el lugar de trabajo en el UNICEF. Las recomendaciones se alcanzaron aplicando y adaptando soluciones que han dado buenos resultados en otras partes en relación con las circunstancias específicas del UNICEF.

9. Durante este proceso, el Grupo de Tareas Independiente dio prioridad a escuchar directamente las opiniones del personal. Además de una página en la intranet y un espacio en el servicio de redes sociales del UNICEF, Yammer, se estableció una cuenta de correo electrónico confidencial, y se alentó al personal a que compartiera con las Copresidentas sus experiencias de acoso de todo tipo y los procesos de investigación y disciplinarios. Se recibió un gran número de correos electrónicos, lo que dio lugar a nuevas conversaciones con el personal interesado. El informe refleja extensos testimonios, que resultaron ser preocupantes en todos los aspectos.

10. Los miembros del Grupo de Tareas Independiente realizaron entrevistas a representantes clave de la sede, las oficinas regionales y las oficinas en los países, incluidos los consejeros del personal, la Asociación Mundial del Personal, el Ombudsman, UN Globe, la Oficina de Asistencia Letrada al Personal y los directores regionales, los representantes en los países y los asesores de género, entre otros.

11. Además de interactuar con los miembros del personal que se presentaron y de entrevistar a los representantes de los grupos clave pertinentes, el Grupo de Tareas Independiente deseaba comprender la cultura subyacente en el lugar de trabajo y conocer las opiniones de los directivos y el personal de las oficinas del UNICEF, tanto exteriores como en la sede. Los miembros del Grupo visitaron nueve oficinas exteriores en tres continentes diferentes, y hablaron por separado con los directores y el personal. Las reuniones con el personal fueron organizadas por la asociación local del personal y se llevaron a cabo en forma de debates estructurados de grupos de discusión, lo que aseguró que no se atribuyeran puntos de vista a los miembros individuales del personal (en el anexo 6 del informe figura la orientación acordada para estos debates). En total, el Grupo organizó 25 sesiones con grupos de discusión, tanto en la sede como sobre el terreno.

12. El Grupo de Tareas Independiente también mantuvo consultas con el Grupo de Referencia Interno el 10 de agosto de 2018 y el 18 de septiembre de 2018, y con el Grupo de Partes Interesadas los días 5 y 20 de septiembre de 2018. El 8 de febrero de 2019, el Grupo celebró una reunión conjunta con el Grupo de Referencia Interno y el Grupo de Partes Interesadas para debatir sus respuestas iniciales a las recomendaciones provisionales que se habían difundido y ponerles al día sobre los progresos realizados hasta la fecha.

13. Los miembros del Grupo de Tareas Independiente examinaron las políticas pertinentes del UNICEF relacionadas con los recursos humanos y las investigaciones y las compararon con las prácticas de sus propias organizaciones y sus áreas específicas de trabajo e investigación, basándose en sus experiencias y conocimientos especializados. Lamentablemente, el Grupo no tuvo plena libertad para debatir abiertamente las prácticas de otras organizaciones, ya que muchas de ellas no son de dominio público y fueron compartidas confidencialmente con el Grupo por organizaciones y empresas que forman parte de las redes profesionales de sus miembros.

14. Por otra parte, el Grupo de Tareas Independiente examinó un gran número de documentos de debate analíticos sobre enseñanzas y mejores prácticas, se mantuvo al tanto de los progresos realizados en otras organizaciones y supervisó los nuevos materiales relacionados con el movimiento #MeToo y la iniciativa #AidToo. En el anexo 7 del informe se presenta una selección de los documentos examinados.

15. En particular, el Grupo de Tareas Independiente reflexionó sobre las conclusiones y recomendaciones de las principales líneas de trabajo iniciadas por la Directora Ejecutiva a lo largo de 2018 y concluyó que muchas de las conclusiones examinadas confirmaban las del Grupo, a saber:

a) El examen realizado por el grupo de expertos independiente de las iniciativas del UNICEF en materia de protección contra la explotación y los abusos sexuales;

b) Un examen realizado por el bufete de abogados Morgan Lewis sobre la conducta de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones del UNICEF en relación con las investigaciones de denuncias de acoso sexual o conducta indebida;

c) Un examen detallado de la política de igualdad de género del UNICEF a través de la Certificación de Dividendos Económicos para la Igualdad de Género (EDGE).

16. Además, a principios de 2018, el UNICEF ya estaba colaborando con la Harvard Kennedy School para llevar a cabo estudios científicos sobre el comportamiento. Los estudiantes analizaron las formas en que el diseño organizativo podía contribuir a la igualdad de género en todos los niveles, así como a la diversidad y la inclusión. Se presentaron dos informes exhaustivos a la Directora Ejecutiva del UNICEF, uno sobre la inclusividad y la pertenencia, y el otro sobre la retención y el ascenso.

17. A principios de 2019, el Secretario General publicó el informe “Espacio seguro: encuesta sobre el acoso sexual en nuestro lugar de trabajo”, en el que se presentaban las conclusiones sobre el acoso sexual en todo el sistema de las Naciones Unidas y las entidades conexas en todo el mundo.

18. Si bien el Grupo de Tareas Independiente se basó en los resultados de análisis como la Encuesta Mundial del Personal del UNICEF de 2017, la Encuesta Pulso Mundial de 2018 y los datos proporcionados por el proceso de certificación EDGE, también emprendió algunos análisis de datos propios. Lamentablemente, el Grupo no tuvo acceso a los datos sobre recursos humanos brutos y, por lo tanto, no pudo realizar análisis exhaustivos sobre la contratación, la separación del servicio y la progresión profesional del personal ni sobre la utilización de diversas categorías de personal que no son de plantilla, como se había previsto inicialmente. El Grupo se limitó a utilizar los datos facilitados directamente por la División de Recursos Humanos del UNICEF y la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones. Esto restringió gravemente el análisis del Grupo sobre la discriminación, la diversidad y la inclusión de género.

