

Marco de competencias de UNICEF

Comportamientos que orientan nuestro modo de trabajar



NUESTROS VALORES

“Nuestro marco cuenta con indicadores de comportamiento para cada competencia, lo que lo hace que sea mucho más real y tangible, y una base para el debate.”

Eva Mennel

Directora de la División de Recursos Humanos

Índice

Prólogo	01
Ocho esferas de especialización.....	02
Valores.....	03
Descripción de los niveles.....	03
Establecer y mantener alianzas.....	04
Demostrar conocimiento de sí mismo y conciencia ética..	05
Esforzarse por lograr resultados tangibles	07
Innovar y acoger el cambio.....	08
Dominar la ambigüedad y la complejidad	09
Pensar y actuar de manera estratégica	10
Trabajar en colaboración con los demás	11
Descripción de los niveles:	
Motivar, orientar y dirigir al personal	12
Motivar, orientar y dirigir al personal	13

Prólogo

Al trabajar juntos para lograr cambios en favor de los niños y jóvenes de todo el mundo, todos tenemos la responsabilidad de demostrar un comportamiento ejemplar tanto a nivel individual como organizativo.

El Marco de Competencias de UNICEF establece normas de comportamiento comunes para todo el personal de UNICEF. Estas normas rigen nuestra forma de trabajar y se basan en los valores fundamentales de nuestra organización, a saber, la atención, el respeto, la integridad, la confianza y la rendición de cuentas.

Esta nueva versión del marco se basa en nuestras competencias tradicionales, pero ahora está compuesta de ocho esferas para cada competencia, y cada uno de estos dominios presenta un conjunto de indicadores del comportamiento. Este marco actualizado se utilizará para evaluar a todos los miembros de nuestro personal en distintos grados según su nivel. Todos seremos responsables de nuestro comportamiento.

Nuestro objetivo es integrar este marco en todas nuestras actividades, particularmente en la forma en que captamos, desarrollamos, evaluamos y retenemos a nuestra gente. Esto implica mantenernos informados y ofrecer oportunidades de desarrollo profesional a todos los miembros de nuestro personal que reflejan nuestras competencias y nuestros valores esenciales en su trabajo diario.

Estoy encantada de promover este marco e invito a todos mis colegas de UNICEF a hacer lo mismo. Trabajemos juntos para adoptar un comportamiento ejemplar en beneficio de nuestra cultura organizativa, nuestros asociados y todos los niños de todas partes.



Henrietta H. Fore

Directora Ejecutiva de UNICEF



Ocho esferas de especialización

Nuestro marco consiste en ocho esferas de especialización.

A continuación se presentan las siete primeras esferas de competencia, mientras que la octava esfera, que se ocupa de las aptitudes de gestión del personal, se refiere únicamente a los administradores y supervisores.





Valores

La nueva declaración sobre los valores de UNICEF proporciona una base esencial para guiar nuestras decisiones y acciones. Por lo tanto, era esencial que este marco incorporara estos cinco valores. Esta alineación se ilustra en el diagrama que figura a continuación, que se basa en comportamientos específicos.



Descripción de los niveles*

Colaborador individual:

Nivel 1: Colegas que no tienen responsabilidades en materia de gestión del personal y que rinden cuentas únicamente por su propia actuación y su aportación a los resultados del equipo. Describe los comportamientos básicos que se esperan de todos los colegas en toda la organización, con independencia de su tipo de contrato, su puesto o su categoría.

Responsable de equipo:

Nivel 2: Todos los colegas que tienen responsabilidades operacionales y funcionales sobre un equipo y que gestionan la actuación individual y la del equipo.

Responsable de varios equipos:

Nivel 3: Se aplica a colegas de puestos directivos que son responsables de gestionar y dirigir a varios equipos.

Estos niveles son **acumulativos**, de modo que todos los colegas, con independencia de su tipo de contrato, su puesto o su categoría, deberán exhibir las conductas básicas descritas en el nivel 1. Esto implica:

- Que los responsables de equipo de nivel 2 deberán demostrar los comportamientos previstos en los niveles 1 y 2, y;
- Que los responsables de varios equipos de nivel 3 deberán demostrar las conductas descritas en los tres niveles.

* La esfera de competencias **Motivar, orientar y dirigir al personal** se aplica únicamente a jefes y directivos que tienen responsabilidades de gestión del personal. Las descripciones de los niveles están en la página 12.



