



FAIR LABOR
ASSOCIATION

***GUÍAS DE BUENAS PRÁCTICAS DE
CONTRATACIÓN, TERMINACIÓN
PROCEDIMIENTOS DISCIPLINARIOS Y
SOLUCIÓN DE QUEJAS***

***FLA CamP 2 Febrero 2007
Versión 2.0 Republica Dominicana***

BUENAS PRÁCTICAS, MEJORES RESULTADOS

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres plantea soluciones muy distintas sobre las que los lingüistas aún no han conseguido un acuerdo. Con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, optamos por utilizar el clásico masculino genérico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a todos y todas, hombres y mujeres, abarcando claramente ambos sexos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

A. Introducción

B. Guía de Contratación

1. Políticas de contratación
2. Procedimientos de contratación
 - 2.1 Directrices Generales
 - 2.2 Contratación
 - 2.3 Anuncios
 - 2.4 Avisos
 - 2.5 Requisitos para los aspirantes
 - 2.6 Escrutinio de los candidatos
 - 2.7 Selección
 - 2.8 Documentación (Retención de datos)
 - 2.9 Colocación
 - 2.10 Estrategias de retención/Reduciendo la rotación

C. Guía de Acciones Disciplinarias

3. Política Disciplinaria
4. Procedimientos disciplinarios
 - 4.1 Directrices generales
 - 4.2 Elementos necesarios para asegurar que un proceso disciplinario progresivo es objetivo y justo.
 - 4.3 Los cinco pasos de la disciplina progresiva
 - 4.4 Elementos que debe incluir una amonestación o llamada de atención
 - 4.5 Derecho a confidencialidad
 - 4.6 Derecho de apelación

D. Guía de resolución quejas

5. Políticas de resolución de quejas
6. Procedimientos para el planteamiento de quejas
 - 6.1 Directrices generales
 - 6.2 Definiciones
 - 6.3 Procedimientos informales
 - 6.4 Procedimientos formales
 - 6.5 Casos de Particular Gravedad: Violencia, Acoso Sexual y otras formas de Acoso
 - 6.6 Ejemplo de una política y un procedimiento para tratar casos de acoso sexual
 - 6.7 Llamadas de atención (“Whistleblowing”)

A: INTRODUCCIÓN

¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE LAS GUÍAS DE BUENAS PRÁCTICAS?

El objetivo principal de este material es proveer herramientas para gerentes de fábrica y personal de recursos humanos para ayudarles a desarrollar políticas y procedimientos que garanticen la igualdad y diversidad en el lugar de trabajo. De esta forma proporcionamos herramientas a los empresarios para garantizar que en su fábrica se respeten los derechos recogidos en la legislación nacional y en Convenios Internacionales de Trabajo, todo con el objetivo final de asegurar un ambiente laboral decente, ético, digno y más armónico.

¿QUÉ CONTIENEN ÉSTAS GUÍAS?

Las Guías cubren cuatro procesos claves de la relación laboral: **contratación, terminación, medidas disciplinarias y resolución quejas**. Dimos prioridad a estos cuatro procesos de la relación laboral sin perjuicio de que en otros procesos se puedan dar igualmente prácticas discriminatorias, como por ejemplo en la fijación de salarios, fijación de metas, designación de horas extraordinarias etc.

Las Guías están basadas en los Convenios Internacionales del Trabajo de la Organización Internacional de Trabajo y en el Código de Conducta de la Fair Labor Association.

¿POR QUÉ UNAS GUÍAS DE BUENAS PRÁCTICAS SOBRE IGUALDAD Y DIVERSIDAD?

Tanto las legislaciones nacionales como los convenios internacionales y códigos de conducta promovidos por las marcas recogen habitualmente principios generales y derechos de los trabajadores que posteriormente tienen que ser desarrollados en la práctica empresarial, a través de las políticas, de los reglamentos internos de trabajo y del resto de las normas de conducta que regulan la relación patrono-trabajador en la empresa.

En muchas ocasiones los gerentes y personal de recursos humanos no han recibido la formación necesaria para elaborar dichas políticas y procedimientos de acuerdo con los principios de igualdad y diversidad recogidos en los convenios internacionales y la legislación nacional por lo que a veces no se realiza esta actividad de forma adecuada, incluso sucede con frecuencia que medidas o políticas que aparentemente resultan neutras resultan discriminatorias para un grupo de personas en su aplicación.

Por otro lado, muchos empresarios todavía no son conscientes de que un ambiente laboral libre de discriminación mejora la moral, motivación y productividad de sus trabajadores y que la percepción de que existe discriminación en el lugar de trabajo debilita la confianza, comunicación y cooperación ya que las recompensas se basan en otros criterios que no son el desempeño o rendimiento.

Cuando la legislación nacional o el Convenio No. 111 sobre Discriminación en el

empleo y la ocupación establece que no se podrá discriminar a personas en el acceso al empleo y en las condiciones de trabajo, ¿cómo se traduce ese principio a la práctica empresarial? Muchos empresarios se preguntan: ¿Qué acciones o medidas que tome pueden ser consideradas discriminatorias? ¿Cómo me aseguro de que mis procedimientos internos no están violando este derecho fundamental? ¿Es necesario que documente los procesos para poder demostrar que las medidas que he tomado son justas y las estoy aplicando de manera objetiva a todos los trabajadores? ¿Tienen mis trabajadores la impresión de que no les trato a todos por igual y que empleo favoritismos y nepotismos?

Estas Guías pretenden facilitar respuestas a estas preguntas y orientar al gerente o personal de recursos humanos en el proceso de elaboración o revisión de sus políticas, procedimientos y reglamento interno de trabajo, de forma que garantice que están en consonancia con la legislación nacional, convenios internacionales y que sus prácticas se ajustan a las buenas prácticas empresariales reconocidas por otras empresas mundiales.

¿CÓMO UTILIZAR ESTAS GUÍAS?

Además de la elaboración de estas Guías, la Fair Labor Association ha elaborado un material de formación para acompañarlas, de forma que los empresarios cuenten con ejemplos prácticos que hagan más comprensibles las mismas.

A la hora de implementarlas resulta muy conveniente trabajar de forma conjunta con otros empresarios y gerentes de empresas similares para poder intercambiar ideas y ver cómo éstos han resuelto los mismos problemas. Aunque a veces resulte incómodo exponer los procesos de producción a la crítica de otras personas, puede ser un ejercicio muy productivo para obtener buenas ideas y soluciones a problemas comunes.

Además, el éxito de implementación de las guías pasará por la colaboración conjunta de empresario y trabajadores. Hacer partícipe a los trabajadores en el proceso de elaboración de los procedimientos internos de la empresa fomenta la confianza y colaboración y la vez facilita la implementación de los procedimientos.

UNA POLÍTICA GENERAL DE EMPRESA

Con el objeto de crear un ambiente laboral equitativo, la empresa deberá:

- Señalar un fuerte compromiso desde la gerencia.
- Concienciar sobre la discriminación directa e indirecta.
- Implicar tanto a los trabajadores como a la gerencia o dirección.
- Establecer una estructura o marco de referencia para identificar áreas de intervención prioritaria.
- Reuniones periódicas.
- Establecer un sistema para monitorear los avances.
- Constituir comisiones mixtas -gerencia/trabajador- para velar por el cumplimiento de la normativa y de la aplicación de las buenas prácticas y que dicho comité pueda canalizar las quejas.
- Desarrollar los puntos fuertes y corregir los débiles.

- “Predicar con el ejemplo”.
- Establecer una política de tolerancia cero hacia la discriminación.
- Animar continuamente a la gerencia a que mejoren sus conocimientos sobre estas cuestiones a través de seminarios, talleres y formación tanto internos como externos.

B: GUÍA DE CONTRATACIÓN

1. Políticas de Contratación

- 1.1 El empleador basará sus prácticas de contratación en una política de igualdad, de acuerdo con las leyes vigentes, convenios internacionales y códigos de conducta aplicables en su fábrica.
- 1.2 Los trabajadores se seleccionarán sólo en base a sus cualificaciones, capacidades, habilidades, aptitudes, experiencia y rendimiento probado, así como otros criterios directamente relacionados con el puesto de trabajo.
- 1.3 El empleador a la hora de contratar no aplicará, bajo ninguna circunstancia, prácticas discriminatorias basadas en sexo, raza, religión, edad, discapacidad, orientación sexual, nacionalidad, opinión o afiliación política, origen social o étnico, participación como miembro de organizaciones o asociaciones, incluyendo a sindicatos, o en cualquier otro criterio previsto en la legislación nacional.
- 1.4 El proceso de contratación deberá ser claro y transparente. Tanto los trabajadores como aspirantes a puestos vacantes serán informados de los procedimientos y criterios utilizados en la contratación.
- 1.5 Al cubrir un puesto vacante a través del ascenso de trabajadores de la empresa, el empleador se asegurará, y documentará, que el proceso se lleva a cabo de manera justa y transparente, y que – de la misma manera que con la contratación externa – no se utilizan prácticas nepotistas ni discriminatorias en la decisión de ascender a un trabajador sobre otro.