19. Cabe señalar que, durante el mandato del Grupo de Tareas Independiente, se iniciaron en el sistema de las Naciones Unidas, así como en el UNICEF, muchas líneas de trabajo para hacer frente al acoso y las cuestiones conexas, y que el panorama estaba evolucionando rápidamente. El Grupo es particularmente consciente de las medidas adoptadas por el UNICEF en los últimos 12 meses a este respecto. Aunque es demasiado pronto para evaluar el éxito y el impacto de estas medidas, el Grupo siguió su desarrollo con interés y muchas de ellas se mencionan en el informe. En particular, el Grupo tomó nota de una estrategia interna de toda la organización sobre la protección contra la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual, iniciada en enero de 2019, que se está poniendo en práctica actualmente en toda la organización. Se han introducido modificaciones en varias políticas internas, como la directiva ejecutiva del UNICEF sobre la prohibición de la discriminación, el acoso, el acoso sexual y el abuso de autoridad; la política del UNICEF sobre el proceso disciplinario y las medidas por faltas de conducta, y la política del UNICEF sobre la protección de los denunciantes de irregularidades contra las represalias. La Directora Ejecutiva también apoyó la plena utilización de políticas laborales flexibles y favorables a la familia en un mensaje dirigido a todo el personal en febrero de 2019.

20. El UNICEF ha tomado medidas para aumentar la capacidad de investigación de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones con la adición de diez puestos; desarrollar un nuevo sistema de gestión de casos de investigación, y fortalecer la capacidad de recursos humanos para coordinar iniciativas sobre género en el lugar de trabajo. Además, se cubrieron dos nuevos puestos en la Oficina de la Directora Ejecutiva: de Coordinador Superior sobre la Explotación y los Abusos Sexuales y los Abusos en el Lugar de Trabajo, en febrero de 2019, y de Asesor Principal de Cultura Institucional, en junio de 2019. El Grupo de Tareas Independiente también es consciente de que el UNICEF está elaborando guías de bolsillo y esquemas útiles sobre “dónde acudir y cuándo” para ayudar al personal a navegar por el proceso de presentación de quejas.

III. Resumen de las principales conclusiones

21. El personal del UNICEF a todos los niveles trabaja arduamente en entornos difíciles y a menudo peligrosos para cumplir el mandato de la organización, que consiste en proteger los derechos de la infancia y lograr resultados para todos los niños, todos los días. Hay un sólido sentimiento de comunidad entre el personal del UNICEF, que se siente muy orgulloso de trabajar en la organización. El personal se esfuerza por demostrar los valores básicos de la organización, a saber, la atención, el respeto, la integridad, la confianza y la rendición de cuentas, y representan su mayor activo en el cumplimiento de su mandato. Sin embargo, las conclusiones del Grupo de Tareas Independiente indican que, a pesar de las buenas intenciones, el UNICEF no está asumiendo esos valores en lo que atañe a su recurso más importante.

22. Por ejemplo, mientras que la cultura del UNICEF en el lugar de trabajo se centra en los resultados en favor de la infancia, el UNICEF no parece dar la misma importancia a la forma en que se logran esos resultados. Esto parece deberse a una interpretación errónea de la gestión basada en los resultados, que el UNICEF ha adoptado con gran entusiasmo en los últimos 15 años. Es tanto un imperativo moral como un buen concepto institucional apuntar a lograr resultados óptimos para la infancia al tiempo que se protege y se apoya a aquellos que trabajan incansablemente para lograr esos resultados.

23. En un análisis más profundo, los resultados del Grupo de Tareas Independiente indican que este hincapié singular en los logros ha permitido que se arraigue una cultura autoritaria. Este enfoque basado en “resultados a cualquier precio” ha creado un entorno en el que, siempre que se logren resultados programáticos, los delitos no se denuncian o no se investigan y quedan impunes según las normas establecidas; este enfoque también ha facilitado la discriminación por motivos de género, el acoso sexual, el acoso y el abuso de autoridad, que prosperan en esas condiciones.

24. Además, las deficiencias en el apoyo de los sistemas diseñados para garantizar un sistema de control en el ejercicio de la autoridad, como la gestión de los recursos humanos, el sistema de denuncias y la comunicación interna con el personal, han agravado las consecuencias negativas de esta cultura. Esto ha provocado un aumento del estrés, la frustración y el temor entre el personal, lo que ha dado lugar a niveles preocupantemente bajos de confianza en la gestión de toda la organización. Numerosas entrevistas y reuniones con el personal, tanto a título individual como en grupos de discusión en todo el mundo, y correos electrónicos confidenciales recibidos por las Copresidentas del Grupo de Tareas Independiente, dan una idea de una organización en la que la innovación, las opiniones críticas y las quejas se mantienen sofocadas por el miedo a las repercusiones.

25. Es necesario llevar a cabo un cambio radical en la cultura para incorporar los valores básicos del UNICEF, que consisten en la atención, el respeto, la integridad, la transparencia y la rendición de cuentas, a fin de encaminar a la organización hacia un cambio positivo y hacia un lugar de trabajo libre de discriminación de género, acoso sexual, acoso y abuso de autoridad.

A. El cambio comienza desde arriba

26. Este cambio de la cultura depende del cambio de las mentalidades y las actitudes, así como de los sistemas y las políticas. El UNICEF debe adoptar una posición firme con respecto al cambio en el nivel superior y adoptar medidas transformadoras para demostrar que la organización se toma en serio el cambio.

