

# Marco de valores y comportamientos

# Contenido

<b>Antecedentes</b>	3
<b>Encarnar nuestros valores</b>	4
<b>Nuestra cultura</b>	5
<b>Valores y comportamientos</b>	6
<b>Valores</b>	7
Inclusión	8
Integridad	9
Humildad	10
Humanidad	11
<b>Comportamientos</b>	12
Relacionarse y colaborar	13
Analizar y planificar	14
Lograr resultados con un efecto positivo	15
Aprender y desarrollarse	16
Adaptarse e innovar	17
<b>De un vistazo</b>	18



## Antecedentes

En 1999 se presentaron las “Competencias para el futuro” de las Naciones Unidas para permitir que el personal pudiera contribuir al máximo de su potencial. Durante más de 20 años, estas competencias han constituido la base a partir de la cual la Organización ha definido su cultura institucional. El “Marco de valores y comportamientos de las Naciones Unidas” se sustenta en la solidez de estas competencias y las transforma para reflejar los objetivos de la Organización para el próximo decenio. Este Marco tiene presente que el mundo cambia constantemente y renueva nuestro compromiso con las personas a quienes servimos.

El “Marco de valores y comportamientos de las Naciones Unidas” sienta los cimientos de una cultura institucional que es actual y, a la vez, una aspiración. Sus nueve elementos, fruto de un proceso de creación conjunta en el que participaron casi 4.500 miembros del funcionariado, deben orientar la manera en que nos relacionamos, desempeñamos nuestro trabajo y vivimos día a día la Organización. Por tanto, también fundamentarán los procesos de recursos humanos como, por ejemplo, la planificación de la fuerza de trabajo, la contratación, el aprendizaje y la gestión del desempeño.

# Encarnar nuestros valores

## V I S I Ó N D E L A C U L T U R A D E L A S E C R E T A R Í A

Nuestra cultura como organización nos define. Es la forma en la que nos relacionamos entre todo el personal de la Secretaría, con nuestro trabajo y con el mundo, y la manera en la que nos perciben las personas con quienes nos relacionamos. Define lo que somos colectivamente, que es más que la suma de cada individuo. Son las normas que determinan todo lo que hacemos, desde cómo nos relacionamos con las demás personas en el día a día hasta cómo nos asociamos con otros individuos para hacer realidad nuestras esperanzas más ambiciosas para el futuro. Como muchas culturas institucionales, a menudo es tácita.

Este documento es el primer intento de articular nuestra visión de la que será la cultura de la Secretaría de las Naciones Unidas. Esta visión describe quiénes somos, quiénes queremos ser y por qué cada aspecto de la que será nuestra cultura es importante. Se trata de una ambición, pero está arraigada en la experiencia actual. Se ha creado de manera conjunta a partir de las aportaciones de casi 4.500 personas del funcionariado y personal directivo de la Secretaría, que contribuyeron a señalar cuatro valores y cinco comportamientos que consideran importantes, tanto para sí mismas como para la labor de las Naciones Unidas en el futuro.

# Nuestra cultura

**Somos inclusivos e inclusivos.** En nuestra cultura, todas las personas pueden ser plenamente ellas mismas en el trabajo. Valoramos y respetamos la diferencia y la diversidad, y nos oponemos activamente a todo tipo de sesgo y discriminación. Lo hacemos porque nos comprometemos con la justicia social para todas las personas y sabemos que con aportaciones diversas se obtienen mejores resultados. Trabajamos mejor cuando trabajamos colectivamente; somos más que la suma de nuestras partes.

**Demostriamo humanidad.** Colaboramos en todo lo que hacemos. Nos comprometemos con la defensa de los derechos humanos y la dignidad para todas las personas. Nos preocupamos por el resto de la gente y por las personas a quienes servimos. Nuestra humanidad nos hace valientes, nos define y distingue.

**Obtenemos resultados, pero no cualquier resultado.** Obtenemos resultados que propician un cambio positivo para las personas y las causas a las que servimos. Nos hacemos responsables de ello. Cumplimos nuestra palabra y podemos confiar mutuamente. Queremos que las personas a quienes servimos también nos tengan confianza.