2 . Procedimientos de Contratación

2.1 DIRECTRICES GENERALES

- 2.1.1 El empleador adoptará procedimientos de contratación estandarizados y por escrito y toda contratación deberá seguir estos procedimientos.
- 2.1.2 Todos los pasos y fases del proceso de contratación se documentarán con objeto de evitar cualquier duda sobre la imparcialidad y equidad del proceso.
- 2.1.3 La persona o personas encargadas de cada fase del proceso de contratación se especificarán con claridad y se incluirán en los procedimientos escritos. Del mismo modo se identificará la persona o personas a cargo de la supervisión e

implementación de dichos procedimientos.

2.1.4 A la persona o personas encargadas de los procedimientos de contratación, tanto de su supervisión como de su implementación, se les dotará de capacitación suficiente en materia de igualdad y no discriminación.

2.1.5 En los casos en los que la empresa decida contratar servicios externos (por ejemplo mediante las autoridades de las zonas francas) para realizar contrataciones, o para llevar a cabo cualquiera de las fases del proceso, la empresa se asegurará que dichos servicios se realizan siguiendo los principios y políticas establecidas y definidas en la empresa.

2.2 CONTRATACIÓN

2.2.1 A la hora de contratar el empleador deberá:

- (i) identificar los requisitos inherentes y funciones esenciales del puesto vacante;
- (ii) describir claramente las aptitudes y capacidades necesarias para el puesto;
- (iii) definir criterios razonables para la selección de aspirantes a puestos vacantes.

2.2.2 Es siempre ventajoso desarrollar una descripción del puesto lo más detallada posible antes de publicar el anuncio del puesto vacante, dado que facilitará la redacción precisa del mismo. Esta descripción tendrá un doble propósito ya que también servirá como herramienta de evaluación durante las revisiones de rendimiento, una vez contratado el aspirante. Así, la descripción del puesto será de utilidad tanto para el nuevo trabajador a la hora de desempeñar sus tareas, como para la gerencia a la hora de evaluar su rendimiento.

2.3 ANUNCIOS

2.3.1 El anuncio de un puesto vacante debe incluir información suficiente sobre las cualificaciones requeridas para que el posible candidato pueda evaluar si él o ella posee la formación, aptitudes o experiencia necesarias para ser considerado como aspirante para el puesto.

2.3.2 Los anuncios no deben señalar preferencias en cuanto al sexo, raza, religión, nacionalidad o edad de aspirantes.

2.3.3 El anuncio de un puesto concreto debe incluir lo siguiente:

- Nombre (o al menos tipo) de empresa que busca nuevos trabajadores.
- Título del puesto.
- Breve descripción de las tareas principales.
- Nivel educativo y/o experiencia requerida.
- Debe señalarse específicamente si el puesto supone la necesidad de poseer permisos especiales, p.ej. licencia de manejar.
- También se pueden incluir indicaciones respecto al nivel salarial y otros beneficios.
- Los anuncios deben publicarse en un amplio espectro de medios para llegar a un grupo de aspirantes potenciales lo más diverso posible.

2.4 AVISOS

- 2.4.1 Se deberá, cuando sea posible y práctico, enviar un acuse de recibo de la solicitud a todos los aspirantes en un plazo razonable tras la fecha límite de solicitud (p.ej. 10 días laborables). Si la empresa espera un gran número de solicitudes para un puesto determinado, dificultando el acuse de recibo a la totalidad de aspirantes por razones de costo y/o carga de trabajo excesivos, la empresa deberá indicarlo en su anuncio.
- 2.4.2 Tras la selección inicial de solicitudes y la elaboración de una lista con una preselección de aspirantes potenciales, el empleador enviará (a no ser que la disposición mencionada en el párrafo anterior esté incluida en el anuncio) una nota informando a los candidatos no incluidos en la mencionada lista.
- 2.4.3 Si la empresa considera que el curriculum y la experiencia del aspirante puede ser interesante en un futuro, se incluirá una mención de esto en la nota junto con una petición de mantener los datos y la ficha personal del candidato archivados para oportunidades futuras. Si el candidato no está interesado, toda la documentación enviada como parte de la solicitud será devuelta.

2.5 REQUISITOS PARA EL PUESTO VACANTE

- 2.5.1 El proceso de contratación debe dejar claro cuales son los requisitos necesarios para el puesto vacante.
- 2.5.2 Se deberá indicar qué documentación se debe incluir en la solicitud (p.ej. copia de documento de identidad, referencias, constancias, certificados de estudios, otras certificaciones, etc.) y cuáles se deberán presentar posteriormente (p.ej. cuando el aspirante sea llamado a una entrevista). Debe reseñarse claramente en el anuncio si se debe incluir documentación en la solicitud.
- 2.5.3 Cuando se responda a un candidato invitándolo a participar en los próximos pasos del proceso de contratación (pruebas, entrevistas) se debe indicar con claridad en que consistirán dichos pasos, y si se requiere alguna documentación adicional.

2.6 ESCRUTINIO DE LOS ASPIRANTES

- 2.6.1 El escrutinio de los aspirantes será objetivo y estandarizado, y los mecanismos que se utilicen para el mismo se especificarán en los procedimientos de contratación de la empresa (p. ej. pruebas, entrevistas, etc.).
- 2.6.2 Cualquier mecanismo que se use en el proceso de escrutinio se limitará estrictamente a procedimientos diseñados para predecir objetivamente y con la mayor precisión posible el rendimiento del aspirante en caso de ser seleccionado para el puesto.
- 2.6.3 En ningún caso se aplicarán pruebas o exámenes que puedan considerarse discriminatorios, como pruebas de embarazo, VIH, esterilización, revisión de tatuajes o piercings, preguntas sobre el estado civil, familiar o la vida personal, u otras prácticas de escrutinio no relacionadas con el trabajo a desempeñar.

2.6.4 Las cualificaciones solicitadas deben ser genuinamente necesarias y relevantes para el puesto evitando requerimientos exagerados con el fin de excluir cierta categoría de aspirante.

2.6.4.1 Ciertas habilidades, como por ejemplo la de levantar un peso determinado, deben evaluarse individualmente antes de asumir que cierta categoría de aspirante, p.ej. mujeres, están automáticamente descalificadas.

2.6.5 Pruebas de aptitud

2.6.5.1 Las pruebas de aptitud se limitarán al examen de cualificaciones relevantes para el desempeño del aspirante al puesto.

2.6.5.2 En ningún caso se diseñarán pruebas que perpetúen prácticas discriminatorias enfatizando características sociales, culturales o lingüísticas que no son relevantes a la hora de definir las habilidades necesarias para el trabajo.

2.6.5.3 Para determinar qué pruebas son relevantes, es una herramienta útil una descripción detallada de tareas, dado que si está bien descrita debe incluir todas las tareas principales del puesto vacante.

2.6.5.4 Es importante que las instrucciones otorgadas a los trabajadores no utilicen un lenguaje demasiado técnico con la finalidad de que puedan comprenderlas con claridad y facilidad.

2.6.6 Entrevistas

2.6.6.1 En un proceso de contratación la entrevista es normalmente el último paso, donde el departamento de recursos humanos (o un comité de selección incluyendo representantes de los trabajadores, o sindicato en el caso de que la empresa cuente con uno) tiene como meta conocer mejor al aspirante, para poder determinar sus habilidades y aptitudes con relación al trabajo en cuestión. La entrevista servirá para aclarar elementos de importancia que no hayan quedado claros por vía del formulario o la carta de solicitud.

2.6.6.2 Las entrevistas de selección deben ser razonables, objetivas e imparciales.

2.6.6.3 Durante una entrevista se deben evitar preguntas innecesarias, dado que el entrevistador, incluso inintencionalmente, podría actuar de manera discriminatoria meramente preguntándolas, y dar importancia a los asuntos descubiertos por estas preguntas sería un acto de discriminación a la hora de contratar.

2.6.6.4 Los procedimientos de contratación de la empresa incluirán una indicación clara de las preguntas no permitidas y las razones por las cuales no están permitidas. Algunos ejemplos de temas que no se deben tratar durante la entrevista son:

- Fecha de nacimiento y edad (con el fin de evitar discriminación por

edad. La fecha de nacimiento del aspirante está normalmente incluida en su curriculum, y debe verificarse después de la selección para evitar trabajo infantil)

- Sexo
- Raza
- Nacionalidad (puede preguntarse si cuenta con un permiso para trabajar en el país)
- Origen nacional y social
- Discapacidades, a no ser que sea para ver como mejor acomodar a un trabajador con una discapacidad para posibilitar su mejor rendimiento según sus posibilidades
- Religión
- Estado civil, estado familiar (hijos, dependientes a cargo)
- Arrestos o detenciones
- Información sobre detalles relativos al físico
- Afiliación o pertenencia a organizaciones en el presente o en el pasado

**UNA REGLA SIMPLE PARA EVITAR EL COMPORTAMIENTO
DISCRIMINATORIO DURANTE ENTREVISTAS:**

**SI LA PREGUNTA NO TIENE RELACIÓN DIRECTA CON EL
TRABAJO NO LA PREGUNTE**

2.6.7 Referencias

2.6.7.1 La investigación de referencias de empleos previos es una manera apropiada de verificar la historia de empleo del aspirante, incluyendo su actitud y aptitud en ellos, así como fechas de inicio y terminación y razón por la cual el aspirante dejó el o los empleos anteriores.