27. Además, las aptitudes de gestión de personal de categoría superior deben evaluarse mediante una retroalimentación obtenida de múltiples fuentes, y es preciso medirlas en combinación con los logros en materia de resultados programáticos. Este enfoque debe incorporarse explícitamente en la rendición de cuentas de la gestión, en los criterios de selección y promoción para los puestos de supervisión y en la formación de los posibles directivos. Es preciso ofrecer un reconocimiento a los directivos que demuestren una sólida capacidad de gestión de personal; y los directivos que demuestren prácticas perjudiciales de gestión de personal deben ser apartados de sus responsabilidades de gestión si su comportamiento no cambia por medio de una formación correctiva.

B. El cambio incluye a todos

28. Hoy en día, la cultura en el lugar de trabajo del UNICEF está marcada por las agudas divisiones entre “nosotros” y “ellos”. Esas divisiones son expresiones de diferencias de poder y son evidentes no solo entre los géneros y entre las razas y las etnias, sino también entre los directivos y los equipos, entre el personal de contratación internacional y el de contratación nacional, y entre el personal de plantilla y los empleados ajenos a la plantilla.

29. En varias oficinas se denunció la existencia de feudos. Esas oficinas han establecido sus propias microculturas que definen cómo se hacen las cosas y qué comportamientos son aceptables, a menudo de una manera que no resulta acorde con los valores o las políticas del UNICEF. Si bien sobre el papel, el UNICEF cuenta con políticas integrales, puede que en las oficinas que funcionan como feudos estas políticas no se apliquen y, por lo general, no suele haber consecuencias negativas para quienes no las respetan. Se necesita un compromiso renovado, a todos los niveles y por parte de todo el personal, con los valores y las políticas inclusivas del UNICEF, así como un acuerdo sobre las formas prácticas de trabajar en favor de una cultura más coherente e inclusiva: una cultura centrada en torno al “nosotros”. Para ello es necesario, entre otras cosas, abordar de manera decidida las divisiones que existen desde hace mucho tiempo.

30. El Grupo de Tareas Independiente llegó a la conclusión de que es esencial un cambio cultural importante, en particular en la cultura de gestión y en la forma en que la organización se relaciona con el personal, así como una transformación de la División de Recursos Humanos y la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones.

C. Transformar la gestión de los recursos humanos

31. Todas las personas que trabajan con y para el UNICEF tienen derecho a recibir un trato justo. Esto solo puede ocurrir con una División de Recursos Humanos que tenga un mandato institucional sólido y un liderazgo capaz de proporcionar asesoramiento profesional, objetivo e imparcial, tanto a los directivos como al personal.

32. En lugar de ser neutral y cuidadosa con los empleados, la reputación de la División de Recursos Humanos entre el personal es que se muestra susceptible a la manipulación por parte de los directivos. De hecho, el personal percibe que la División facilita la aplicación desigual de las políticas de recursos humanos y la mala gestión local. El Grupo de Tareas Independiente es consciente de los esfuerzos del UNICEF en materia de “reforma de los recursos humanos”; sin embargo, se necesita una transformación completa de la gestión de los recursos humanos para que la División recupere la confianza del personal. Esto implicará el desarrollo de una nueva “estrategia sobre el personal” para apoyar el cambio de cultura; la evaluación y

mejora de las competencias y aptitudes de todo el personal de recursos humanos a nivel mundial; el fortalecimiento de la capacidad de la División para garantizar la aplicación uniforme de políticas y prácticas en todas las oficinas, y el fomento de la capacidad para proporcionar análisis profesionales de los recursos humanos que sirvan de base a las decisiones de gestión. El establecimiento de relaciones jerárquicas directas de todo el personal de recursos humanos con un mecanismo centralizado y transformado de recursos humanos les protegerá de las presiones indebidas y mejorará su papel como intermediarios honestos.

33. Para poder hacer recomendaciones rápidas antes de que se agrave una denuncia relacionada con la discriminación en los procesos de recursos humanos, como la selección, la promoción, la rotación y la supresión de cargos, se debe establecer un mecanismo preliminar de examen simple e independiente. El UNICEF también debería realizar un examen a fondo de sus prácticas de movilidad profesional y examinar cómo sus políticas pueden haber contribuido a forzar a los funcionarios con talento a abandonar la organización, especialmente a las mujeres.

D. Un sistema de justicia en el que se pueda confiar

34. Tras las conversaciones con el personal, es evidente que, tal como está configurada actualmente, la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones, que está encargada de investigar las faltas de conducta y funciona como un sistema judicial, no está constituida debidamente para investigar el acoso sexual, el acoso o el abuso de autoridad. El personal del UNICEF informa de que existe una desconfianza profundamente arraigada en la independencia, la rapidez y la imparcialidad del mecanismo de denuncia existente. Lo perciben como ineficaz tanto para investigar las denuncias como para sancionar a los infractores. No confían en la confidencialidad de las investigaciones y temen represalias. El personal ha sido testigo de que aquellos que presentan denuncias sufren más acoso, marginación o se enfrentan a un colapso de sus carreras, lo que ha dado lugar a que muchos de los denunciantes abandonen la organización. La falta de funcionarios con conocimientos específicos para investigar el acoso sexual, el acoso y el abuso de autoridad es una deficiencia importante. En general, el personal se siente descontento con la función investigadora del UNICEF, y muchos funcionarios afirman que la política de tolerancia cero de las Naciones Unidas con respecto a las conductas prohibidas es una retórica vacía. Los datos sobre el volumen, la puntualidad y los resultados de las investigaciones apoyan las percepciones del personal.

