

# Diálogo sobre Liderazgo 2020

Reconocer la dignidad mediante el civismo:  
¿Cómo puedo comunicarme mejor  
para crear un espacio de trabajo  
más armonioso?

GUÍA DEL PARTICIPANTE Y MATERIALES

## Instrucciones para los participantes

Antes de participar en el Diálogo sobre Liderazgo de este año, le rogamos se familiarice con los siguientes documentos de referencia:

- ⇒ [Preámbulo de la Carta de las Naciones Unidas](#)
- ⇒ [Código de Conducta para los Funcionarios Públicos Internacionales](#)
- ⇒ [Competencias y Valores Básicos de las Naciones Unidas para el Futuro](#)
- ⇒ [Reglamento del Personal 1.2 \(a\)\(b\)](#)
- ⇒ [Abordar la discriminación, acoso, incluido acoso sexual, y abuso de autoridad](#)
- ⇒ [Pactos de Altos Funcionarios de 2019, sección 2\(B\)](#)
- ⇒ [Promover la Dignidad y el Respeto en el Lugar de Trabajo \(Herramientas RRHH\)](#)
- ⇒ [Artículo de UNOMS en iSeek: Solo palabras](#)
- ⇒ [Artículo de UNOMS en iSeek: Intercambios productivos de emails](#)
- ⇒ [Tarjetas de UNOMS: “Take 5”](#)

Recuerde participar activamente, formular preguntas y aportar ejemplos pertinentes, analizando las situaciones que vengan al caso de las que tenga conocimiento o de las que haya oído hablar. Después de la sesión, si tiene alguna idea sobre cómo mejorar el Diálogo sobre Liderazgo o alguna propuesta sobre el tema a tratar el próximo año, sírvase comunicarla a la Oficina de Ética.

**Nota especial sobre COVID-19:** Al momento de preparar este Diálogo, el mundo estaba experimentando la pandemia de COVID-19. Si está participando en este Diálogo en un momento y lugar donde se aplican medidas COVID-19 tales como el distanciamiento social, están en su lugar, esperamos que observe estas medidas y participe en el Diálogo a través de otros medios como la teleconferencia de video / audio a través de *Teams* de Microsoft o mediante llamada telefónica en áreas con un ancho de banda bajo. Si las sesiones se realizan de forma remota y no se pudieran firmar hojas de asistencia, asegúrese de que el colega designado agregue su nombre a la lista de participantes y así garantizar que los informes sean precisos.

## Índice

Instrucciones para los participantes .....	2
Bienvenido al Diálogo sobre Liderazgo de las Naciones Unidas .....	4
Introducción .....	5
Qué son la Dignidad y la Civilidad .....	6
Casos Hipotéticos .....	6
Caso 1: Diferencia de trato .....	7
Caso 2: Tensiones en el equipo.....	9
Caso 3: ¿Comentarios no deseados de un colega bien intencionado? .....	11
Tarjetas de UNOMS “Take 5” .....	13
Diálogo sobre liderazgo Información de contacto .....	14

---

## Bienvenido al Diálogo sobre Liderazgo de las Naciones Unidas

Gracias por su participación en el Diálogo sobre Liderazgo de las Naciones Unidas de 2020. Este evento anual es una oportunidad para que usted y sus colegas puedan debatir sobre temas de gran importancia para nuestra labor, particularmente al celebrar el 75° aniversario de las Naciones Unidas.

Todos los años, los supervisores realizan un diálogo guiado con sus funcionarios, quienes, a su vez, lideran debates similares con sus supervisados directos, hasta que cada funcionario de las Naciones Unidas haya participado en el Diálogo. En el primer Diálogo sobre Liderazgo, celebrado en 2013, se abordó lo que significa ser un funcionario internacional, mientras que en el ejercicio del año pasado, se puso de relieve la importancia de mantener la confianza pública mediante la mitigación de aquellos riesgos que pudieran surgir por intereses y circunstancias personales.