**Actuamos con integridad.** Respetamos las normas de conducta de las Naciones Unidas en todo lo que hacemos, porque nuestras palabras y actos repercuten en nuestra credibilidad y confianza mutua y con las personas a quienes servimos. Es importante porque necesitamos nuestra confianza mutua, y que el resto de la gente confíe en que cumpliremos nuestro cometido en beneficio de las personas y causas a las que servimos.

**Colaboramos en todo lo que hacemos.** Dedicamos tiempo y esfuerzo a establecer alianzas de confianza mutua y con nuestros equipos, las partes interesadas y aquellas personas a quienes servimos. Trabajamos como Una ONU.

**Valoramos el aprendizaje y buscamos continuamente nuestro desarrollo y apoyamos el de las demás personas.** Cometemos errores y aprendemos de ellos. Somos individuos curiosos y generosos a la hora de compartir nuestros conocimientos, habilidades y experiencias. El aprendizaje continuo nos ayudará a seguir siendo relevantes en el futuro.

**Actuamos con humildad.** Valoramos las habilidades, los conocimientos y la experiencia de las demás personas, reconociendo que nadie está en posesión de la verdad. Consideramos que la humildad no es un signo de debilidad, sino de autoconciencia, que nos permite apoyarnos mutuamente y a las personas a las que servimos.

**Nos tomamos tiempo para analizar y planificar nuestro enfoque.** En la medida de lo posible, utilizamos datos procedentes de un amplio conjunto de fuentes para fundamentar toda nuestra labor en una sólida base empírica. Trabajamos de manera analítica y reflexiva porque la alternativa (actuar a partir de suposiciones y conjeturas) rara vez resulta eficaz.

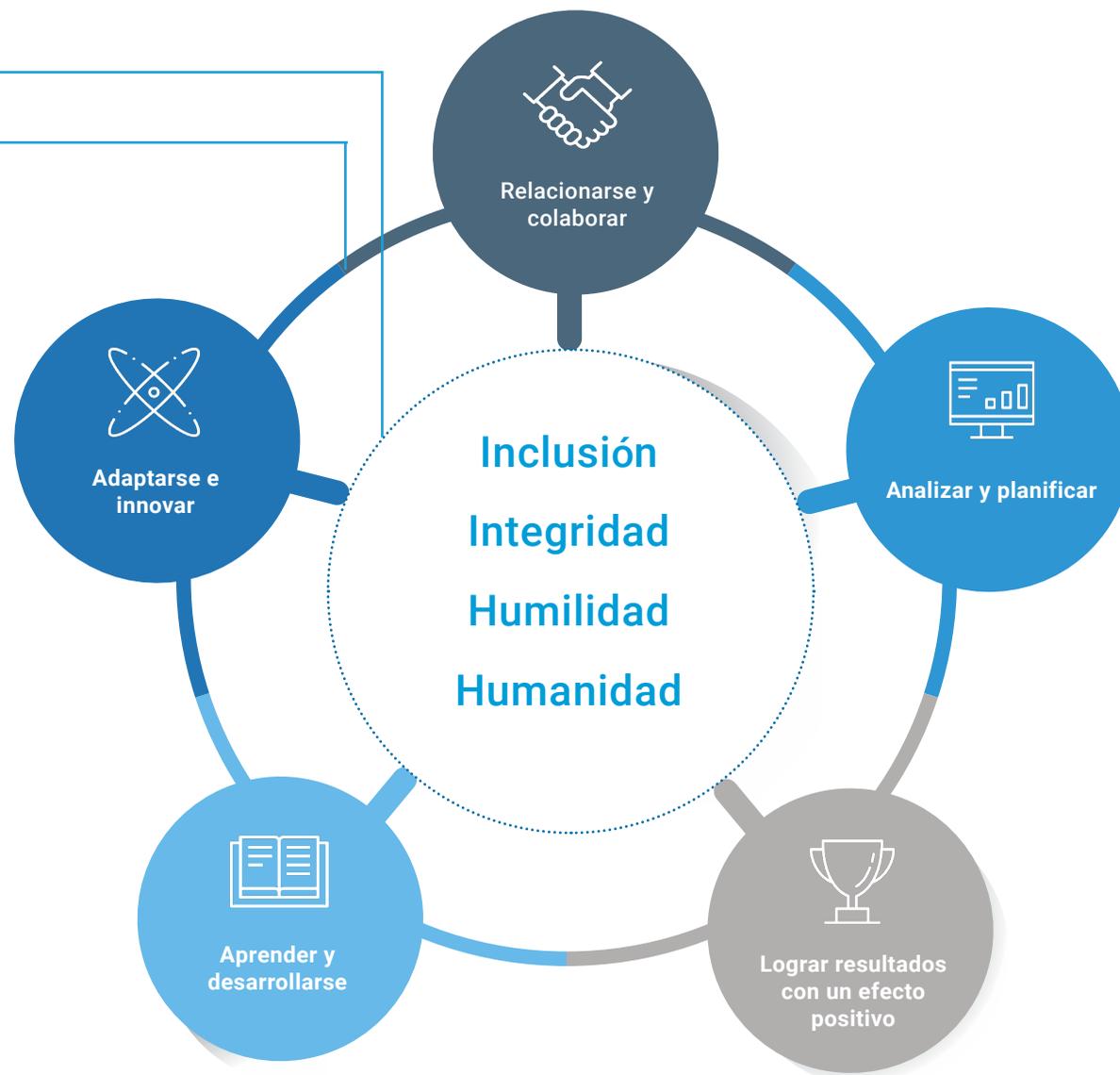
**Nos adaptamos e innovamos. Celebramos las ideas novedosas.** No tememos la complejidad ni la incertidumbre de nuestro trabajo; las aprovechamos. Valoramos las diferencias en las personas, las habilidades, la educación y la experiencia, porque aportan ideas diversas y mejores soluciones. No nos acomodamos. Nuestra capacidad de adaptación e innovación nos hace resilientes y nos permite prosperar en las circunstancias más complejas y difíciles.