35. La gestión del mecanismo de denuncia debería transferirse, total o parcialmente, a una tercera parte que tenga experiencia en las investigaciones de faltas de conducta del personal en las organizaciones internacionales, incluido el acoso sexual, y que pueda equilibrar eficazmente la independencia y la transparencia con las debidas garantías y con celeridad en los procedimientos. Las medidas de protección contra las represalias deben reforzarse en la práctica, en consonancia con la reciente reforma de la política del UNICEF para proteger a los denunciantes de irregularidades contra las represalias.

E. Comunicación interna eficaz

36. La comunicación interna eficaz constituye el tercer pilar de los sistemas esenciales para apoyar una cultura institucional robusta. Aunque el UNICEF es muy conocido por sus comunicaciones exteriores para promover la causa de la infancia, el Grupo de Tareas Independiente advirtió que la organización se muestra reacia al riesgo cuando se trata de las comunicaciones internas, especialmente en lo que se

refiere al tema de la discriminación de género en el lugar de trabajo, el acoso sexual, el acoso y el abuso de autoridad. El Grupo advirtió que el UNICEF no aprovechaba las oportunidades de que dispone a todos los niveles para establecer una organización inclusiva y con visión de futuro que acepte el pensamiento creativo, la diversidad de opiniones y la disidencia constructiva mediante el uso de tecnologías y plataformas nuevas, interactivas y atractivas. La comunicación bidireccional a nivel de equipo, coordinada por los directivos, puede ayudar a salvar las divisiones en la organización; a mejorar la satisfacción en el empleo mediante el empoderamiento del personal para que moldee su lugar de trabajo y se convierta en paladín del cambio, y, en última instancia, a reducir los incidentes de abuso de autoridad y otras formas de acoso.

F. Gestión profesional del cambio

37. Se necesita una gestión profesional del cambio para apoyar el cambio institucional, en particular un cambio tan transformador como el propuesto por el Grupo de Tareas Independiente. Para aplicar las recomendaciones del Grupo, así como de otros estudios pertinentes, el UNICEF debe invertir en un equipo independiente de gestión del cambio. Este equipo ayudará al UNICEF a elaborar un plan de ejecución por prioridades y por etapas, a establecer su propia estructura de gestión del cambio de cultura y a medir y comunicar al personal los progresos realizados en la erradicación de la discriminación de género, el acoso sexual, el acoso y el abuso de autoridad en todas sus formas.

IV. Recomendaciones

A. El cambio comienza desde arriba

38. En UNICEF, donde la cultura de gestión se ha basado en el poder derivado de una estructura jerarquizada, se requiere un cambio fundamental de mentalidad a través de la introspección para poder modificar radicalmente la cultura institucional. Este cambio debe comenzar en los niveles más altos y filtrarse a todos los niveles de gestión. Debe adoptarse una política de tolerancia cero frente a la discriminación de género, el acoso sexual, el acoso y el abuso de autoridad, que no debe quedar en simple palabrería, sino que todos deben asumir y aplicar en su verdadero sentido. A fin de lograr este cambio cultural, el Grupo de Tareas Independiente recomienda que el UNICEF:

1.a Articule e impulse una nueva cultura de gestión acorde con los valores institucionales mediante un amplio diálogo en todo el UNICEF. Esto debe indicar que la administración está pasando de la cultura tradicional de “mando y control” a una cultura en la cual los directivos dan ejemplo recurriendo a procesos inclusivos de toma de decisiones, a la motivación y el empoderamiento de los equipos y las personas. En una cultura de esta índole, los directivos aceptan la rendición de cuentas y los sistemas de control, aprecian la retroinformación y fomentan la humildad y la autoconciencia.

1.b Establezca nuevas competencias administrativas para la gestión de personal que no solo reflejen los valores del UNICEF y la nueva cultura de liderazgo, sino que también los incorpore en los procesos de selección del personal directivo y en los criterios para analizar las evaluaciones del desempeño. Estas nuevas normas relativas al liderazgo deben comunicarse a toda la organización, de modo que el personal sepa lo que debe esperar y se sienta facultado para hablar sin reservas cuando sus supervisores incumplan esas normas.

1.c Establezca la rendición de cuentas en materia de gestión, mediante la formulación de indicadores clave del desempeño en la gestión de personal, sobre la base de las nuevas competencias y medidos a través de un sistema de evaluación por calificadoros múltiples en el examen de evaluación de la actuación profesional. Quienes cumplan la norma deben recibir refuerzo positivo, y debe haber claras repercusiones para quienes la incumplan (por ejemplo, capacitación correctiva, rebaja de categoría o salida de la organización).

1.d Incorpore cambios visibles, retirando de sus responsabilidades en la esfera de gestión de personal a aquellos directivos que no se comporten sistemáticamente conforme a los valores de la organización.

1.e Proporcione formación completa en gestión de personal a los directivos actuales, según sus responsabilidades (y formación adicional para solucionar deficiencias en las aptitudes individuales), y vele por que todos los nuevos directivos reciban capacitación en gestión de personal antes de asumir sus responsabilidades y beneficiarse de preparación individual continua.

1.f Garantice que todos los directivos conozcan plenamente los procedimientos relativos a la identificación y la denuncia de los incidentes de discriminación por razón de género, acoso sexual, acoso y abuso de autoridad, así como también sus funciones y responsabilidades frente a las víctimas, los testigos y los infractores.