Este año se trata el tema “Reconocer la dignidad mediante el civismo: ¿Cómo puedo comunicarme mejor para crear un espacio de trabajo más armonioso?” Los principios de dignidad y civilidad son esenciales para promover un lugar de trabajo saludable, gratificante, dinámico y productivo. La práctica de la civilidad es un elemento clave para desarrollar un ambiente de respeto, donde se aportan comentarios constructivos y se cuestionan ideas, no personas. El Diálogo de este año es una oportunidad para un cambio de mentalidad y para explorar la posibilidad de una nueva dinámica de interacción en el trabajo.

En los tiempos difíciles que estamos viviendo a causa de la pandemia COVID 19, es de suma importancia comunicarnos con respeto y civilidad. Invito a todo el personal de las Naciones Unidas a participar activamente en lo que aspiro se convierta en un emprendimiento que nos beneficie.

António Guterres  
Secretario-General

## Introducción

Bienvenido al Diálogo sobre Liderazgo de 2020.

Este año elegimos el tema “Reconocer la dignidad mediante el civismo: ¿Cómo puedo comunicarme mejor para crear un espacio de trabajo más armonioso?”, basado en el énfasis del Secretario-General en referencia a nuestra responsabilidad de crear un ambiente de trabajo más efectivo y armonioso. El Diálogo sobre el Liderazgo de este año forma parte de la iniciativa del Secretario-General en promover la civilidad en todos los niveles dentro de las Naciones Unidas. Esto continúa el trabajo de la Oficina del Ombudsman y Servicios de Mediación de las Naciones Unidas (UNOMS) sobre el mismo tema. Dado que UNOMS asistió en la creación de casos para el Diálogo de Liderazgo de este año, aquellos que ya participaron en el taller “C3” o en el Café Civilidad, podrían reconocer algunos casos bajo la misma temática.

Tenemos la fortuna de trabajar para una Organización donde el concepto de dignidad está consagrado en sus documentos fundamentales. El Preámbulo de la Carta de las Naciones Unidas, reafirma la fe en la dignidad y el valor del ser humano. El Artículo 1 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, declara “Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros”. Este año, al conmemorar el 75° aniversario de la creación de las Naciones Unidas, también reafirmamos la dignidad y el valor de nuestros colegas al comunicarnos y comportarnos civilizadamente en todo momento.

Su Supervisor lo guiará en el debate que abarcará los siguientes temas:

1. Proporcionar comentarios acerca del desempeño en un tono y ambiente apropiados;
2. Prevenir conflictos en el lugar de trabajo mediante una comunicación civil;
3. Demostrar que el civismo fomenta un diálogo donde se desafían ideas, no personas, permitiendo que el personal pueda trabajar más efectivamente en un ambiente armonioso; y
4. Evitar afectar negativamente la dignidad de un colega, o la capacidad de un equipo de trabajar efectivamente al no comunicarse de manera civil, aumentando las posibilidades de malentendidos cuando las comunicaciones se llevan a cabo en línea o de forma remota.

Esta Guía del Participante sirve como referencia antes, durante y después del Diálogo de Liderazgo. Contiene algunos puntos importantes que se discutirán en el Diálogo de Liderazgo de este año, material de referencia e información de contacto.

## Qué son la Dignidad y la Civilidad

La civilidad, a los efectos de este Diálogo, es el reconocimiento constante de la dignidad en el lugar de trabajo. Proporciona un marco donde intercambiar comentarios más eficaces que nos ayuden a comprender mejor las consecuencias de nuestros actos, y contribuir a crear un lugar de trabajo más armonioso. Algunos factores que a menudo surgen cuando se piensa en la dignidad, incluyen, entre otros: aceptación de identidad, reconocimiento, consideración, inclusión, seguridad psicológica, equidad y comprensión. (Hicks, D. (2011). *Dignidad: Su Rol Esencial en la Resolución de Conflictos*. Yale University Press).