2.6.7.2 El empleador no usará nunca las referencias para investigar la vida privada de un candidato. Como en el caso de las preguntas que no se deben formular en una entrevista, esto constituye una violación del derecho de privacidad, y este tipo de información no se debe ni solicitar ni revelar.

2.6.8 Pruebas médicas

2.6.8.1 Las pruebas médicas deben ser relevantes y apropiadas para el tipo de trabajo y los requerimientos de tipo físico que presente el puesto de trabajo en cuestión, el lugar de trabajo y sus riesgos, así como las necesidades implícitas en el negocio del empleador.

- 2.6.8.2 Los empleadores establecerán que las pruebas no excluyan injustamente y que no sean tendenciosas en el cómo y cuándo de su aplicación, valoración o interpretación.
- 2.6.8.3 Las pruebas para establecer el estado de salud de un aspirante o trabajador deben distinguirse de las pruebas que evalúan su habilidad a la hora de llevar a cabo las funciones u obligaciones esenciales para el trabajo.
- 2.6.8.4 Una revisión médica debe, por tanto, llevarse a cabo una vez que queda establecido que el candidato posee las competencias necesarias para realizar las funciones del puesto y después de que se le haya hecho una oferta de trabajo. Del mismo modo se actuará para revisiones médicas con miras a su inclusión en un plan de beneficios para trabajadores.
- 2.6.8.5 El empleador que exija de una persona que se haga una prueba médica, un chequeo de salud o prueba de seguridad correrá con los gastos de la(s) prueba(s).
- 2.6.8.6 Todos los resultados serán confidenciales.

2.7 SELECCIÓN

- 2.7.1 El objetivo del proceso de selección es el de evaluar si el candidato posee las cualidades y cualificaciones necesarias para desempeñar el puesto de trabajo.
- 2.7.2 Para tomar la decisión final, las únicas consideraciones que el empleador debe tener en cuenta son las que le sirven para determinar cuál de los candidatos es el más adecuado para desempeñar el puesto que necesita cubrir.
- 2.7.3 La oferta de empleo se debe hacer por escrito al/a los candidato(s) seleccionado(s) por medio de una carta incluyendo lo siguiente:
 - Nombre y dirección del candidato
 - Nombre y dirección de la empresa contratante
 - Nombre del puesto para el cual el candidato ha sido seleccionado
 - A qué departamento o unidad pertenece el puesto, y a quién reporta
 - Descripción de tareas (si es demasiado larga para incluirla, se puede adjuntar)
 - Salario base y modo de pago (si en entregas semanales, quincenales o mensuales) y cuánto en cada entrega
 - Deducciones (impuestos, seguro social)
 - Otros beneficios (seguro de salud, plan de pensiones, etc.)
 - Vacaciones (cuántas semanas por año)
 - Otros permisos y excedencias y bajo qué circunstancias (p.ej. fiestas locales o cívicas, enfermedad o emergencias)
 - Fecha de inicio
- 2.7.4 Una manera efectiva de asegurar diversidad y no-discriminación a la hora de

contratar es el establecimiento de un comité de selección con una composición lo más diversa posible. Un comité de selección debe incluir, aparte de representantes de la gerencia/recursos humanos, representantes de los trabajadores, particularmente representantes sindicales, mujeres, miembros de grupos minoritarios, etc.

2.7.5 Periodo de prueba

2.7.5.1 Si una fábrica o empresa inicia la relación de empleo con un periodo de prueba, se debe informar al nuevo trabajador desde el inicio:

- que él o ella inicialmente tiene un contrato de prueba;
- la duración del periodo de prueba;
- lo que se espera del trabajador en cuanto a rendimiento durante el periodo de prueba;
- qué tipo de supervisión o informes sobre el rendimiento del trabajador se harán durante el periodo de prueba.

2.7.5.2 El periodo de prueba se aplicará de manera uniforme a todos los nuevos trabajadores dentro de una misma categoría.

2.7.5.3 Durante el periodo de prueba los supervisores tendrán la responsabilidad de proveer asistencia sobre el desempeño y comportamiento esperado con el fin de ayudar a los nuevos trabajadores durante su periodo de prueba.

2.7.5.4 Todas las evaluaciones del rendimiento del trabajador deben ser por escrito, y el trabajador recibirá una copia.

2.7.5.5 Si al terminar un periodo de prueba, el trabajador no recibe una oferta de seguir en la empresa, el trabajador debe recibir evidencia documentada por escrito apoyando la decisión de terminar la relación de empleo. En el caso de no recibir dicha información, se deberá entender que el trabajador ha superado el período de prueba y se entenderá contratado.

2.7.5.6 El trabajador también debe tener la oportunidad, sobre la cual debe ser informado, de rebatir y apelar una decisión negativa tomada basándose en las evaluaciones de rendimiento hechas durante el periodo de prueba. Es aconsejable que dicha apelación se lleve a cabo en una comisión o panel mixto en el que haya representantes sindicales o en su defecto representantes de los trabajadores.

2.7.5.7 Una vez transcurrido el tiempo establecido para el periodo de prueba no se podrá extender dicho periodo, ni se podrá efectuar otro contrato de prueba para realizar un trabajo de similares características. La única situación donde se justificaría un nuevo periodo de prueba sería en el caso de que al trabajador se le ofrezca un trabajo de diferentes características y con diferentes requerimientos. No se debe, bajo ninguna circunstancia, mantener al trabajador en un régimen de sucesivos contratos de prueba.

2.8 DOCUMENTACIÓN (RETENCIÓN DE DATOS)

- 2.8.1 El empleador mantendrá todos los datos y documentación del proceso completo de contratación, para poder demostrar, si fuese necesario, que la selección se hizo de manera justa y utilizando criterios objetivos, y que no ha habido ningún caso de discriminación por razones de raza, religión, origen nacional o étnico, género, edad, pertenencia a organizaciones sindicales o participación como miembro de cualquier otro tipo de organizaciones, opiniones políticas, activismos o antecedentes sociales.
- 2.8.2 Una vez contratada una persona, los documentos que hubiera entregado, como pudieran ser copias de los certificados escolares, documentos de identidad, referencias escritas, etc. se pueden guardar en el archivo de personal. Las notas escritas por la(s) persona(s) encargadas del proceso de contratación derivadas de entrevistas verbales con empleadores anteriores no se guardarán ya que constituyen una impresión personal de valoraciones y opiniones de terceros. Estas no pueden, por ende, considerarse documentación oficial sobre las aptitudes y habilidades del candidato. No se debe archivar ninguna información sobre la vida personal del candidato que pudiera haber surgido durante el proceso de contratación.
- 2.8.3 Los archivos y datos personales de los aspirantes que no hayan sido contratados no pueden guardarse sin el consentimiento explícito y escrito de ellos. Los datos de un aspirante no contratado se guardarán solamente si la empresa tiene interés genuino en mantenerlos con el fin de invitar al aspirante a participar en un proceso de contratación futuro.

2.9 COLOCACIÓN

2.9.1 Orientación

- 2.9.1.1 Al empezar, el nuevo trabajador recibirá una orientación sobre las funciones y objetivos de la empresa, las tareas que llevará a cabo, así como de sus derechos y obligaciones.
- 2.9.1.2 La orientación debe tener como objetivo principal que el nuevo trabajador sea completamente productivo lo antes posible, y hacerle sentirse parte de la empresa.
- 2.9.1.3 El supervisor directo del trabajador debe ser el encargado de la introducción, y debe incluir una presentación de sus compañeros y su espacio de trabajo, así como de sus tareas. Si el supervisor no forma parte de la gerencia, una introducción (p.ej. a través de una breve entrevista) con el directivo principal de la empresa o fábrica es una buena manera de hacer que el nuevo trabajador se sienta parte de un equipo.
- 2.9.1.4 El supervisor también debe indicar sus expectativas al nuevo trabajador, y si él o ella prefiere que algunas tareas específicas se hagan de una manera concreta. Se evitan así problemas futuros que se pueden evitar con una introducción

comprehensiva.

2.9.2 Manual del trabajador

2.9.2.1 La empresa debe entregarle al nuevo trabajador un manual donde estén descritos de manera clara e inequívoca sus derechos y obligaciones así como cualquier otra información importante.

2.9.2.2 El empleador debe asegurarse de que todos los trabajadores tengan una copia del manual y de que, cuando haya modificaciones y actualizaciones, todos los trabajadores los reciban. Esto se puede realizar a través de una redistribución completa del manual con cada revisión o, con menor coste, diseñando el manual de manera que solo sea necesario cambiar las secciones revisadas (p.ej. usando un archivador de anillas).