B. El cambio incluye a todos

39. Ante las conclusiones del Grupo de Tareas Independiente, el UNICEF debe determinar qué normas son deseables en el lugar de trabajo, tomando en consideración, al mismo tiempo, los sistemas de valores de la sociedad circundante. Como se ha visto, una cultura respetuosa y basada en valores en el lugar de trabajo influye positivamente en el desempeño de la organización. Aunque modificar la cultura no es fácil, sí es posible y, en este caso, es imperioso. El Grupo recomienda que el UNICEF:

2.a Elabore un código de conducta que articule una identidad institucional y explique cómo se ponen en práctica los valores básicos; que esté sujeto a consulta y diálogo en toda la organización, y que esté respaldado por el fomento de la sensibilización y la capacitación—incluyendo al personal nuevo— como parte de una inducción universal y un programa de incorporación. Todos los empleados actuales y futuros deben firmar y renovar periódicamente el código de conducta, como un compromiso hacia la cultura del lugar de trabajo del UNICEF.

2.b Obtenga un conjunto revisado de competencias básicas y competencias funcionales, según proceda, del código de conducta, y procure que no se limiten al papel, sino que se incorporen en todos los procesos pertinentes de recursos humanos, evaluando su cumplimiento por parte de los directivos y el personal.

2.c Procure hacer frente a todas las divisiones institucionales, manifestadas en los siguientes aspectos:

Género

- i. Supervisar y presentar anualmente datos desglosados por ubicación hasta el nivel más bajo posible, preservando, al mismo tiempo, la confidencialidad sobre las brechas de género y las cuestiones relativas a la igualdad, como la contratación, la selección, la remuneración y las oportunidades de desarrollo profesional —por ejemplo, el programa de rotación—, y adoptar oportunamente medidas correctivas.

- ii. Ofrecer a todo el personal un programa de capacitación que cree conciencia sobre las cuestiones de género e incluya expresiones no binarias en torno a la identidad de género, con módulos específicos para los responsables de los procesos de recursos humanos y gestión de personal.
- iii. Realizar entrevistas de fin de servicio sistemáticas y estructuradas para comprender qué motiva al personal a renunciar a sus cargos y abandonar la organización, particularmente las mujeres.
- iv. Encuestar, supervisar y dar a conocer datos desglosados sobre el acoso sexual, incluyendo todas las formas de acoso y microagresión que generan un ambiente laboral hostil para las mujeres.

Diversidad

- v. Supervisar y presentar anualmente datos desglosados por ubicación hasta el nivel más bajo posible, preservando, al mismo tiempo, la confidencialidad sobre la diversidad y las diferencias salariales, incluyendo la contratación, la selección, la remuneración y las oportunidades de desarrollo profesional —por ejemplo, el programa de rotación—, y adoptar oportunamente medidas correctivas.
- vi. Ofrecer a todo el personal formación en diversidad e inclusión, con módulos específicos para los responsables de los procesos de recursos humanos y gestión de personal.
- vii. Realizar entrevistas de fin de servicio sistemáticas y estructuradas para comprender qué motiva al personal a renunciar a sus cargos y abandonar la organización, particularmente entre los grupos minoritarios.
- viii. Encuestar, supervisar y dar a conocer datos desglosados sobre todas las formas de acoso y microagresión que generan un ambiente laboral hostil para los grupos minoritarios.
- ix. Designar un coordinador institucional con autoridad para entrevistar, supervisar e informar sobre problemas asociados con la diversidad y la inclusión en el UNICEF, y proponer medidas correctivas al personal directivo superior.

Personal de contratación internacional/nacional

- x. Empezar un examen exhaustivo de las divisiones entre el personal de contratación internacional, de contratación nacional y del cuadro de servicios generales, con miras a modernizar y armonizar los marcos de políticas sobre recursos humanos para todas las categorías de personal. Se trata de un proyecto a largo plazo que debe incluir un análisis completo: desde las funciones, los perfiles profesionales y las competencias, hasta las oportunidades de desarrollo profesional y la remuneración total.
- xi. De corto a mediano plazo, el UNICEF debe garantizar un contexto laboral con claras trayectorias profesionales para el personal de contratación nacional y del cuadro de servicios generales. El personal de contratación nacional cualificado debe ser considerado seriamente para puestos de funcionario internacional del Cuadro Orgánico.

Personal de plantilla y ajeno a la plantilla

- xii. Poner en marcha sistemas de recursos humanos que periódicamente suministren datos sobre la considerable fuerza de trabajo conformada por personal ajeno a la plantilla y gestionada localmente, incluyendo números, ubicaciones, perfiles y funciones.
- xiii. Garantizar que los nombramientos de personal ajeno a la plantilla sean verdaderamente temporales y de duración limitada. Asimismo, asegurarse de que este personal no trabaje estrechamente y a largo plazo con personal de plantilla, realizando las mismas tareas sin la remuneración ni los beneficios correspondientes.
- xiv. Analizar y modificar la política de recursos humanos, buscando que quienes no forman parte del personal se beneficien de las mismas medidas de protección de las cuales gozan los miembros del personal frente a las faltas de conducta y las represalias.

Directivos y miembros del personal

- xv. Demostrar en la práctica que los autores de denuncias, los críticos de la administración y quienes dicen lo que piensan o toman la iniciativa no tengan que enfrentarse a consecuencias negativas, sino, más bien, dispongan de una plataforma para exponer sus puntos de vista sin reservas.
- xvi. Hacer seguimiento de la trayectoria profesional de las personas que presenten denuncias para asegurarse de que no haya lugar a represalias o a marginación, y tomar medidas inmediatas para protegerlas y ayudarlas.
- xvii. Reconocer y recompensar a los directivos que generen un entorno de diversidad intelectual en el que se aliente a todo el personal a participar, expresar opiniones disidentes, hacer sugerencias y tomar la iniciativa, y solicitar y escuchar los puntos de vista de los grupos minoritarios y las mujeres.