Si la dignidad se refiere al valor, y la valía inherente que todos los seres humanos poseen, entonces el reconocimiento de la dignidad establece un punto de referencia por debajo del cual ninguno de nosotros debería caer. La civilidad, por otro lado, es un conjunto de comportamientos que nos permiten reconocer constantemente la dignidad de los demás. De esta manera, la dignidad y la civilidad nos brindan el marco donde intercambiar comentarios de una manera más sólida y efectiva.

## Casos Hipotéticos

A continuación se hallan los casos que examinaremos en el Diálogo de Liderazgo este año.

## Caso 1: Diferencia de trato

Chikondi es una Directora que maneja una oficina de 20 personas, dividida en dos Unidades, cada una liderada por un P5, Seung-hye y Ahmed. Cada unidad tiene ocho miembros profesionales y cuatro colegas restantes brindan apoyo administrativo.

Cada semana, Chikondi publica un artículo en la página Microsoft *Teams* de la oficina, la cual es sólo accesible para el personal de la oficina. Ella usa a menudo esta oportunidad para resaltar las cosas que los equipos han hecho bien y aquellas otras que el equipo necesita mejorar. En el artículo de la semana pasada, elogió al equipo de Ahmed por completar su tarea a tiempo, diciendo al mismo tiempo que el equipo de Seung-hye estaba retrasado, sin especificar a que tarea se refería.

A principios de esta semana, en una reunión de personal, cuando los líderes de cada Unidad proporcionaron una actualización sobre el trabajo de su equipo durante el *tour-de-table*, Chikondi interrumpió la presentación de Seung-hye sobre un programa que ella manejaba para señalar que la Oficina Ejecutiva estaba preocupada por el alto costo de ejecución de este programa. Acto seguido, Chikondi no propuso sugerencias ni requerimientos, y le pidió a Seung-hye que continuara con su presentación. Ahmed, en su presentación, informó que, a pesar del aumento sin precedente en las solicitudes de servicios a su equipo, había logrado enfrentar el desafío y reducir las tasas de respuesta a las solicitudes. Chikondi les pidió a todos que aplaudieran ante esta noticia.

Más tarde esa mañana, cuatro oficiales de una entidad no perteneciente a la ONU se unieron a la reunión para dar una sesión informativa sobre el trabajo que realizan, similar al trabajo realizado por la oficina de Chikondi. Después de que compartieran datos impresionantes sobre su trabajo en un programa similar al liderado por Seung-hye, Chikondi intervino y realizó una extensa crítica sobre el desempeño de Seung-hye, culpándola personalmente por no haber logrado resultados comparables. La crítica fue respaldada con evidencia y pruebas.

Chikondi, Syeng-hye y Ahmed también participan en reuniones semanales de liderazgo con el objetivo de resolver problemas administrativos y de gestión. Chikondi también se reúne cada tanto por separado con los líderes de cada Unidad, para discutir problemas sensitivos o de rendimiento. Si bien Chikondi nunca había confrontado en privado a Seung-hye sobre su desempeño, en la última reunión de liderazgo (el día después de la reunión de personal), Chikondi criticó a Seung-hye basándose en una lista de quejas que había recibido de su equipo esa mañana, acerca de lo que se percibía cómo falta de habilidades de liderazgo. Al mismo tiempo, elogió a Ahmed por su espíritu innovador, haciendo referencia a ciertas iniciativas que él y su equipo habían presentado.

Más tarde ese día, Chikondi se disculpó en privado con Seung-hye por sus críticas, explicando que se había puesto nerviosa con las quejas recibidas y no pudo tener paciencia para conversarlas con Seung-hye. Chikondi explicó con calma las quejas que había recibido por parte del equipo de Seung-hye y señaló áreas específicas en las que sentía que Seung-hye necesitaba mejorar, proporcionando sugerencias concretas para ello. A esa altura, ya Seung-hye estaba a la defensiva, y acusó a Chikondi de ser injusta.