2.9.2.3 Según las necesidades de la empresa, el manual puede incluir la siguiente información aunque no necesariamente tiene que limitarse a estos puntos:

- 1) **Formulario de comprobación de la lectura:** Para asegurar que el empleado sepa que es su responsabilidad leer y comprender el manual de la empresa, es una buena idea iniciar el mismo con un formulario de comprobación de lectura. El empleado debe firmar el formulario, confirmando así que ha leído y comprendido el contenido del manual en un plazo de tiempo razonable después de su incorporación (p.ej. dos semanas). Sería también conveniente organizar una reunión con el departamento de recursos humanos para darle al trabajador una oportunidad de esclarecer cualquier pregunta que pudiera surgir acerca del contenido del manual antes de firmarlo. El empresario debe tener en cuenta también metodologías alternativas de formación o capacitación de estos materiales teniendo en cuenta que puede haber trabajadores que no sepan leer o escribir.
- 2) **Introducción:** La introducción es el lugar indicado para dar la bienvenida al nuevo trabajador, al igual que para hacer una descripción de la empresa, su misión, sus valores y creencias. La introducción también incluirá la declaración de intenciones de la empresa y una descripción general del papel de los trabajadores para llevar a cabo las metas de la compañía. Muchas empresas formulan la introducción como una carta de bienvenida a los trabajadores.
- 3) **Igualdad de oportunidades:** Esta sección define la política de la empresa en temas de igualdad de oportunidades. Aquí se debe constatar que la empresa hace extensivos los criterios de igualdad de oportunidades sin hacer distinción por sexo, raza, religión, edad, discapacidad, orientación sexual, nacionalidad, opinión política, origen social o étnico, participación como miembro en organizaciones o asociaciones o cualquier otra razón prevista en la legislación nacional. La omisión de esta sección puede dar pie, aunque sin intención, a malas interpretaciones por parte de los trabajadores acerca de la política de igualdad de oportunidades y trato de la empresa.

- 4) **Políticas generales:** esta sección incluirá lo siguiente:
- a) Normas por las que se rige la empresa además de la legislación laboral nacional vigente, por ejemplo, códigos de conducta, códigos éticos, etc.
 - b) *Información personal:* Un recordatorio básico de la importancia de mantener al día las fichas personales de los trabajadores, y que cualquier cambio que se produzca en el nombre, la dirección, número de teléfono, etc. se debe comunicar rápidamente.
 - c) *Asistencia:* Debe destacarse la importancia de la asistencia y la puntualidad, los requisitos para permisos de ausentarse y la relación entre la asistencia y las evaluaciones de rendimiento.
 - d) *Uso de la propiedad de la empresa:* Debe incluir reglas para el uso del equipamiento de la empresa (maquinaria, teléfonos -llamadas personales-, computadoras incluyendo el uso de Internet, etc.) no dejando lugar a duda sobre lo permitido y no permitido.
 - e) *Confidencialidad:* La política debe incluir una descripción de la información que la empresa considera confidencial (información sobre precios y coste de los productos, fórmulas, términos de contratos, todos los archivos computerizados, planos, nombres y direcciones de los trabajadores, etc.), y si se requiere una cláusula de confidencialidad, los contenidos de la misma, que tipo de trabajadores deben firmarla, y las razones para ello (inclusive las consecuencias de violar dicha cláusula).
 - f) *Normas de vestimenta:* Las necesidades de desarrollar un código de vestimenta varían de empresa a empresa e incluso de puesto a puesto dentro de la misma compañía. Las empresas que requieran uniformes o ropa especial deberán hacerlo constar específicamente en los códigos. Las empresas con trabajadores de cara al público suelen exigir ciertos estándares de adecuación en el vestir, de higiene y de trato.
 - g) *Conflictos de intereses:* En esta sección la empresa debe de señalar cualquier acción o comportamiento que pueda constituir un conflicto de intereses.
- 5) **Reglas para la seguridad y prevención de accidentes:** En líneas generales, la sección sobre la seguridad en el manual hará referencia a otros documentos e información. Es importante que si el manual hace referencia a p.ej. paneles de seguridad, procedimientos de seguridad o equipo de seguridad que estos artículos sean fácilmente asequibles para el uso de los trabajadores. Se ofrecerá formación periódica en el uso de equipos de seguridad, seguridad en la oficina, comportamiento en caso de incendio y terremotos y salidas de emergencia según las necesidades específicas de cada industria.
- 6) **Uso de sustancias:** El manual debe incluir con claridad la política de la empresa en relación con el abuso del alcohol y las drogas, incluyendo, si fuese necesario, los requerimientos de pruebas y controles y los

procedimientos disciplinarios a aplicar como consecuencia del quebrantamiento de las normas.

- 7) **Acoso sexual:** Es imprescindible que la compañía adopte una política clara contra el acoso sexual y que la transmita con total claridad a todos sus trabajadores, detallando los términos de la definición de acoso (qué se considera acoso sexual), procedimientos para la presentación de quejas y mecanismos de investigación y procesos disciplinarios.
- 8) **Tabaco:** En esta sección se especificarán las zonas de fumadores así como la duración e intervalos permitidos de las pausas para fumar.
- 9) **Evaluaciones de rendimiento:** No es necesario que el manual del trabajador describa en detalle el proceso de evaluaciones de rendimiento, pero debe indicar la frecuencia de las evaluaciones y, brevemente, la importancia que tienen dichas evaluaciones a la hora de considerar subidas salariales, ascensos y, en el otro extremo de la escala, acciones disciplinarias y despidos.
- 10) **Categorías de empleo:** Si la empresa opera con diferentes categorías de trabajadores (p.ej. fijo a tiempo completo, fijo a tiempo parcial, temporal a tiempo completo o temporal a tiempo parcial) estas deben definirse en el manual especificando las consecuencias que dichas categorías representan en concepto de beneficios, derechos y obligaciones con el objeto de evitar malentendidos.
- 11) **Acción disciplinaria:** Este capítulo incluirá una breve descripción de la política y los mecanismos de acción disciplinaria (véase también el capítulo sobre Acción Disciplinaria en esta guía).
- 12) **Procedimientos para la resolución de quejas y conflictos.** Este capítulo incluirá una descripción de los mecanismos informales y escritos para la resolución de quejas, quién es responsable y a quién involucrar, así como los pasos a seguir a la hora de presentar una queja formal.
- 13) **Horario laboral y modos de fichar:** Debe incluir información sobre la duración de la jornada laboral, jornadas por semana, uso de reloj y tarjetas para fichar, horas extras y aviso de vacaciones y permisos.
- 14) **Días festivos:** El capítulo enuncia las fiestas religiosas y/o civiles reconocidas por la empresa y cómo, y hasta que punto, se conceden como días libres pagados. En el caso de que haya días festivos “sin pago”, es decir, fechas señaladas que los trabajadores pueden tomar libres pero que la empresa no incluye en su calendario y por tanto no abona, esto debe explicarse en el manual.
- 15) **Vacaciones:** La política de vacaciones debe definir quiénes reúnen los requisitos necesarios para tomar vacaciones, cómo se calculan las

vacaciones según el tiempo trabajado y de qué manera se pueden acumular vacaciones de un año para otro y sus limitaciones. También se debe incluir especificaciones sobre el periodo de vacaciones que no se haya utilizado a la hora de terminar la relación laboral con la empresa. Algunas empresas aplican períodos específicos para vacaciones, o exigen que los trabajadores pidan sus vacaciones con mucha antelación. En el caso de ser así, esto debe señalarse en el manual.

- 16) **Bajas por enfermedad**: Esta sección debe incluir las reglas sobre bajas por enfermedad, p.ej. cuántos días, si algunos se permiten sin certificado médico, así como las reglas de pago del salario durante una baja por enfermedad.
- 17) **Incapacidad temporal**: En el caso de que la empresa ofrezca un seguro voluntario por incapacidad temporal o de larga duración, esto se debe señalar en el manual.
- 18) **Indemnizaciones por despido**: En casos de reducción en la plantilla o excedentes de mano de obra por otras razones, la ley normalmente establece el pago de una cantidad de indemnización por despido, cantidad que se determina entre otros, por la duración del empleo. Como mínimo el modelo de cálculo cumplirá con la legislación nacional, y en casos donde elementos adicionales más allá de lo requerido por ley estén incluidos (p.ej. como parte de un convenio colectivo) se debe señalar en el manual.
- 19) **Compensaciones para el trabajador**: Este apartado debe incluir información sobre los derechos económicos del trabajador en el caso de lesiones derivadas del trabajo.
- 20) **Plan de pensiones**: si la empresa tiene un plan de pensiones para sus trabajadores, las características y beneficios del plan deben describirse en el manual, inclusive el porcentaje de la contribución que se retirará del salario y el porcentaje cubierto por la empresa.
- 21) **Apoyo a capacitación**: Una buena manera de fomentar que los trabajadores mejoren y desarrollen sus capacidades, al tiempo que mejoran la base de conocimientos de la empresa, es ofreciendo apoyo para la capacitación. Si existe en la empresa un programa de este tipo, debe señalarse y explicarse en el manual.
- 22) **Otros beneficios**: A continuación se listan otros posibles temas que según las necesidades de una empresa pueden incluirse en el manual:
 - *Planes de crédito para trabajadores*
 - *Premios para incentivar ideas o el trabajo*
 - *Reconocimiento por tiempo de servicio*
 - *Ventajas y descuentos en la compra de los productos producidos por la empresa*

- *Examen médico anual*

2.9.3 Preparando la llegada de un nuevo trabajador

- 2.9.3.1 Antes de la llegada del nuevo trabajador, el empleador debe asegurarse de que su lugar de trabajo, equipamiento, artículos de seguridad y (si se utiliza) su uniforme están disponibles para poder asignárselos desde el primer día.
- 2.9.3.2 El supervisor y los compañeros de trabajo del nuevo trabajador deben ser informados sobre la llegada de éste y sus áreas de trabajo y responsabilidades.