C. Transformar la División de Recursos Humanos

40. Una cultura saludable se sustenta en la práctica diaria de los valores institucionales. Las organizaciones con culturas sanas e inclusivas acogen los sistemas de control. En la mayoría de las organizaciones, estos sistemas de control dependen en gran medida de la función de recursos humanos. Como se explicó en la sección anterior, las conclusiones del Grupo de Tareas Independiente revelan graves deficiencias que impedirán a la función de recursos humanos del UNICEF desempeñar esta labor crucial. El Grupo recomienda que el UNICEF:

3.a Desarrolle una estrategia de personal que se ajuste a su estrategia o plan y a sus valores básicos, a fin de apoyar la reestructuración institucional y los esfuerzos para conseguir un cambio cultural. Esta estrategia deberá reforzar y clarificar el mandato institucional de la División de Recursos Humanos, articular y reafirmar su función como intermediario honesto, y ofrecer una dirección práctica y basada en datos para la planificación y la gestión de la fuerza de trabajo, así como para la formulación de políticas.

3.b Profesionalice la función de recursos humanos en toda la organización mediante lo siguiente:

- i. El fomento de competencias de referencia para cada función y categoría de recursos humanos en toda la organización.
- ii. La evaluación de las capacidades del personal de recursos humanos actual frente a esos referentes, y ofrecer capacitación correctiva en formación de aptitudes, con el objeto de remediar, en lo posible, las deficiencias en esta esfera; ofrecer reasignaciones fuera de las dependencias encargadas de la gestión de los recursos humanos; o asegurar la salida de la organización, según proceda.

3.c Introduzca los cambios necesarios en la relación jerárquica del personal de recursos humanos descentralizado, para que el mandato de recursos humanos se cumpla de modo equitativo en todo el UNICEF, y para que su personal sobre el terreno intervenga cuando los directivos locales demuestren malas prácticas en materia de gestión de personal. Esto requerirá una gestión elástica del personal y depender jerárquicamente, en primer lugar, de la División de Recursos Humanos, y tener una relación jerárquica secundaria con el director o representante sobre el terreno.

3.d Establezca una función de análisis de recursos humanos con miras a producir periódicamente análisis pertinentes, oportunos, de alta calidad en lo que respecta a recursos humanos y basados en datos fiables, para orientar las decisiones de gestión y asegurar la rendición de cuentas, al igual que la supervisión y la aplicación de políticas y prácticas de recursos humanos.

D. Reformar las políticas y las prácticas de recursos humanos

41. El Grupo de Tareas Independiente identificó cuatro aspectos fundamentales sobre políticas y prácticas para el cambio que es necesario abordar: i) la falta de mecanismos para medir y evaluar las aptitudes de las personas y la gestión del personal; ii) la falta de rendición de cuentas en lo que respecta a la gestión del personal; iii) la vulnerabilidad de numerosos procesos de recursos humanos a la manipulación, la discriminación y el abuso, y iv) la necesidad de aumentar la flexibilidad en el lugar de trabajo.

42. El Grupo de Tareas Independiente recomienda que el UNICEF:

4.a Reforme completamente la evaluación anual de la actuación profesional en lo referente a la rendición de cuentas por parte de la dirección, otorgando a las conductas relacionadas con la gestión del personal el lugar central de la evaluación, junto con los resultados programáticos, medidos también a través de otros mecanismos:

- i. Incorporar las competencias redefinidas de las personas (funcionarios) y las competencias de gestión de personal (supervisores y directores) en el informe de evaluación de la actuación profesional, que se evaluará junto con los resultados programáticos.

ii. Instituir la retroinformación anónima y periódica de las evaluaciones por calificadoros múltiples en el informe de evaluación de la actuación profesional sobre resultados y conductas del personal para los funcionarios, y sobre los resultados y la gestión del personal para los supervisores y los directivos, sobre la base de un riguroso programa de capacitación. La retroinformación debe:

- Tenerse en cuenta en la evaluación;
- Transmitirse, de forma agrupada, al personal en cuestión;
- Estar disponible durante el examen del grupo de gestión, cuando se analizan los grupos superiores e inferiores respecto de la actuación profesional, al final del ciclo de informes de evaluación de la actuación profesional;
- Archivarse en el sistema de informes de evaluación de la actuación profesional.

43. Una vez que esta reforma se haya consolidado, el UNICEF debe contemplar la posibilidad de adoptar un enfoque integral sobre la gestión del desempeño a nivel institucional, armonizando mejor la gestión, la supervisión y la evaluación de los resultados para la infancia con la gestión, la supervisión y la evaluación de la actuación profesional de sus funcionarios.

4.b Fortalezca el sistema de control frente a la discriminación, los favoritismos y el abuso de autoridad, procurando que las decisiones que repercuten en la carrera profesional, como el ascenso, la reasignación, la rotación, etc., se basen en la carrera completa del funcionario y no solamente en la última evaluación de la actuación profesional, garantizando que en los procesos de examen una sola opinión no frustre una carrera profesional.

4.c Establezca un mecanismo independiente, sencillo e informal de apelación (un examinador o un pequeño grupo de expertos) para analizar las quejas del personal sobre decisiones tomadas durante el proceso de gestión de la actuación profesional o en relación con los procesos de recursos humanos examinados más arriba. Este examen posiblemente recomendará determinadas acciones a la Dirección Ejecutiva Adjunta (Gestión) para resolver la cuestión. Luego, la Dirección Ejecutiva Adjunta decidirá si aplica una o más de las medidas recomendadas. Se ha comprobado que un mecanismo para solucionar sin demora las quejas sobre decisiones de recursos humanos reduce los conflictos en el lugar de trabajo y las quejas oficiales en otras organizaciones.