Seung-hye se siente humillada por lo que considera “los constantes intentos de Chikondi de avergonzarla públicamente”. Ha comenzado a sufrir ansiedad y a tomar días de enfermedad para evitar enfrentarse con Chikondi y sus colegas. También los miembros del personal han estado cotilleando sobre la aparente diferencia en el trato que Chikondi muestra hacia Seung-hye y hacia Ahmed. La suma de estos factores parece estar afectando negativamente la moral del equipo de Seung-hye, y la producción en su trabajo.

### Material de referencia

- ⇒ [Código de Conducta para los Funcionarios Públicos Internacionales](#)
- ⇒ [Competencias y Valores Básicos de las Naciones Unidas para el Futuro](#): Profesionalismo, Respeto a la Diversidad, Liderazgo, Empoderar a los Demas, Fomentar la Confianza, Gestionar el Desempeño
- ⇒ [Reglamento del Personal 1.2 \(a\)](#)
- ⇒ [Abordar la discriminación, acoso, incluido acoso sexual, y abuso de autoridad](#)
- ⇒ [Pactos de Altos Funcionarios de 2019, sección 2\(B\)](#)
- ⇒ [ST/AI/2010/5, Sistema de gestión y de desarrollo del desempeño](#), Secciones 2.1(d), 5.4, 11.2

## Caso 2: Tensiones en el equipo

Juan, Bibek, Nema y Lupita trabajan juntos en un equipo. Juan y Bibek son personal local de nivel G y han estado trabajando en la oficina durante varios años. Nema y Lupita son personal internacional de nivel P y fueron transferidos en los últimos tres años a la oficina desde otras asignaciones de la ONU. Todos se reportan a Janella.

Los siguientes comportamientos se han convertido en algo habitual:

- Lupita habla de Juan a sus espaldas, y cuenta abiertamente a otros miembros del equipo su disgusto por Janella, diciendo que Janella trabaja muy despacio en la oficina y que debería retirarse pronto.
- Juan no aprecia los comentarios constructivos de Nema y Lupita sobre su trabajo y discute a menudo con Janella sobre las tareas que le son asignadas y las instrucciones dadas por ella.
- Bibek le dice a menudo a Nema que debido a que ella es relativamente nueva en la oficina, ella no sabe cómo las cosas funcionan ni comprende el mandato de la oficina. Bibek usa a menudo la edad de Nema como razón para desacreditarla a ella y a su experiencia previa. Él hace comentarios como “cuando redacté este *POE* [Procedimiento Operativo Estándar], ¡Nema probablemente todavía estaba en la escuela!”
- Bibek y Juan regularmente almuerzan y toman café juntos. En la cafetería, a menudo se les puede escuchar hablando negativamente de Janella y cotilleando sobre Nema y Lupita. Otros colegas fuera del equipo escuchan estos comentarios a menudo, pero no han informado a Janella ni a nadie más.
- Las reuniones en persona cara a cara son poco frecuentes. Los miembros del equipo no se saludan, y las discusiones en equipo también son poco comunes. La mayor parte de la interacción ocurre a través del correo electrónico a pesar de que todos se sientan en la oficina a pasos de distancia.
- Janella no confronta a los miembros del equipo cuando los escucha hacer comentarios negativos sobre otros miembros del equipo o cuando desafían sus instrucciones o comentarios.

El supervisor directo de Janella le ha enviado un correo electrónico indicando que su equipo se ha retrasado en sus entregas para este ciclo de trabajo y le pregunta si la dinámica del equipo pudiera estar contribuyendo a retrasar las entregas. En su respuesta por correo electrónico, Janella señala que no cree que el personal tenga que gustarse entre sí para crear resultados; y que, por lo tanto, esos comportamientos no serían la causa del retraso en la producción. Janella promete “*restallar el látigo*” (palabras que usó en su correo electrónico) para compensar la demora.