Establecer y mantener alianzas

Definición: Constituir una red de participantes externos y de alianzas con contrapartes gubernamentales, de la sociedad civil, los medios de comunicación y el sector privado a fin de promover e impulsar la labor de la organización.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Colaborador individual	Responsable de equipo	Responsable de varios equipos
CAPACIDAD PARA: <ul style="list-style-type: none">• Establecer una red de contactos oficiales y oficiosos mediante la participación en redes profesionales o consultando con otras personas.• Adoptar un enfoque consultivo y solicitar la ayuda de las principales partes interesadas en las etapas decisivas de su trabajo.• Actuar como representante modélico de UNICEF y consolidar la reputación de la organización.	CAPACIDAD PARA: <ul style="list-style-type: none">• Colaborar con otras entidades de las Naciones Unidas y aliados de los sectores público y privado compartiendo conocimientos y perfeccionando las prácticas óptimas.• Persuadir, influenciar y negociar a fin de defender las necesidades de los niños, las mujeres y los jóvenes en sus conversaciones con los principales responsables de la toma de decisiones.• Seleccionar a aliados que compartan los valores de UNICEF, y promover su actuación.• Velar por que la retroinformación de las principales partes interesadas se incorpore en el diseño y la ejecución de los programas y en la formación del equipo.	CAPACIDAD PARA: <ul style="list-style-type: none">• Entablar nuevas alianzas, sobre todo en el sector privado y con los medios de comunicación.• Anticipar los cambios en las prioridades y colaborar con los aliados para generar oportunidades sostenibles y a largo plazo.• Actuar como un portavoz y negociador de UNICEF creíble y convincente.



Demostrar conocimiento de sí mismo y conciencia ética

Definición: *Ser consciente* de sus puntos fuertes, sus imitaciones y su modo de trabajar, así como de sus prejuicios y sus convicciones arraigadas. Demostrar una **conciencia ética** adoptando comportamientos coherentes y conformes con las normas de conducta de los funcionarios internacionales, con los valores de UNICEF y con las políticas y procedimientos correspondientes de UNICEF.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Colaborador individual	Responsable de equipo	Responsable de varios equipos
<p>CAPACIDAD PARA: Conocimiento de sí mismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demostrar sensibilidad y adaptar el lenguaje y el tono para que su discurso no resulte denigratorio ni agresivo. • Reconocer sus propios puntos fuertes y sus limitaciones, y aprender de los errores cometidos. • Solicitar retroinformación de diversas fuentes sobre su propio comportamiento, en especial sobre prejuicios inconscientes y posibles puntos ciegos, y actuar en consecuencia. • Mostrar transparencia a la hora de admitir sus errores y adoptar medidas correctivas. • Ser consciente de su propio nivel de estrés y solicitar ayuda a fin de preservar su bienestar personal. <p>Conciencia ética</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exhibir unas conductas éticas adecuadas, evitando acciones y lenguaje discriminatorios*. 	<p>CAPACIDAD PARA: Conocimiento de sí mismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser receptivo a la retroinformación y aceptarla con objetividad, sin ponerse a la defensiva ni tomar represalias. • Difundir y afianzar en el seno del equipo los comportamientos acordes con los valores de UNICEF. • Ser consciente de la autoridad y la influencia que le confiere su función y evitar el abuso de autoridad. <p>Conciencia ética</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar las políticas, procedimientos y prácticas de la organización de modo imparcial. • Responder de modo adecuado a los problemas éticos y a las quejas sobre abuso de autoridad, hostigamiento o acoso. • Generar un entorno de protección en el que los colegas puedan expresar su parecer y actuar sin temor. 	<p>CAPACIDAD PARA: Conocimiento de sí mismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover la importancia del conocimiento de sí para impulsar un cambio de cultura y prevenir el abuso de autoridad. <p>Conciencia ética</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar ejemplo manifestando unos comportamientos éticos modélicos. • Generar y promover una cultura de tolerancia cero hacia las conductas y el lenguaje discriminatorios*. • Generar y promover una cultura en la que se establezcan procedimientos para abordar las conductas que atentan contra la ética. • Intervenir con decisión a la hora de resolver los dilemas éticos. <p><i>Continúa en la página siguiente</i></p>

* El término "discriminatorios" se refiere al lenguaje y los comportamientos sexistas, racistas, xenófobos y homófobos.



Nivel 1

Nivel 2

Nivel 3

Colaborador individual

- Rebatir las conductas no profesionales y contrarias a la ética oponiéndose a las acciones que contravengan los valores de UNICEF.
- Expresar su opinión con actitud sincera y respetuosa.
- Aplicar los valores fundamentales de UNICEF en su vida personal y profesional, mostrando coherencia entre lo que dice y lo que hace.