2.9.4 Al llegar

- 2.9.4.1 El día de su llegada, el nuevo trabajador debe ser recibido por la persona encargada de contratarlo, dado que hasta ahora ésta ha sido el punto de contacto del nuevo trabajador con la empresa.
- 2.9.4.2 El primer paso será llevar a cabo el necesario trámite administrativo, como por ejemplo la firma del contrato (si esto no se ha producido con anterioridad).
- 2.9.4.3 El nuevo trabajador debe recibir una copia de su contrato firmada por sí mismo, el empleador y con las autentificaciones que sean necesarias.
- 2.9.4.4 El nuevo trabajador debe recibir una copia del manual del trabajador junto con una explicación de su contenido y su uso. Una segunda reunión debe acordarse en el plazo de p.ej. cinco días, para darle la oportunidad al trabajador de hacer preguntas y recibir aclaraciones y explicaciones acerca del manual y otros elementos de su nuevo puesto, así como para firmar el formulario de comprobación de la lectura incluido en el manual.
- 2.9.4.5 Seguidamente, al nuevo trabajador se le presentará a su supervisor y a sus compañeros de trabajo, y será el supervisor quien continúe con el proceso de introducción a partir de este momento, explicándole al nuevo trabajador dónde y con quién trabajará, cuáles serán sus tareas y como él o ella prefiere que se hagan las cosas. Esto último para evitar cualquier tipo de malentendidos que posteriormente puedan resultar en conflictos y quejas. Será éste el momento de entregar al nuevo trabajador el equipamiento o ropa que necesitará para su trabajo.
- 2.9.4.6 Si hay tareas apropiadas para el primer día de trabajo de un nuevo trabajador, estas se le deben explicar en términos claros y precisos, y el trabajador debe contar con tiempo suficiente para completarlas sin presiones innecesarias. Se debe tener en cuenta siempre que es su primer día en el puesto.
- 2.9.4.7 Los compañeros de trabajo a los cuales se puede dirigir el nuevo trabajador con sus preguntas o dudas deben ser asignados y se le deben presentar al nuevo trabajador el primer día.

2.9.5 Durante las primeras semanas

2.9.5.1 Durante los primeros días y semanas se llevarán a cabo una serie de actividades diseñadas para facilitar la adaptación del nuevo trabajador.

2.9.5.2 Estas actividades deben incluir, al menos :

- Tiempo suficiente para estudiar el manual del trabajador antes de la segunda reunión con la persona encargada de la contratación (p.ej. el departamento/director de Recursos Humanos).
- Tiempo suficiente dedicado a discutir la descripción de tareas con el supervisor, para revisar las áreas descritas y aclarar dudas.
- Una segunda reunión se debe organizar con el responsable de RH en un plazo de 5 a 10 días laborables desde la fecha de incorporación del nuevo trabajador. En esta reunión también puede participar el supervisor directo. La reunión tiene dos objetivos: primero aclarar cualquier pregunta o duda que pueda haber acerca del contenido del manual del trabajador; segundo, darle al nuevo trabajador la oportunidad de preguntar o comentar cualquier asunto o duda acerca de su trabajo. Éste también es un buen momento para discutir las necesidades de capacitación (si tiene alguna) del nuevo trabajador y de programar la capacitación necesaria.
- Implementar la capacitación según las necesidades.

2.9.6 Periodo de iniciación/introducción

2.9.6.1 La empresa tendrá establecida una política y procedimientos para la iniciación o introducción de nuevos trabajadores.

2.9.6.2 Esta política y procedimientos deben diseñarse con el objetivo de que el “tiempo a productividad” del nuevo trabajador sea lo más breve posible, para detectar sus necesidades de capacitación y darle el tiempo suficiente para adaptarse al nuevo medio, a requerimientos diferentes y, posiblemente, a una cultura corporativa diferente.

2.10 PROMOCIÓN O ASCENSO DE TRABAJADORES

2.10.1 Las promociones o los ascensos deben acreditarse por escrito.

2.10.2 En el caso de que se produzca un ascenso la empresa debe garantizarle al trabajador ascendido la capacitación necesaria para poder desempeñar correctamente su nuevo trabajo.

2.10.3 El empresario no podrá dar por terminado el contrato por negligencia o ineficiencia del trabajador recién ascendido, cuando se deba al traslado del mismo a un puesto de mayor responsabilidad. En este caso deberá reinstalarse al trabajador en su puesto anterior, salvo que ya hubieran transcurrido tres meses desde la fecha del ascenso. Dentro de este plazo, el trabajador que se considere ineficiente en su nuevo cargo, podrá pedir que se le reinstale en el puesto que ocupaba antes y el empresario deberá acceder a lo solicitado.

2.11 ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN/REDUCIENDO LA ROTACIÓN

Un alto nivel de rotación del personal en una empresa tiene un costo también muy alto, porque los trabajadores capacitados y con experiencia tienen que ser continuamente reemplazados por nuevos trabajadores, a menudo sin experiencia, que como mínimo necesitarán un período razonable para poder rendir al máximo nivel en el puesto. Cuando adicionalmente se suman los fondos invertidos por parte de la empresa en formación y capacitación de trabajadores que luego se van, a menudo para poner en práctica la formación y capacitación en una empresa competidora, es obvio que las estrategias efectivas de retención de trabajadores tienen sentido desde una perspectiva económica, especialmente cuando se trata de trabajadores clave.

Al establecer una estrategia de retención en una empresa, el factor clave para su éxito está en averiguar por qué se van los trabajadores. Una manera de hacer esto, y además, mantener la información al día es a través de entrevistas de salida con los trabajadores que dejan la empresa, en las que se les pregunta sus razones para marcharse, qué les gustó mientras trabajaban en la empresa y lo que no les parecía satisfactorio. Las motivaciones por irse de una empresa pueden variar de industria a industria y de trabajador a trabajador, y pueden ser tan simples como que una persona quiera probar algo nuevo (sin necesariamente estar descontento con el puesto que tiene), o para empezar su propio negocio. Pero en general las principales razones para dimitir son:

- a) Compensación inadecuada o no competitiva.
- b) Malas condiciones de trabajo.
- c) Falta de apreciación.
- d) Falta de apoyo.
- e) Falta de posibilidades para progresar.
- f) Que la persona se sienta injustamente tratada.

Para superar estas razones se necesitaría implementar seis categorías diferentes de estrategias de retención:

Estrategias de medio ambiente: Crean y mantienen un lugar de trabajo que atrae, retiene y nutre a los buenos trabajadores.

Estrategias de relaciones: Enfocan el trato de la gerencia con los trabajadores y de ellos entre sí.

Estrategias de apoyo: Aseguran que los trabajadores tengan las herramientas, el equipamiento y la información necesaria para llevar a cabo el trabajo.

Estrategias de crecimiento: Tratan el desarrollo personal y profesional.

Estrategias de compensación: Cubren el espectro completo de compensaciones y beneficios, no sólo el sueldo base.

Estrategias de equidad: Enfatizan el trato equitativo y justo de todos los trabajadores.

La siguiente es una lista de buenas prácticas para mejorar las posibilidades de éxito de la empresa a la hora de retener a sus trabajadores y evitar posibles abandonos:

- a) Contratar a la gente apropiada desde el inicio.
- b) Desarrollar una buena orientación extensa y comprensiva para nuevos trabajadores.
- c) Utilizar premios y reconocimientos creativamente.
- d) Establecer planes anuales de desarrollo personal para cada trabajador.
- e) Facilitar a los trabajadores el rendimiento de su trabajo.
- f) Tratar a todos justa y equitativamente.
- g) Elaborar planes de sucesión corporativa.
- h) Llevar a cabo entrevistas de salida con los trabajadores que dimitan.

Retener a Trabajadores Clave

A todos los niveles las dimisiones y rotaciones de trabajadores tienen un costo, pero en posiciones consideradas “claves” el costo se acrecienta. La retención de los trabajadores clave debe, por ende, ser una prioridad. El siguiente es un sumario de los pasos más importantes en una estrategia para retener a los trabajadores claves:

- a) Identificar a los trabajadores y puestos claves.
- b) Saber lo que motiva a los trabajadores claves a nivel individual.
- c) Proveer un plan de compensaciones diferido.
- d) Monitorear y dirigir las prestaciones del trabajador clave.
- e) Evaluar anualmente a los trabajadores claves.
- f) Usar los beneficios y compensaciones como incentivos para retener a los trabajadores.

Los beneficios que se ofrecen en la empresa constituyen una herramienta muy poderosa para atraer y retener a los trabajadores. Los siguientes pasos serán de utilidad a la hora de desarrollar un programa de beneficios dirigido a atraer y retener a los trabajadores.