4.d Mejore y aplique plenamente las políticas de flexibilidad en el lugar de trabajo, formulando una mayor variedad de opciones sobre flexibilidad laboral adaptadas a las necesidades del personal, y reconociendo que las necesidades pueden variar de una oficina a otra, puesto que son diferentes a nivel mundial y local. El UNICEF deberá supervisar y presentar informes tanto sobre la aplicación administrativa de dichas opciones como sobre las tasas de aceptación o aprobación.

E. Un sistema de justicia en el que se pueda confiar

44. El Grupo de Tareas Independiente concluyó que la función investigativa del UNICEF requiere una transformación total, y que sencillos ajustes correctivos, como aumentar sus recursos, no serían adecuados. Para recuperar la confianza, el UNICEF tendrá que restablecer la independencia de su sistema de justicia subcontratando todo o parte del proceso a un tercero con experiencia en la gestión de denuncias sobre

discriminación, acoso sexual, acoso y abuso de autoridad en empresas internacionales. El Grupo recomienda que el UNICEF:

5.a Adopte medidas disciplinarias contra los infractores, se asegure de no otorgarles largas licencias administrativas con pago completo, ni permitirles rotar dentro de la organización o renunciar sin consecuencias. Esto también implica que quienes hayan sido despedidos por conducta indebida no podrán ser contratados nuevamente por el UNICEF para ningún cargo, ni por sus aliados o terceras partes que colaboren con el UNICEF —e, idealmente, por ningún organismo del sistema de las Naciones Unidas—.

5.b Se cerciore de que el personal esté protegido contra las represalias, reforzando el mandato y la capacidad de la Oficina de Ética, y salvaguardando su independencia.

5.c Demuestre que las carreras de los denunciantes no se han frustrado como resultado de la presentación de una denuncia. Esto exige hacer un seguimiento de las decisiones de recursos humanos que influyen en la carrera del denunciante. Asimismo, el UNICEF deberá velar por que no se abuse del sistema de denuncias. Para evitar que se presenten denuncias poco serias o sin fundamento, conviene, por una parte, ofrecer ejemplos y dar a conocer claramente las definiciones de discriminación, acoso sexual, acoso y abuso de autoridad y, por otra parte, informar qué significa ejercer la autoridad de manera apropiada.

5.d Procure que todos los funcionarios implicados en investigaciones de denuncias, incluso aquellos contra los que se han presentado quejas y los testigos, sean entrevistados y tratados durante la investigación con la dignidad y el respeto que merecen todos los funcionarios del UNICEF. De igual modo, debe garantizarse que todos los aspectos de la investigación se traten con carácter estrictamente confidencial.

5.e Subcontrate como mínimo las siguientes partes del proceso, a fin de disponer de cauces independientes y confidenciales para la presentación de informes, protección adecuada contra la manipulación por parte de la administración, e informes más transparentes e imparciales sobre los resultados:

- Recibir las denuncias a través de cauces seguros, fiables, confidenciales (por ejemplo, una línea de presentación de denuncias) y disponibles en numerosos lugares e idiomas, así como las grabaciones, la catalogación y la selección de las denuncias;
- Llevar a cabo una función de auditoría al final del proceso, que implique examinar cada caso antes de cerrarlo, incluyendo las conclusiones de la investigación y las medidas disciplinarias propuestas;
- Presentar informes periódicos (trimestral y anualmente) sobre las denuncias que se recibieron, las que se investigaron y las que se cerraron sin investigación, además de los resultados de las investigaciones y las medidas disciplinarias que se tomaron. Los informes anuales deben abarcar parámetros demográficos hasta donde lo permita su carácter confidencial.

5.f Estudie las tres siguientes opciones en relación con el trabajo básico de investigación, las cuales se exponen en el orden de preferencia del Grupo:

- i. Subcontratación total de la investigación;
- ii. Subcontratación parcial de la investigación;
- iii. Reformas internas sin subcontratar el trabajo de investigación.

F. Comunicación interna efectiva con el personal

45. La comunicación interna es decisiva para la cultura institucional y debe desempeñar un papel destacado en el proceso de cambio cultural. Es preciso mejorar y transformar el enfoque actual sobre las comunicaciones internas, y todos los directivos deben interiorizar la importancia crucial de la comunicación para una gestión efectiva. Con este propósito, el Grupo de Tareas Independiente recomienda que el UNICEF mejore sus comunicaciones internas con los recursos humanos y financieros indispensables, de las siguientes maneras:

6.a Reconceptualizando el enfoque de sus comunicaciones internas y desarrollando una estrategia interna coherente que favorezca la comunicación bidireccional, aliente al personal a participar y se oriente a la acción; que sea genuina, fiable y apreciada por el personal. Esta estrategia debe reforzar la aplicación de valores básicos y evaluar en qué grado se tienen en cuenta los puntos de vista del personal.

6.b Capacitando y apoyando a los directivos del UNICEF para que mejoren la comunicación bidireccional dentro de sus equipos, con el siguiente objeto:

- Mejorar el trabajo de la organización fomentando el pensamiento creativo de todos, especialmente de los responsables directos de la ejecución de los programas.
- Reducir las divisiones que perjudican a la organización (entre los géneros, entre el personal nacional e internacional, entre los funcionarios del cuadro orgánico y los de servicios generales, entre las razas, etc.).
- Aumentar la satisfacción en el empleo haciendo sentir a todos los miembros del personal empoderados y comprometidos a moldear su lugar de trabajo.
- Generar confianza demostrando progresivamente que el UNICEF aprecia la diversidad de opiniones y la crítica constructiva.

6.c Asesorando en comunicaciones estratégicas al personal directivo superior sobre la mejor manera de compartir información con el personal del UNICEF.