## Material de referencia

- ⇒ [Código de Conducta para los Funcionarios Públicos Internacionales](#) (Secciones 16, 17, 18)
- ⇒ [Competencias y Valores Básicos de las Naciones Unidas para el Futuro](#): Integridad, Profesionalismo, Comunicación, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Fomentar la Confianza, Buen Criterio/Adopción de Decisiones
- ⇒ [Reglamento del Personal 1.2 \(a\)\(b\)](#)
- ⇒ [Abordar la discriminación, acoso, incluido acoso sexual, y abuso de autoridad](#)
- ⇒ [Pactos de Altos Funcionarios de 2019, sección 2\(B\)](#)
- ⇒ [Promover la Dignidad y el Respeto en el Lugar de Trabajo \(Herramientas RRHH\)](#)

### Caso 3: ¿Comentarios no deseados de un colega bien intencionado?

\*

Elena está trabajando para la ONU en un lugar de destino que ha sido el epicentro de una pandemia, lo que genera medidas de teletrabajo tras una orden local de “quedarse en casa” para reducir la propagación de enfermedades. Ella trabaja duro y pareciera estar comprometida con su superación personal y la del trabajo del equipo en el cual trabaja. Sus colegas y supervisores han comentado a menudo que pueden confiar con que ella cumpla con los plazos con una buena calidad consistente. En las videoconferencias, que se han convertido en el método principal de la oficina para reuniones de equipo, comparte a menudo con el resto del equipo sus impresiones sobre cómo mejorar colectivamente los procesos de trabajo manteniéndose mentalmente saludables durante el estrés de la pandemia.

En una reunión de equipo reciente, su Supervisor Inmediato (FRO), Ragip, le conto al equipo, de manera casual, que no se estaba adaptando bien al trabajo remoto y al estilo de vida de teletrabajo, y Elena le mencionó formas en las que podría mejorar su propio trabajo. Ragip, en su respuesta hacia ella, la llamó “conductora del asiento trasero” y soltó una “risa falsa”, percibida como para disipar la tensión luego de su comentario. Sus colegas lo notaron nervioso y ofendido cuando la cámara de teleconferencia se enfocó en él mientras pronunciaba esas palabras. Elena no estaba al tanto de que Ragip estaba padeciendo problemas familiares y que la orden de tener que permanecer en el hogar le había agregado un estrés adicional a sus problemas con el teletrabajo.

Elena se sorprendió por esos comentarios, considerando que su supervisor era usualmente alegre hasta antes del teletrabajo. Ella sintió que no podía responder a tal reprimenda pública en una reunión de personal, por lo que no dijo nada más. Sin embargo, se sintió algo ofendida y pensó que había sido una reprimenda innecesaria en respuesta a su intención de ayudar a un colega.

\*\*

En las siguientes dos semanas, el rendimiento de Elena comenzó a decaer en comparación a su manera habitual de colaboración y eficiencia. Ahora llegaba tarde al trabajo, no cumplía con los plazos y no respondía a tiempo a los correos electrónicos del equipo. Durante las videoconferencias, su video estaba generalmente apagado y rara vez respondía a los chats *Teams*, los cuales habían sido precisamente instalados para mejorar las comunicaciones de equipo.

Durante una evaluación de desempeño remota a través de videochat, Ragip, asumiendo que el bajo desempeño de Elena se debía a un engreimiento que resultaba en una falta de espíritu de equipo, le dice: “Tu trabajo realmente está empezando a sufrir. Estoy tratando de ser comprensivo, pero tenemos una fecha límite y el equipo necesita un miembro completamente dedicado. Si las cosas no mejoran de inmediato, tendré que ponerlo en un plan de mejora del

rendimiento”. El pensó que sus comentarios iban a motivar a Elena para retomar su estilo de trabajo habitual. Ragip había hecho todo lo posible para no parecer hostil al darle este mensaje a Elena, y que ella viera que él estaba simplemente cumpliendo con su deber de manera imparcial cómo su supervisor, y que seguía confiando en sus habilidades. Sin embargo, debido a la mala conexión de red que afectó la calidad de video y audio de la comunicación, todas las emociones positivas previstas se diluyeron en la comunicación.