# Valores y Comportamientos

El marco consta de los siguientes elementos:

- Cuatro valores: inclusión, integridad, humildad y humanidad
- Cinco comportamientos: relacionarse y colaborar, analizar y planificar, lograr resultados con un efecto positivo, aprender y crecer, y adaptarse e innovar
- Definiciones generales
- Ejemplos prácticos

Se ofrecen ejemplos prácticos de cada comportamiento a distintos niveles: todo el personal, todo el personal directivo y la dirección superior. Los ejemplos se van superponiendo, es decir, los aplicables a todo el personal también resultan pertinentes para todo el personal directivo y la dirección superior, y los referentes a todo el personal directivo conciernen igualmente a la dirección superior.



**VALORES**

## VALORES

# Inclusión

## DEFINICIÓN

**Tomar medidas para crear un ambiente de dignidad y respeto para todas las personas, independientemente de la edad, la cultura, la situación de discapacidad, la etnia, el género, la identidad de género, la expresión de género, la procedencia geográfica, la categoría profesional, el idioma, la nacionalidad, la identidad racial, la religión, el sexo, las características sexuales, la orientación sexual, el origen social o cualquier otro aspecto de la identidad.**

## TODO EL PERSONAL

- Trata a todas las personas con dignidad y respeto.
- Cumple los compromisos de las Naciones Unidas con la justicia, la igualdad, el respeto de la diversidad, la equidad de género, el multilingüismo y la lucha contra el racismo para crear un entorno de trabajo propicio para todas las personas.
- Toma medidas para mitigar los propios prejuicios, estereotipos y creencias sobre otras personas, grupos, culturas, idiomas, organizaciones y enfoques.
- Solicita de modo proactivo diversas perspectivas, formas de pensar, experiencias y opiniones y las incorpora en la toma de decisiones.
- Asume la responsabilidad de entender qué factores contribuyen a la exclusión y de crear un entorno de trabajo en el que todas las personas puedan prosperar.
- Trabaja de manera eficaz con otras personas, independientemente de la edad, la cultura, la situación de discapacidad, la etnia, el género, la identidad de género, la expresión de género, la procedencia geográfica, la categoría profesional, el idioma, la nacionalidad, la identidad racial, la religión, el sexo, las características sexuales, la orientación sexual, el origen social o cualquier otro aspecto de la identidad.
- Muestra sensibilidad a las diferencias entre culturas y es consciente de cómo pueden percibirse las acciones y comportamientos en otras culturas.