- a) Elaborar una declaración de principios sobre los beneficios.
- b) Identificar los destinatarios de los beneficios y sus necesidades y anhelos específicos.
- c) Permitir la libre elección dentro de una serie de posibles beneficios, dado que las necesidades y preferencias de los trabajadores varían de forma individual de persona a persona, y se debe dejar que ellos mismos identifiquen sus prioridades evitando así generalizaciones impuestas a la hora de definir los beneficios.
- d) Definir el presupuesto que se va a dedicar a beneficios ajustándolo a las previsiones económicas generales de la empresa.
- e) Ofrecer a los trabajadores el máximo control sobre sus beneficios.
- f) Informar sobre el plan de beneficios. Asegurarse de que todos los trabajadores saben de su existencia y utilización y cuáles son los mecanismos que se aplican para poder optar a dichos beneficios.

- g) Recompensas y premios creativos que premian comportamientos y resultados específicos.
- h) El programa de recompensas y premios será simple, asequible y fácil de comprender.
- i) Incluir a los trabajadores en el diseño y desarrollo del programa con la participación de sus representantes, p.ej. los sindicales, en el proceso.
- j) Asegurar que el programa de premios y recompensas es absolutamente justo y equitativo y que los criterios de selección de los premiados se basan únicamente en los méritos de los elegidos y no en otro tipo de factores que puedan considerarse sospechosos de favoritismos, nepotismos o discriminación.

C. GUÍA SOBRE ACCIONES DISCIPLINARIAS

3. Política disciplinaria

- 3.1 El empleador adoptará un conjunto normativo de reglas disciplinarias que establecerán los estándares de conducta por los que se regirán los trabajadores.
- 3.2 Las reglas o estándares de conducta deberán ser:
 - i) válidos y razonables;
 - ii) claros e inequívocos;
 - iii) aplicados consecuentemente o coherentemente por el empleador.
- 3.3 Las reglas de un empleador deben generar certeza y coherencia en la aplicación de la disciplina. Esto implica que los estándares de conducta exigidos se tienen que poner en conocimiento de los trabajadores de un modo fácilmente entendible.
- 3.4 Cuando sea necesario recurrir a la acción disciplinaria para corregir un comportamiento que no se ajuste a los estándares de conducta esperados y comunicados (absentismo, impuntualidad, tardanza, falta de productividad e ineficacia, etc.), la empresa empleará un proceso de **disciplina progresiva** para intentar corregir la situación. El proceso de **disciplina progresiva** es un método que se usa tanto para corregir problemas de conducta inadecuada (exceptuando faltas graves como p.ej. el asalto físico) como para situaciones de falta o problemas de rendimiento en el trabajo.
- 3.5 El propósito principal de la disciplina progresiva es ayudar al trabajador a comprender que puede haber un problema en el rendimiento de su trabajo y que hay oportunidades para mejorarlo. El objetivo es **mejorar el rendimiento de trabajo del trabajador, no castigarlo**.
- 3.6 Se deben hacer esfuerzos para corregir el comportamiento del trabajador a través de una serie de medidas disciplinarias graduales. El proceso presenta mecanismos cada vez más formales para ofrecer al trabajador la retroalimentación adecuada de manera que él o ella pueda corregir el problema. La disciplina progresiva es especialmente exitosa cuando ayuda a un individuo a convertirse en un miembro que trabaja a pleno rendimiento en la organización. Si esto no se consigue, la disciplina progresiva proporciona a la empresa los mecanismos necesarios para que contando con documentación substancial, pueda despedir a los trabajadores que son ineficaces y no están dispuestos a mejorar.
- 3.7 Los empleadores deben mantener una ficha de cada trabajador detallando la naturaleza de las transgresiones disciplinarias que puedan tener lugar, las medidas que ha tomado el empleador en cada caso y las razones para tomar tales medidas.

6. Procedimientos disciplinarios

6.1 DIRECTRICES GENERALES

- 6.1.1 El empleador adoptará procedimientos disciplinarios escritos y estandarizados y toda medida o acción disciplinaria deberá seguir dichos procedimientos.
- 6.1.2 Todos los pasos o fases de un proceso disciplinario deberán documentarse con objeto de evitar dudas sobre la equidad del proceso.
- 6.1.3 El procedimiento determinará con total claridad la persona o personas encargadas de cada paso del procedimiento disciplinario, así como las personas encargadas de la supervisión e implementación de los mismos.

6.2 ELEMENTOS NECESARIOS PARA ASEGURAR QUE UN PROCESO DISCIPLINARIO PROGRESIVO ES OBJETIVO Y JUSTO.

- 6.2.1 El empleador deberá haber proporcionado al trabajador una descripción precisa y exhaustiva del trabajo a desempeñar, un listado claro y por escrito de las expectativas de rendimiento y la formación adecuada.
- 6.2.2 El empleador se asegurará de que los niveles de exigencia y las reglas de conducta para los trabajadores se aplican justa y equitativamente, y de que ante un comportamiento similar o ante la violación de normas de conducta del mismo tipo, a todos se les trata del mismo modo.
- 6.2.3 El empleador comunicará con cierta regularidad a los trabajadores información sobre las expectativas de rendimiento y el posible comportamiento insatisfactorio de los mismos.
- 6.2.4 El empleador mantendrá minutas escritas sobre las reuniones. El trabajador tendrá la oportunidad de responder.
- 6.2.5 El empleador se asegurará de que las medidas disciplinarias progresivas se inician a tiempo (inmediatamente después de haber documentado la falta), y de manera coherente y confidencial.
- 6.2.6 La empresa fijará por escrito unas directrices en relación al comportamiento que se incluirán como parte integrante del manual del trabajador, al cual se le proporcionará una copia.
- 6.2.7 La(s) falta(s) que den lugar a medidas o acciones disciplinarias se investigarán y documentarán antes de recurrir a las mencionadas medidas.
- 6.2.8 En casos extremos, donde está justificado el despido directo, se deberá documentar la falta que acarrea el despido inmediato mediante pruebas inequívocas, las cuales incluirán, sin necesariamente limitarse a estas, pruebas materiales (en el caso de robo o destrucción de propiedad) y testimonios

firmados por testigos.

- 6.2.9 Si se da el caso de un proceso de **disciplina progresiva** que no corrige la actitud del trabajador, su comportamiento o rendimiento, este podrá ser despedido justificadamente.
- 6.2.10 En estos casos es de fundamental importancia que la empresa tenga en su archivo un juego completo de documentación describiendo el comportamiento, o la deficiencia en el rendimiento que se intentó corregir mediante el proceso disciplinario, y cómo los diferentes pasos del proceso fracasaron en el intento.

6.3 LOS CINCO PASOS DE LA DISCIPLINA PROGRESIVA

- 1) **Sesión de Orientación**: En la que se aconseja al trabajador sobre su rendimiento y se asegura de que comprende los requisitos de su trabajo, averiguando si hay asuntos particulares que contribuyen a la mala conducta o falta de rendimiento y que no son obvios para el supervisor. Cuando sea posible, se deben resolver estos asuntos.
- 2) **Amonestación Verbal**: Si el trabajador continúa actuando de la misma manera, el siguiente paso sería una amonestación verbal al trabajador a causa de su conducta inadecuada o rendimiento deficiente.
- 3) **Aviso por Escrito**: Si persiste la conducta inadecuada o el desempeño deficiente, se dará un aviso por escrito, con copia para el archivo personal del trabajador en un intento de corregir la conducta no deseada o inaceptable o el rendimiento deficiente.
- 4) **Suspensión**: Si los pasos arriba descritos no consiguen corregir el problema o mejorar el rendimiento del trabajador, el siguiente paso consistirá en la suspensión de empleo en un número limitado y creciente de días. Se puede, por ejemplo, empezar con uno e ir aumentándolo hasta cinco. Si la legislación nacional no permitiera proceder a la suspensión del contrato de trabajo como medida disciplinaria no se incluirá dentro de estos pasos.
- 5) **Despido**: Si el trabajador continúa mostrando la conducta inadecuada o el rendimiento deficiente, el empleador puede terminar la relación de empleo con un trabajador que se niega a mejorar su conducta. El despido es la sanción más severa que puede recibir un trabajador, así que se debe aplicar con gran cuidado. Cuando se despide a un trabajador por razones disciplinarias se debe haber documentado cuidadosamente el proceso progresivo anterior, para así poder demostrar que se le han dado al trabajador todas las oportunidades de mejorar y corregirse antes de proceder al despido. Siempre deberán respetarse los límites que establezca la ley con respecto a la terminación del contrato de trabajo por razones disciplinarias.

6.4 ELEMENTOS QUE DEBE INCLUIR UNA AMONESTACIÓN O LLAMADA DE ATENCIÓN

6.4.1 La llamada de atención o amonestación , tanto verbal como escrita (pasos 2 y 3), debe incluir, al menos, los siguientes elementos:

6.4.1.1 ¿Qué hizo el trabajador?

- Se especificará con claridad la conducta considerada deficiente y se describirá en términos específicos y con suficiente detalle en un lenguaje sencillo y fácilmente comprensible.
- Se incluirán fechas, nombres, lugares, incidentes, testigos, etc. con objeto de complementar las declaraciones generales de mala conducta o rendimiento deficiente con ejemplos específicos.
- El documento (en el caso de un aviso por escrito) debe ser extremadamente claro. Una tercera persona debe ser capaz de entender qué comportamiento del trabajador dio lugar al problema con sólo leer el mencionado documento sin necesidad de acudir a ninguna otra fuente de información.