En consecuencia, Elena sintió inseguridad en cuanto a lo que Ragip quiso decir con “Estoy tratando de comprender”, pero no le pidió que le explique o clarifique. Sin que Ragip lo supiera, Elena también estaba pasando por una situación personal difícil por las circunstancias actuales. Su madre, de edad avanzada, vive con ella y se enfermó hace aproximadamente dos semanas. Elena está aterrorizada de haber sido víctima de la pandemia, la cual puede ser fatal para el grupo de edad de su madre. Su tiempo, energía y atención se habían desviado buscando personal médico para evaluar a su madre para que pudiera obtener la atención médica adecuada, pero no había pruebas disponibles para esta nueva enfermedad.

Ofendida por los comentarios de Ragip que considera despiadados en su situación actual, supone que Ragip está “tomando represalias” por su interacción en la reunión hace dos semanas. Ella se queja contra él ante RRHH, acusándolo de abuso de autoridad.

### **Material de referencia**

- ⇒ [Código de Conducta para los Funcionarios Públicos Internacionales](#) (Secciones 16, 17, 18)
- ⇒ [Competencias y Valores Básicos de las Naciones Unidas para el Futuro](#): Comunicación, Trabajo en Equipo, Rendición de Cuentas, Gestionar el Desempeño, Liderazgo, Fomentar la Confianza, Buen Criterio/Adopción de Decisiones
- ⇒ [Abordar la discriminación, acoso, incluido acoso sexual, y abuso de autoridad](#)
- ⇒ [Pactos de Altos Funcionarios de 2019, sección 2\(B\)](#)
- ⇒ [Promover la Dignidad y el Respeto en el Lugar de Trabajo \(Herramientas RRHH\)](#)



¿El comportamiento de una persona le está incomodando?

## “Take 5”

## La Conversación “Take 5” del Ombudsman

¿El comportamiento de una persona le está incomodando?

Estas son cinco medidas prácticas que ayudan a tener una conversación acerca del asunto.

### 1 haga una pausa y aborde

Tómese un tiempo a solas para pensar y volver a enfocarse

A continuación, solicite una cita para conversar, sin interrupciones, y explique la razón general de por qué desea tener una conversación.

### 2 establezca los hechos

Durante la conversación, describa la situación y lo que le molestó.

Sea factual.

Evite juicios u opiniones.

### 3 describa el impacto

Describa el impacto de esa conducta en usted.

No asigne culpas ni haga suposiciones.

Hable en primera persona “Yo ...”.

### 4 explique su motivación

Explique por qué está revelando esta situación.

Extienda el “beneficio de la duda”: la otra persona puede no estar consciente del impacto de su comportamiento.

### 5 solicite un cambio de comportamiento

Haga una solicitud de cambio de comportamiento.

Céntrese en el comportamiento y no en valores ni personalidad.

Esté dispuesto/a a escuchar a la otra persona.

### ? ¿Tiene una preocupación o pregunta?

La Oficina le ayuda a resolver una amplia gama de asuntos relacionados con el ámbito laboral. Somos un servicio:

- Confidencial
- Imparcial
- Independiente
- Informal

**Contactar al Ombudsman es un primer paso seguro.**

[un.org/ombudsman](http://un.org/ombudsman)

Email:

[unoms@un.org](mailto:unoms@un.org)

Bangkok		Entebbe
Ginebra		Goma
Nairobi		Nueva York
Santiago		Viena



## **Diálogo sobre liderazgo**

## **Información de contacto**

Para obtener más información o para hacer comentarios, diríjase a la  
Oficina de Ética de las Naciones Unidas

[www.un.org/es/ethics](http://www.un.org/es/ethics)

(disponible en iSeek o el sitio público de las Naciones Unidas)

Correo electrónico: [ethicsoffice@un.org](mailto:ethicsoffice@un.org)

Teléfono: +1 917 367 9858

Asimismo, sírvase consultar estos recursos, disponibles en nuestro sitio web:

[Aplicar la Ética: Guía para el Personal de las Naciones Unidas](#)

[La Hoja de Ruta: Guía de Orientación Destinada a los Funcionarios](#)