## VALORES

# Integridad

## DEFINICIÓN

**Actuar de forma ética, respetando las normas de conducta de las Naciones Unidas y tomando medidas inmediatamente si se observan comportamientos poco profesionales o éticos, o cualquier otro incumplimiento de las normas de la Organización.**

## TODO EL PERSONAL

- Aplica una política de tolerancia cero a la explotación y los abusos sexuales, el acoso -incluido el acoso sexual-, el abuso de autoridad o cualquier tipo de comportamiento discriminatorio como, por ejemplo, el racismo, el sexismo, la discriminación por motivos de discapacidad, el edadismo y la homofobia.
- Demuestra imparcialidad, ecuanimidad, responsabilidad, honestidad y sinceridad en las actividades y los comportamientos cotidianos.
- Actúa sin considerar el beneficio propio.
- No abusa del poder, ni de la autoridad o de los privilegios, incluyendo aquellos que se basan en cuestiones de edad, cultura, situación de discapacidad, etnia, género, identidad de género, expresión de género, procedencia geográfica, categoría profesional, idioma, nacionalidad, identidad racial, religión, sexo, características sexuales, orientación sexual u origen social.
- No cede a las presiones de agentes políticos o de otro tipo en la toma de decisiones.
- Apoya las decisiones que redunden en beneficio de las personas y causas a las que sirve la Organización.



## VALORES

# Humildad

## DEFINICIÓN

**Demostrar autoconciencia y voluntad de aprender de otras personas.**

## TODO EL PERSONAL

- Valora los conocimientos, las habilidades y la experiencia de las demás personas.
- Solicita y tiene en cuenta las observaciones, los puntos de vista, las opiniones y las perspectivas de otras personas.
- Hace partícipes a otras personas a la hora de abordar problemas y buscar soluciones, aceptando que probablemente haya más de un planteamiento posible.
- Reconoce la complejidad de los contextos locales y el valor de la experiencia y del conocimiento propios de cada lugar, incorporando ambos elementos en la toma de decisiones.
- Reconoce el mérito de otras personas cuando lo merecen.
- Reconoce los propios puntos fuertes y débiles.
- Reconoce los propios errores y toma medidas para corregirlos.



## VALORES

# Humanidad

## DEFINICIÓN

**Actuar en consonancia con los propósitos de las Naciones Unidas: paz, dignidad e igualdad en un planeta sano.**

## TODO EL PERSONAL

- Se asegura de que en todas las decisiones y acciones se dé prioridad a las necesidades de las personas a quienes sirven las Naciones Unidas.
- Actúa con empatía, compasión y amabilidad.
- Defiende los derechos humanos reconocidos internacionalmente para todas las personas.
- Presta atención a la salud mental y el bienestar físico propio y ajeno.
- Se asegura de que los programas y proyectos sean conformes con los objetivos estratégicos de las Naciones Unidas.
- Considera las consecuencias sociales y ambientales de todas las decisiones y acciones.



# COMPORTAMIENTOS



## COMPORTAMIENTOS

## Relacionarse y colaborar

## DEFINICIÓN

Entablar relaciones positivas con otras personas para impulsar la labor de las Naciones Unidas y trabajar de manera coherente como Una ONU.

## CÓMO SE LLEVA A LA PRÁCTICA

**1 TODO EL PERSONAL**

Escucha activamente y muestra interés por los puntos de vista, los conocimientos, las experiencias y los sentimientos de las demás personas.

Busca oportunidades para colaborar con otras personas, aprovechando al máximo las competencias lingüísticas y tecnológicas.

Muestra capacidad y voluntad para identificarse con las emociones y perspectivas de otras personas.

Reconoce, entiende y observa los sentimientos y emociones propios, aprovechando esa información para orientar la reflexión y las acciones.

Busca oportunidades para que los equipos, los pilares temáticos y las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas se asocien y colaboren entre sí.

**2 TODO EL PERSONAL DIRECTIVO**

Crea un entorno de trabajo propicio, en el que todas las personas puedan expresarse abiertamente y honestamente sin temor a represalias.

Aborda de inmediato todo conflicto o comportamiento discriminatorio, excluyente o divisivo.

Hace partícipes a otras personas, incorporando sus perspectivas, cuando se adopten decisiones que les afecten.

Promueve la diversidad y la inclusión como punto fuerte de cara a la creación de equipos eficaces.

Fomenta activamente la confianza, la colaboración y la asociación entre personas, equipos, partes interesadas y clientes.