6.4.1.2 ¿De qué manera el comportamiento fue un incumplimiento de las reglas o a las expectativas de rendimiento?

- Se incluirá la regla, autoridad y/o expectativas relacionadas con el comportamiento específico, como p.ej. políticas de la empresa, reglas y normas, negociaciones colectivas, descripción de tareas, reglas escritas de trabajo o memoranda administrativas, instrucciones y/o directivas.
- En casos en los que el comportamiento inapropiado se haya producido con anterioridad, se hará referencia al desacato anterior inclusive las medidas que se tomaron al respecto, si las hubo.

6.4.1.3 ¿Qué impacto tiene la conducta del trabajador?

- Se citará el efecto adverso que la conducta del trabajador ocasiona a la empresa y otras personas. Algunos ejemplos incluyen: falta de fiabilidad; descarga innecesaria de obligaciones en otros trabajadores; falta de continuidad y consistencia en el trabajo; malgasto innecesario del tiempo del supervisor; interrupciones de los procedimientos normales causando retrasos en la finalización de trabajos; exposición innecesaria a accidentes y lesiones personales y responsabilidad de la empresa; destrucción o daños a la propiedad y costos de reparaciones; y falta de cumplimiento con plazos establecidos.

6.4.1.4 ¿Qué debe de hacer el trabajador para mejorar?

- Se darán sugerencias específicas y/o directrices para que el trabajador cumpla con los requerimientos del trabajo. Se darán las instrucciones sobre el comportamiento o nivel de rendimiento esperado en el futuro. La descripción del comportamiento deseado será clara y sin

ambigüedades, fácil de entender y lo más completa posible.

- Se incluirán los plazos para mejorar y la(s) consecuencia(s) en caso de que no lo haga (p.ej. medidas disciplinarias más severas que pueden conducir al despido, etc.). En otras palabras, el trabajador sabrá qué debe hacer para corregir el comportamiento deficiente y qué pasará y cuando si no lo corrige.
- Se identificará cualquier tipo de ayuda o asistencia que pueda necesitar el trabajador para cumplir con los requerimientos de su trabajo, p.ej. capacitación adicional, equipamiento, etc.

6.4.1.5 ¿Qué derechos tiene el trabajador en relación con las medidas disciplinarias?

- El empleador notificará al trabajador sobre las alegaciones que se imputan usando un lenguaje comprensible para el trabajador.
- El trabajador tendrá tiempo suficiente para preparar una respuesta y para buscar la ayuda de un representante sindical o compañero de trabajo. El representante, si así lo desea el trabajador, también puede estar presente y asistirlo en la vista oral de su caso.
- La vista oral se debe celebrar y finalizar dentro de un plazo razonable.
- El trabajador tendrá la oportunidad de responder a las alegaciones durante la vista y de aportar testigos si lo considera necesario.
- Si un trabajador sin justificación razonable se niega a participar en la vista oral, el empleador puede seguir adelante con la vista sin su presencia.
- Si el trabajador es despedido, recibirá por escrito el motivo de su despido e información sobre sus derechos en caso de decidir apelar esta decisión y rebatir la justicia del despido ante las autoridades laborales pertinentes.
- El trabajador tiene derecho a recibir copia de cualquier documento o carta de aviso que pueda dar lugar a acciones adversas de personal antes de que estas se incluyan en su ficha personal (el número de días de antelación se documentará con claridad, p.ej. cinco o diez días laborables).
- El trabajador puede entregar una respuesta por escrito a estos documentos la cual tiene que incluirse en su ficha personal.
- El trabajador tiene el derecho a revisar su ficha personal y a recibir copias de toda la documentación allí incluida.
- Cuando se prepara una carta de amonestación o aviso, debe constar en la misma que se guardará una copia en la ficha personal del trabajador, y que éste tiene derecho a darle respuesta por escrito.
- No se tomarán medidas disciplinarias contra un representante sindical o un trabajador con un cargo sindical sin antes informar y consultar con el sindicato.

6.5 DERECHO A CONFIDENCIALIDAD

- 6.5.1 El trabajador tiene derecho a que todas las acciones disciplinarias contra él o ella se mantengan confidenciales. La gerencia sólo puede divulgar información con el acuerdo explícito del trabajador y en ese caso solamente a personas que necesitan más información.
- 6.5.2 Una acción disciplinaria no se debe llevar a cabo nunca en presencia de los compañeros de trabajo del trabajador en cuestión.

6.6 DERECHO A APELAR

- 6.6.1 El trabajador tendrá derecho a apelar una medida disciplinaria contra él o ella. Dicha apelación podría realizarse ante un órgano independiente, como un mediador independiente, o una comisión mixta que evalúe el caso.
- 6.6.2 El trabajador debe ser informado sobre estos derechos, tanto en el manual del trabajador como cuando el empleador inicia el proceso disciplinario. La información debe incluir en qué momentos del proceso y a qué instancias el trabajador puede apelar, inclusive a los organismos existentes con este fin dentro de la empresa así como las posibilidades de apelar las decisiones tomadas en su contra ante el sistema legal nacional.

**SUMARIO DE LOS ELEMENTOS PRINCIPALES DE LA DISCIPLINA
PROGRESIVA**

1. EL OBJETIVO PRINCIPAL ES AYUDAR AL EMPLEADO A CORREGIR COMPORTAMIENTOS INADECUADOS O MEJORAR EL RENDIMIENTO, NO CASTIGAR
2. LOS CINCO PASOS MÁS IMPORTANTES DE LA DISCIPLINA PROGRESIVA:
 - a. SESIÓN DE ORIENTACIÓN
 - b. AMONESTACIÓN VERBAL
 - c. AVISO POR ESCRITO
 - d. SUSPENSIÓN (siempre que lo permita la legislación nacional)
 - e. DESPIDO
3. LAS MEDIDAS TOMADAS SE DEBEN DOCUMENTAR SIEMPRE DE MANERA CLARA Y SIN AMBIGÜEDADES
4. LAS MEDIDAS DISCIPLINARIAS SE DEBEN TOMAR COMO CONSECUENCIA DE LAS ACCIONES DE UN EMPLEADO, NUNCA EN BASE A SU PERSONALIDAD, ETC. ES SIEMPRE MÁS EFECTIVO PEDIR A UN EMPLEADO QUE HAGA ALGO DE MANERA DIFERENTE QUE PEDIRLE QUE SEA DIFERENTE
5. SE DEBE DAR A LOS EMPLEADOS LA OPORTUNIDAD DE RESPONDER E INFORMARLOS DE SU DERECHO A HACERLO
6. EN CASO DE REQUERIR UNA VISTA ORAL, EL EMPLEADO TIENE DERECHO A ESTAR REPRESENTADO O ACOMPAÑADO POR UN COMPAÑERO DE TRABAJO O UN REPRESENTANTE SINDICAL
7. SE DEBE MANTENER CON RIGOR EL DERECHO DEL EMPLEADO A LA CONFIDENCIALIDAD DE LAS ACCIONES DISCIPLINARIAS

D. GUÍA DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y QUEJAS

7 . Políticas de Resolución de Conflictos y Quejas

- 7.1 La empresa se comprometerá a la promoción de un ambiente laboral donde todos los trabajadores puedan llevar a cabo sus responsabilidades profesionales de manera efectiva y eficiente y donde a cada individuo se le trate con respeto, dignidad y cortesía.
- 7.2 Con este fin se implementarán políticas y estrategias dirigidas a prevenir y resolver conflictos y quejas, que incluirán capacitación, información y documentación.
- 7.3 Los trabajadores contarán con procedimientos claros y transparentes para plantear sus quejas; procedimientos que cuando se utilicen con intenciones serias, en ningún caso perjudicarán al trabajador, a su continuidad en la empresa (ningún riesgo de despido) o a sus posibilidades de ascenso o promociones en el futuro.

8 . Procedimientos para el Planteamiento de Quejas

8.1 DIRECTRICES GENERALES

- 8.1.1 Cualquier trabajador que de manera individual o de forma conjunta con otros trabajadores considere que hay razones para plantear una queja, debe tener derecho a expresarla sin que el planteamiento de la queja le acarree ningún tipo de perjuicio, y a que la queja sea examinada según el procedimiento apropiado.
- 8.1.2 Con objeto de resolver quejas y conflictos de la manera más justa y equitativa y del modo más rápido y conveniente para todos los implicados, la empresa tendrá elaborado un mecanismo claro para su resolución.
- 8.1.3 Para la resolución de quejas deberán existir dos vías: los procedimientos **informales** y los **formales**.
- 8.1.3.1 El procedimiento informal tiene como meta resolver la queja o el conflicto rápidamente, a través del diálogo y sin documentar el proceso.
- 8.1.3.2 El proceso formal se diferencia del proceso informal en su elevada complejidad y lentitud, y que cada paso del proceso se documenta por escrito desde la presentación de la queja hasta las recomendaciones para su solución.
- 8.1.4 Los pasos a seguir para cualquiera de las dos vías , deben estar claramente señaladas en el manual del trabajador, inclusive las acciones necesarias para iniciar el proceso de queja así como los plazos definidos para cada paso hacia la solución del problema laboral. También se incluirán las personas a cargo de cada

paso y nivel del proceso.