Responsable de equipo

- Abordar las cuestiones difíciles o controvertidas actuando con valentía conforme a los valores de UNICEF.

Responsable de varios equipos



Esforzarse por lograr resultados tangibles

Definición: Implicarse de lleno en las tareas y asumir la responsabilidad de sus acciones y de los resultados conexos.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Colaborador individual	Responsable de equipo	Responsable de varios equipos
<p>CAPACIDAD PARA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Planificar las tareas y asumir la responsabilidad de realizarlas con una supervisión mínima.• Prestar atención a los detalles y realizar un trabajo de gran calidad.• Monitorear las actividades con regularidad y revisar el plan de trabajo con el fin de asegurar que avanza y que logra sus objetivos.• Asegurar la finalización de las tareas abordando los obstáculos y cuellos de botella.• Asumir la responsabilidad por las consecuencias de sus decisiones y sus errores, sin culpar a los demás.• Implicar a las principales partes interesadas en las actividades que les conciernen e informar sobre posibles demoras y problemas.	<p>CAPACIDAD PARA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Inculcar un sentido del deber y aportar perspectiva y dirección para ayudar al equipo a lograr la repercusión prevista.• Velar por la coherencia en las actividades del equipo, comunicando las prioridades estratégicas y definiendo con claridad los entregables.• Evaluar periódicamente el progreso del equipo, debatiendo y adoptando las medidas correctivas.• Prever los posibles obstáculos en la consecución de resultados al tiempo que brinda orientación y apoyo.• Promover un entorno en el que los miembros del equipo aprendan de los éxitos y los errores individuales y colectivos.	<p>CAPACIDAD PARA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Dar ejemplo creando y promoviendo una cultura de rendimiento en la que los colegas posean un sentido elevado de la responsabilidad y el cumplimiento.• Promover una cultura de consecución de resultados que se centre en las necesidades de las principales partes interesadas.• Instaurar un entorno propicio a la evaluación del rendimiento, solicitando retroinformación de las principales partes interesadas a fin de valorar la eficacia del trabajo realizado.• Asumir la plena responsabilidad de las deficiencias del equipo y brindar apoyo en las esferas en que se precisa mejorar.• Promover la priorización de los entregables del proyecto o programa entre los jefes de equipo con el fin de asegurar la claridad y la concentración.



Innovar y acoger el cambio

Definición: Demostrar un talante abierto y proponer nuevos planteamientos e ideas. Adaptarse y responder de manera positiva al cambio.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Colaborador individual	Responsable de equipo	Responsable de varios equipos
<p>CAPACIDAD PARA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Examinar las prácticas de trabajo analizando tendencias basadas en las pruebas con el fin de aplicar nuevos métodos y técnicas.• Responder con flexibilidad a los cambios en las circunstancias, las prioridades y los plazos de vencimiento.• Demostrar creatividad, experimentar con nuevos enfoques y mostrar una actitud abierta ante el cambio de las prácticas en uso.	<p>CAPACIDAD PARA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Alentar la innovación e insistir en la importancia de que los miembros del equipo participen en las iniciativas en favor del cambio.• Comunicarse y mantener la motivación de los colegas en los tiempos de incertidumbre y cambio.• Implicar al equipo y a una amplia gama de partes interesadas en la formulación de ideas, recomendaciones y soluciones.• Agradecer las ideas innovadoras, la creatividad y la asunción de riesgos calculada.	<p>CAPACIDAD PARA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Dirigir y promover las iniciativas de cambio, movilizándolo a los equipos para que respondan al cambio de prioridades.• Promover un entorno que propicie la creatividad, la innovación, la flexibilidad y receptividad.• Promover una cultura en la que se pueda cuestionar el statu quo, manteniendo al mismo tiempo el rigor en la evaluación de nuevas ideas.• Generar y promover una cultura que aliente el intercambio de éxitos y fracasos con el fin de impulsar el aprendizaje individual y colectivo del personal.