**3 LA DIRECCIÓN SUPERIOR**

Adopta un enfoque integrado, forjando alianzas con un conjunto amplio y diverso de partes interesadas que superen los límites institucionales, sectoriales, políticos, de género, generacionales, culturales, socioeconómicos o de otra índole.

Colabora con otras personas para crear conjuntamente una visión común.

Facilita procesos inclusivos para analizar los problemas, establecer objetivos y aplicar soluciones integradas de forma conjunta.

Muestra capacidad para participar con ánimo constructivo en conversaciones difíciles.



## COMPORTAMIENTOS

## Analizar y planificar

## DEFINICIÓN

Obtener y utilizar datos de fuentes muy diversas para entender los problemas, fundamentar la toma de decisiones, proponer soluciones con base empírica y planificar acciones.

## CÓMO SE LLEVA A LA PRÁCTICA

**1 TODO EL PERSONAL**

Recopila, analiza y evalúa datos de un conjunto amplio y diverso de fuentes fidedignas para determinar el problema y fundamentar la toma de decisiones con base empírica.

Desglosa y analiza los datos, por ejemplo, en función del género, la etnia o la edad, para adquirir un conocimiento más profundo y fundamentar la toma de decisiones.

Basa en los datos la labor de planificación y determinación de prioridades.

Muestra disposición para adaptar los planes y prioridades según proceda para responder a situaciones e información nuevas.

**2 TODO EL PERSONAL DIRECTIVO**

Fomenta análisis y planificaciones fundamentados en datos y con una base empírica.

Alienta la puesta en común de información, datos, experiencias y conocimientos entre el personal y los equipos.

Reconoce la repercusión de los sesgos individuales y colectivos en la toma de decisiones y toma medidas para reducirla al mínimo.

Valora y planifica el tiempo y los recursos necesarios para que las personas y los equipos cumplan las prioridades, teniendo presentes los riesgos e imprevistos.

**3 LA DIRECCIÓN SUPERIOR**

Colabora con otras personas para interpretar información incompleta, contradictoria o cambiante.

Alienta el pensamiento crítico y un enfoque sistémico del análisis y la planificación.

Detecta e interpreta indicios tempranos, tendencias nuevas y emergentes, oportunidades y riesgos.

Adquiere agudeza política, comprendiendo las dinámicas de poder (políticas, demográficas, económicas y sociales) y su incidencia en la información de la que se dispone.



## COMPORTAMIENTOS

## Lograr resultados con un efecto positivo

## DEFINICIÓN

Rendir cuentas de la consecución de resultados y de efectos positivos para las personas y causas a las que sirven las Naciones Unidas y velar por que los demás también lo hagan. Exigirse y exigir a otras personas rendir cuentas de la consecución de resultados y de efectos positivos para la gente y las causas a las que sirven las Naciones Unidas.

## CÓMO SE LLEVA A LA PRÁCTICA

### 1 TODO EL PERSONAL

Demuestra habilidades y conocimientos profesionales, asumiendo la responsabilidad del desempeño, los resultados y el impacto propios.

Se relaciona con partes interesadas internas y externas para determinar y entender sus necesidades y proponer soluciones.

Aprovecha las nuevas tecnologías y el conocimiento de idiomas para lograr resultados y la máxima repercusión posible.

Aporta ideas y opiniones incluso cuando resulte difícil hacerlo.

Se responsabiliza de cumplir las normas de conducta de las Naciones Unidas en la consecución de resultados.

### 2 TODO EL PERSONAL DIRECTIVO

Se asegura de que la labor de las personas y los equipos sea conforme con el propósito y las prioridades del departamento, la oficina, la misión o la Organización.

Se asegura de que todo el personal cumpla las normas de conducta de las Naciones Unidas en la consecución de resultados.

Empodera a otras personas delegando responsabilidades de forma adecuada, compartiendo la toma de decisiones y alentando la expresión de sus ideas y opiniones.

Confía en que las demás personas cumplirán su cometido.

Reconoce los logros y aborda las deficiencias en el desempeño.

### 3 LA DIRECCIÓN SUPERIOR

Genera impulso y mantiene el ritmo para lograr resultados, inspirando a otras personas para cumplir y superar los objetivos y las expectativas.