6.d Apoyando a toda la organización, pero sobre todo al incipiente proceso de gestión del cambio, en lo que se refiere a la comunicación transparente de los progresos (o la falta de progresos) alcanzados en las prioridades institucionales.

6.e Formulando políticas y procedimientos, al igual que funciones y responsabilidades conexas, para las comunicaciones internas y externas sobre asuntos relativos a la discriminación de género, el acoso sexual y el abuso de autoridad en el lugar de trabajo, incluyendo investigaciones compatibles con los valores de la organización y su imagen de marca.

G. Gestión profesional del cambio

46. El Grupo de Tareas Independiente recomienda que, al recibir este informe, la Directora Ejecutiva comunique con la mayor celeridad y claridad posibles al personal del UNICEF y a la Junta Ejecutiva del UNICEF cómo responderá la organización a las recomendaciones. Esta comunicación también serviría de desencadenante del proceso de gestión del cambio. El Grupo comprende que los cambios, particularmente de un carácter tan transformador y polifacético como los que se proponen aquí, representan un gran desafío. En diciembre de 2018, el Grupo recomendó a la Directora Ejecutiva que el UNICEF incorporara una empresa de consultoría externa

para solaparse con el Grupo y actuar como equipo de gestión del cambio, ayudando al UNICEF a planificar las transformaciones culturales y de gestión que se recomiendan aquí y en otros exámenes pertinentes. Trabajando desde la Oficina de la Directora Ejecutiva, este equipo de gestión del cambio debe hacer lo siguiente:

7.a Formular un plan amplio, secuencial y con claras prioridades para la aplicación y la institucionalización.

7.b Proponer la estructura y la gobernanza de un grupo interno que gestione el proceso de cambio durante un período de dos años. Este grupo:

- Estará dirigido por una persona de nivel superior a tiempo completo en la Oficina de la Directora Ejecutiva, que dependerá directamente de la Directora Ejecutiva para comprobar su capacidad de coordinación del cambio en toda la organización.
- Contará con los recursos y la autoridad para asegurar el cumplimiento en toda la organización, especialmente entre los directivos de todos los niveles, que deberán dar ejemplo de las conductas que se esperan durante el proceso de cambio de cultura.
- Procurará que el proceso de gestión del cambio sirva de modelo de comunicación inclusiva y bidireccional, al igual que de compromiso en toda la organización, incluso con la Asociación Mundial del Personal.
- Gestionará el proyecto de proceso de cambio y prestará apoyo a la Directora Ejecutiva y al equipo directivo superior, incluso mediante el establecimiento de un sistema para supervisar, evaluar, informar y comunicar los progresos trimestralmente.
- Fomentará la capacidad institucional para garantizar una supervisión constante de las reformas y la terminación de sus operaciones.

V. Conclusión

47. A través de todo el proceso de búsqueda de conocimiento, los miembros del Grupo de Tareas Independiente comprobaron la firme intención y la determinación de la Directora Ejecutiva de convertir al UNICEF en un excelente lugar de trabajo. Fue clara su disposición a introducir los cambios necesarios para lograr este objetivo y tomar en serio las recomendaciones del Grupo. Sin embargo, convencer al personal del UNICEF del genuino deseo de la administración de lograr este cambio requerirá acciones en todos los niveles de la administración, y no solo palabras. El cambio de cultura no se da de un momento para otro, sino que es una travesía que exige el compromiso total e inequívoco de todos los directivos. Este compromiso contribuirá a que los miembros del personal crean y confíen en el proceso de cambio, y desempeñen su parte con el objeto de garantizar su éxito. La confianza perdida tendrá que recuperarse.

48. Entre los elementos críticos para recuperar la confianza se cuentan la comunicación de los resultados previstos al final de esta travesía de cambio cultural, la coherencia de las medidas y la voluntad a través de todo el proceso, y la presentación periódica de informes sobre la situación del proceso. La administración deberá prestar especial atención a la planificación, la comunicación y el seguimiento de los resultados esperados durante el proceso de gestión del cambio, procurando que se establezcan los mecanismos y los sistemas de apoyo necesarios, entre ellos políticas, prácticas de gestión y supervisión sistemática del personal directivo superior. Lo anterior facilitará el cambio que se aspira a alcanzar y ayudará a consolidarlo. Y, más importante aún, generará confianza entre los miembros del

personal en que este cambio no es un capricho pasajero de la administración, sino que ha llegado para quedarse, motivándolos a comprometerse con el cambio y haciéndolos sentir orgullosos de la organización para la cual trabajan.

49. El Grupo de Tareas Independiente está seguro de que el UNICEF tomará en serio las recomendaciones y las aplicará con ayuda del equipo de gestión del cambio, el equipo de supervisión y apoyo interno, todos sus directivos y la participación del personal a todos los niveles. Transformar las intenciones en acciones para cambiar la cultura en el lugar de trabajo no es un proceso fácil, pero definitivamente sí es factible. Las recomendaciones del Grupo están concebidas para ayudar al UNICEF a conseguirlo, y la gran motivación y compromiso de la organización de sacar adelante estas recomendaciones harán que el objetivo sea más alcanzable, con lo que el UNICEF se convertirá en un ejemplo de gestión efectiva del cambio dentro del sistema de las Naciones Unidas.

Anexo

Informe del Grupo de Tareas Independiente sobre Discriminación de Género, Acoso Sexual, Acoso y Abuso de Autoridad en el Lugar de Trabajo

Debido a limitaciones de espacio, el informe del Grupo de Tareas Independiente sobre Discriminación de Género, Acoso Sexual, Acoso y Abuso de Autoridad en el Lugar de Trabajo no se incluye en el presente anexo. El informe puede consultarse en:

https://www.unicef.org/sites/default/files/2019-06/Independent-Task-Force_report_EN.PDF.