Dominar la ambigüedad y la complejidad

Definición: Demostrar adaptabilidad y compostura, cumplir las tareas a pesar de las dificultades y mantener el nivel de rendimiento en contextos de incertidumbre, tensión y adversidad.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Colaborador individual	Responsable de equipo	Responsable de varios equipos
<p>CAPACIDAD PARA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Centrar el interés en las prioridades y los entregables en situaciones de presión o cuando los acontecimientos toman un giro inesperado.• Demostrar flexibilidad, formulando planes alternativos en situaciones muy volátiles, inciertas o adversas.• Analizar y aplicar el sentido común en situaciones difíciles en que no hay orientación específica.• Dominar las frustraciones personales a fin de evitar posibles conflictos.• Definir los problemas y las prioridades fundamentales y mantener la eficacia en las situaciones complejas.	<p>CAPACIDAD PARA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Prever los obstáculos, adaptar las prioridades del equipo y formular planes y soluciones alternativos en consulta con el equipo.• Velar por que el equipo mantenga el ánimo y siga siendo eficaz en situaciones ambiguas o de cambio de prioridades.• Gestionar la repercusión de los contextos complejos e imprevisibles en las actividades programáticas y el bienestar de los colegas.	<p>CAPACIDAD PARA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Promover y mantener una atmósfera de trabajo positiva ayudando a los equipos a mantener la productividad y a lograr resultados pese a trabajar en entornos complejos.• Aportar estabilidad en situaciones de presión, de tensiones externas contrapuestas y de oposición proveniente de las partes interesadas.• Promover la adaptabilidad organizativa dialogando abierta y honestamente sobre las dificultades y sobre las actuaciones que se precisan para superarlas.



Pensar y actuar de manera estratégica

Definición: Poseer una visión de conjunto y ser capaz de detectar posibles oportunidades de actuación, así como las dificultades existentes. Formular juicios sensatos basados en pruebas empíricas a fin de obtener los resultados previstos por UNICEF.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Colaborador individual	Responsable de equipo	Responsable de varios equipos
<p>CAPACIDAD PARA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Comprender los objetivos de la organización y armonizar las actividades de los planes de trabajo.• Analizar y examinar los datos de diversas fuentes, evaluando su fiabilidad, y presentar conclusiones que faciliten la toma de decisiones fundamentadas.• Adaptar los planes de trabajo en respuesta a situaciones emergentes y a nuevas exigencias.• Considerar la repercusión a largo plazo y los riesgos que comportan las decisiones y las actuaciones.	<p>CAPACIDAD PARA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Clarificar y definir la función y el propósito del equipo en cuanto al cumplimiento de las prioridades de UNICEF. Mantener informado al equipo y brindar orientación.• Solicitar la opinión y el punto de vista de los miembros del equipo a la hora de formular recomendaciones.• Facilitar el diálogo con otros equipos y con las partes interesadas cuando se aborden las prioridades y las estrategias.• Asumir la responsabilidad de las decisiones que tome el equipo y fundamentar esas decisiones cuando proceda.	<p>CAPACIDAD PARA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Promover la colaboración con las principales partes interesadas compartiendo conocimientos, aportaciones y prácticas eficaces.• Alentar y generar una cultura que implique a las principales partes interesadas en la formulación de recomendaciones y la toma de decisiones de importancia crítica a escala institucional.• Instaurar un entorno que se centre en el análisis con base empírica, en la gestión de los riesgos, en la priorización y en la toma de decisiones oportuna.• Estudiar el entorno exterior con el fin de explorar ámbitos nuevos o emergentes y de detectar oportunidades e iniciativas.



Trabajar en colaboración con los demás

Definición: Establecer y mantener relaciones de apoyo mutuo en el entorno profesional; mostrar consideración por las personas de procedencias diversas, respetando las diferencias y velando por que todos puedan contribuir y prosperar.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Colaborador individual	Responsable de equipo	Responsable de varios equipos
<p>CAPACIDAD PARA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Debatir respetuosamente con los colegas cuando difieran los puntos de vista y las opiniones.• Animar a los demás a que aporten sus ideas, y escuchar sin interrumpir.• Ayudar a sus colegas a lograr sus objetivos.• Ganarse la confianza de los colegas adoptando comportamientos respetuosos y honestos y demostrando apertura y tolerancia.• Solicitar las aportaciones de las partes interesadas internas y ganar su aceptación y compromiso compartiendo con ellas información importante.• Resolver los problemas y conflictos y disipar los malentendidos.	<p>CAPACIDAD PARA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Solicitar las aportaciones de los miembros del equipo, asegurando que todos los grupos presentes puedan expresarse; e implicarles en las decisiones que les conciernen.• Reconocer los conflictos y desacuerdos en el equipo y esforzarse por facilitar la resolución adecuada.• Alentar la colaboración dinámica con otros equipos, agradeciendo los comentarios e ideas aportadas.• Mantener al equipo informado de las decisiones, y fundamentar esas decisiones cuando proceda.	<p>CAPACIDAD PARA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Promover una cultura en la que se valoren las opiniones distintas y se acepten las aportaciones de todos los colegas, con independencia de su posición jerárquica.• Promover entornos de trabajo estimulantes y velar por que todos los colegas reciban un trato digno y respetuoso, responsabilizando de ello a los jefes de equipo.• Promover una cultura de trabajo colaborativo basado en métodos participativos a fin de eliminar la compartimentación.• Promover una cultura en la que los colegas y los equipos tengan oportunidades de aprender de los conflictos y los desacuerdos.