Equilibra las actividades con repercusión a corto plazo con estrategias que propicien una transformación sistémica a más largo plazo.

Empodera a otras personas para que logren resultados con efectos positivos, facilitando la colaboración, el intercambio continuo de impresiones y el aprendizaje, y alentando la autorreflexión y la rendición de cuentas.

Muestra valentía a la hora de tomar decisiones difíciles, mantener conversaciones incómodas y asumir riesgos calculados cuando proceda.

Da ejemplo al cumplir las normas de conducta de las Naciones Unidas en la consecución de resultados.



## COMPORTAMIENTOS

# Aprender y desarrollarse

## DEFINICIÓN

Procurar el aprendizaje y el desarrollo propios y contribuir al aprendizaje y el desarrollo de otras personas.

## CÓMO SE LLEVA A LA PRÁCTICA

**1 TODO EL PERSONAL**

Demuestra curiosidad y voluntad de aprender y aplicar lo aprendido en la práctica.

Demuestra compromiso con el aprendizaje de idiomas y el multilingüismo.

Se mantiene al tanto de las últimas ideas y prácticas en la esfera profesional propia.

Busca oportunidades formales e informales para aprender y desarrollarse tanto personal como profesionalmente, por ejemplo, asumiendo tareas en diferentes funciones y lugares.

**2 TODO EL PERSONAL DIRECTIVO**

Apoya el desarrollo individual y del equipo mediante la provisión de mentoría y acompañamiento experto, y compartiendo y proponiendo oportunidades de aprendizaje.

Crea un entorno seguro en el que se pueda hablar abiertamente de las propias vulnerabilidades, debilidades y necesidades de desarrollo.

Crea un entorno en el que se tolere el error y se anime a aprender de la experiencia.

Pide opiniones sobre el desempeño propio y mantiene conversaciones periódicas, honestas y constructivas con personas y equipos sobre su desempeño.

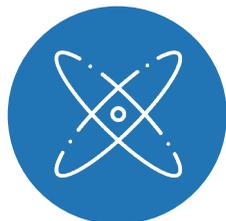
**3 LA DIRECCIÓN SUPERIOR**

Promueve oportunidades de aprendizaje y proporciona recursos para apoyar el desarrollo de una fuerza de trabajo ágil, multidisciplinaria, orientada a los valores y multilingüe.

Identifica, comprende y apoya las aspiraciones de desarrollo de las personas del equipo.

Alienta la reflexión y el aprendizaje individuales y colectivos a partir tanto de los éxitos como de las dificultades.

Colabora con otras entidades de las Naciones Unidas y personas asociadas a los sectores público y privado, compartiendo el aprendizaje y contribuyendo a las mejores prácticas.



COMPORTAMIENTOS

## Adaptarse e innovar

DEFINICIÓN

Demostrar flexibilidad, agilidad y capacidad para pensar y actuar de forma novedosa.

CÓMO SE LLEVA A LA PRÁCTICA

### 1 TODO EL PERSONAL

Responde con flexibilidad a nuevos contextos y culturas y a circunstancias, prioridades y plazos cambiantes.

Demuestra resiliencia, autoconciencia y capacidad para gestionar las propias emociones en situaciones de estrés, incertidumbre y ambigüedad.

Prueba nuevos enfoques y muestra una actitud receptiva al cambio positivo.

Aporta nuevas ideas y aprecia las de las demás personas.

### 2 TODO EL PERSONAL DIRECTIVO

Conoce y cuestiona las formas habituales de pensar y comportarse propias y ajenas.

Anima y empodera a cada miembro del equipo para que piense de forma innovadora y creativa.

Moviliza a otras personas para que respondan a las prioridades cambiantes y, al mismo tiempo, intenta comprender y afrontar el miedo y la resistencia al cambio.

Mantiene la motivación propia y la de las demás personas en momentos de estrés e incertidumbre.

### 3 LA DIRECCIÓN SUPERIOR

Comunica la necesidad de cambio de forma convincente.

Cuestiona los planteamientos habituales fomentando el pensamiento crítico, la creatividad, la innovación, la flexibilidad y la capacidad de respuesta.

Proporciona orientación y apoyo y fomenta la resiliencia y la calma en situaciones de estrés, incertidumbre y ambigüedad.

Alienta la adaptación, la experimentación y la innovación.