Descripción de los niveles Motivar, orientar y dirigir al personal

La esfera de competencias **Motivar, orientar y dirigir al personal** se aplica únicamente a jefes y directivos que tienen responsabilidades de gestión del personal. Las descripciones de los niveles en relación a esta esfera de competencias son las siguientes:

Responsable de personas:

Nivel 1: Se aplica a todos los colegas que son responsables de dirigir a 1 o 2 empleados y que gestionan la actuación individual.

Responsable de equipo:

Nivel 2: Se aplica a todos los colegas que tienen la responsabilidad operacional y funcional sobre un equipo y que gestionan la actuación individual y la del equipo.

Responsable de varios equipos:

Nivel 3: Se aplica a colegas de puestos directivos que son responsables de gestionar y dirigir a varios equipos.

Estos niveles son **acumulativos**, de modo que todos los colegas, con independencia de su tipo de contrato, su puesto o su categoría, deberán exhibir las conductas básicas descritas en el nivel 1. Esto implica:

- Que los responsables de equipo de nivel 2 deberán demostrar los comportamientos previstos en los niveles 1 y 2, y;
- Que los responsables de varios equipos de nivel 3 deberán demostrar las conductas descritas en los tres niveles.



Motivar, orientar y dirigir al personal

Definición: Mostrar una conducta ejemplar en la gestión y la dirección, motivando y ayudando a los colegas a dar lo mejor de sí mismos y formando equipos variados e inclusivos.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Responsable de personas	Responsable de equipo	Responsable de varios equipos
<p>CAPACIDAD PARA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Delegar las responsabilidades y la autoridad; distribuir las tareas de modo equitativo, clarificando las expectativas y brindando orientación y directrices claras.• Ayudar a los colegas a elaborar planes de trabajo realistas que se basen en las necesidades programáticas.• Conversar periódicamente sobre el rendimiento, aportando retroinformación, ayudando a resolver problemas y adoptando medidas cuando sea necesario.• Definir los objetivos de formación de los colegas; brindar orientación sobre cómo lograrlos y generar un entorno propicio al crecimiento profesional y personal.• Favorecer las oportunidades de desarrollo profesional de los colegas, invirtiendo tiempo en la orientación y el asesoramiento y en establecer una relación de confianza que les ayude a lograr sus objetivos personales y profesionales.	<p>CAPACIDAD PARA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Brindar a los responsables de equipo la orientación necesaria para lograr resultados, y atribuirles la responsabilidad de la obtención de esos resultados.• Formar equipos inclusivos que representen la diversidad del personal de UNICEF.• Reconocer las aportaciones individuales y agradecer los éxitos del equipo.• Brindar a todos los colegas la oportunidad de expresarse, y facilitar los debates constructivos.• Dedicar tiempo y energía al bienestar de los colegas; supervisar sus reacciones emocionales y su capacidad de adaptación en las circunstancias difíciles.	<p>CAPACIDAD PARA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Instaurar y promover un entorno en el que los colegas puedan expresar sus inquietudes sin temor.• Dar ejemplo exhibiendo comportamientos eficaces en materia de gestión del personal; subrayar la importancia de que los jefes de equipo asuman estos comportamientos y asignarles la responsabilidad de adoptarlos.• Ayudar a los subordinados directos a perfeccionar sus dotes de dirección, aportando retroinformación sobre su actuación y velando por que cuenten con el apoyo adecuado.• Instaurar y promover una cultura de equidad, transparencia e inclusión en la que todos los colegas, con independencia de su procedencia y sus puntos de vista, se sientan valorados y capacitados para actuar.• Promover una cultura de formación continua y de intercambio de conocimientos en el seno de los equipos y entre ellos.• Generar un entorno en el que los responsables de los equipos promuevan el bienestar de los empleados dando ejemplo de cómo cuidar de uno mismo y velar por el propio bienestar.

unicef 

para cada niño