8.2 DEFINICIONES

8.2.1 Queja o Conflicto

La mayoría de las quejas son consecuencia de un conflicto o, como mínimo, de una relación conflictiva entre un trabajador y un supervisor o entre trabajadores. Sin embargo, no todos los conflictos dan lugar a una queja. Los conflictos se dividen normalmente entre conflictos colectivos y conflictos individuales, así como entre conflictos de intereses y conflictos de derechos.

8.2.2 Conflicto Colectivo

Un *conflicto colectivo* es normalmente (aunque no siempre) un *conflicto de intereses*, por ejemplo sobre salario, y en general se resuelve a través de un proceso de negociación colectiva.

8.2.3 Conflicto Individual

Los *conflictos individuales* son normalmente *conflictos de derechos*, donde un trabajador individual siente que sus derechos han sido infringidos o violados por la empresa, un supervisor o un compañero de trabajo. Estos son los conflictos que llevan a quejas y la empresa debe tener mecanismos estandarizados y equitativos para resolverlas cuando ocurran.

8.3 PROCEDIMIENTOS INFORMALES

8.3.1 Debe existir un procedimiento informal para resolver quejas donde un mecanismo de este tipo es una vía posible a la solución.

8.3.2 No se debe ver el proceso informal como un primer paso, sino como un método *per se* para resolver quejas que se pueden solucionar mediante métodos informales.

8.3.3 Esto, sin embargo, no excluye el derecho del querellante a someter su queja en cualquier momento a la consideración del procedimiento formal.

8.3.4 No se debe guardar documentación de las deliberaciones y el proceso es confidencial entre las partes.

8.3.5 Los pasos principales del procedimiento informal:

8.3.5.1 **Planteamiento de la queja:** Cuando un trabajador se encuentra en una situación que merece la presentación de una queja, el primer paso habitual es consultar el manual del trabajador para encontrar las normas y políticas que regulan los procedimientos de quejas, incluyendo el cómo y a quién presentarlas. Se trata en estos casos normalmente de una persona del departamento de recursos humanos (p.ej. el director de personal) con la preparación en los procedimientos y la habilidad necesaria para ayudar al trabajador a decidir si la queja se puede resolver a través de un proceso informal.

8.3.5.2 **Asistencia de terceros:** La herramienta más importante en el procedimiento informal es el diálogo entre las partes con objeto de aclarar posibles malentendidos, informar a la parte hacia la que va dirigida la queja y tratar de ayudar a las partes a que ellos mismos encuentren la solución del problema. Sin embargo, tanto el querellante como la otra parte – siempre y cuando sea una persona y no un departamento o la gerencia como tal – pueden requerir la asistencia de un representante del departamento de recursos humanos, un representante sindical, su supervisor, cualquier otro trabajador de más nivel o un compañero de trabajo para que lo ayuden en la preparación y en llevar a cabo el diálogo necesario para resolver el problema.

8.3.5.3 **Mediación:** Las partes de la queja tendrán la oportunidad de solicitar la ayuda de una mediación/conciliación. La mediación/conciliación es un proceso voluntario en el cual ambas partes deben estar de acuerdo, y donde un mediador ayuda a las partes a alcanzar una solución. El mediador no presentará propuestas para solución, sino que ayudará exclusivamente a las partes a encontrar una solución propia. Para que se produzca una mediación exitosa, será necesario lo siguiente:

- ✓ Que la empresa cuente con un número de personas preparadas para actuar como mediadores y que los trabajadores estén informados de su existencia.
- ✓ Que las partes tengan oportunidad tanto de acordar una mediación como la de convenir al mediador. El mediador será neutral a ambas partes y ninguna de ellas debe considerar o percibir que este tenga intereses en un resultado concreto ni una conexión particular con una u otra parte del conflicto. Por esta razón es importante poder contar con más de un mediador en la misma empresa.
- ✓ Aunque el mediador no propone activamente soluciones, el rol que juega en asistir a las partes en la exploración de opciones requiere habilidad y tacto. Los mediadores asignados recibirán, por tanto, mediación y puesta al día de sus conocimientos periódicamente.
- ✓ Al igual que en la totalidad del procedimiento de quejas, la conciliación, sus deliberaciones y sus resultados serán confidenciales y no se guardará documentación sobre la misma.

Los trabajadores que actúen como mediadores tendrán permiso especial para ausentarse de sus tareas en la medida que sean requeridos con este fin (mediación y capacitación) sin reducción alguna en salario y beneficios.

Si se trae a los mediadores de fuera del lugar de trabajo, la empresa se hará cargo de los gastos.

8.4 PROCEDIMIENTOS FORMALES

8.4.1 En ocasiones no es posible llegar a una solución al problema mediante el procedimiento informal, por lo que en la empresa habrá también un mecanismo formal para resolver estos conflictos o quejas.

8.4.2 El manual del trabajador incluirá un procedimiento claro indicando cuales son los mecanismos existentes para la resolución de quejas, quien es responsable y a quien involucrar, así como los pasos a seguir a la hora de presentar una queja formal.

8.4.3 Además de ser un proceso más lento, más complejo y que requiere más recursos que el procedimiento informal, una diferencia principal entre ambos es que se debe guardar documentación escrita del proceso formal de queja en su totalidad.

8.4.4 Los pasos del procedimiento formal de quejas

- 1) El procedimiento interno de queja se inicia cuando el querellante presenta su caso por escrito al departamento de recursos humanos en el caso de que exista, y, si no, a las personas asignadas por la empresa para llevar casos de quejas.
- 2) El caso se presentará, en un plazo razonable de tiempo (p.ej. 10 días laborables) a la parte contraria en el conflicto la cual tendrá derecho a responder en un plazo razonable y claramente definido (p.ej. los mismos 10 días laborables).
- 3) Se recomienda la elaboración de un formulario estandarizado para la presentación de quejas con objeto de facilitar el proceso.
- 4) Con los primeros pasos debidamente completados, el caso (queja y respuesta) se estudiará por un Consejo o Comité Paritario establecido por la empresa como un ente permanente con este fin, consistiendo en el mismo número de representantes de la gerencia y los trabajadores. En casos de que exista, el sindicato debe formar parte del consejo. El número de miembros pueden variar según las necesidades de la empresa, pero se debe mantener siempre la paridad en cuanto a la representación trabajadores/gerencia.
- 5) El rol del Consejo es buscar una solución aceptable, basando sus recomendaciones en principios básicos de equidad y justicia. Los principios en los cuales basa sus recomendaciones el Consejo Paritario deben ser comunicados a las partes, y deben cumplir en su totalidad con el código de conducta interno de la empresa, cuando lo haya, y como mínimo con lo previsto en las Normas Internacionales del Trabajo y la legislación laboral nacional. Se les debe transmitir a las partes que el fracaso en encontrar una solución satisfactoria a este nivel significaría llevar el caso al sistema legal, lo cual en la mayoría de los casos significaría un proceso largo y costoso.
- 6) Las partes del conflicto podrán, si así lo desean, solicitar una vista oral para presentar sus argumentos. Si las partes renuncian a esta oportunidad, el consejo debe basar sus recomendaciones exclusivamente en la presentación por escrito de la queja y su respuesta.
- 7) El Consejo contará con un plazo razonable (p.ej. dos meses) para presentar

sus recomendaciones a las partes, quienes contarán a su vez con un plazo para señalar la aceptación o rechazo de estas (p.ej. 10 días). El Consejo está obligado a presentar una recomendación dentro del plazo establecido, la cual, preferiblemente, debe ser por consenso, y - teniendo en cuenta que es un órgano bipartito - cuando esto no sea posible a través de un sistema establecido de votación, p.ej. dándole al presidente voto doble en el caso de empate. La presidencia debe intercambiarse entre las dos partes siguiendo un sistema acordado y fijo (p.ej. seis meses cada uno).

- 8) Después de recibir las recomendaciones de resolución del Consejo, las partes tendrán la oportunidad de señalar su acuerdo o desacuerdo con estas. Si ninguna de las partes presenta una reclamación a las recomendaciones del Consejo, se asumirá que estas han sido aceptadas por la parte o las partes.

8.5 CASOS PARTICULARMENTE GRAVES: VIOLENCIA, ACOSO SEXUAL Y OTRAS FORMAS DE ACOSO

- 8.5.1 El empleador promoverá activamente un lugar de trabajo libre de acoso sexual o de cualquier otra forma de acoso a trabajadores o candidatos a puestos de trabajo, por parte de la gerencia u otros trabajadores.
- 8.5.2 El empleador promoverá un clima en el lugar de trabajo en el que la dignidad de los trabajadores se respete en todo momento y donde las víctimas de acoso no sientan que sus quejas se ignoran o trivializan y donde no haya temor a las represalias.
- 8.5.3 Los casos en los que el querellante mantenga haber sido víctima de acoso físico, psicológico o sexual, se tratarán con especial diligencia y cuidado, e involucrará, además de los mecanismos de solución de conflictos arriba mencionados, un proceso de investigación con objeto de asegurar, hasta donde sea posible, que haya pruebas concretas que apoyen o descalifiquen la acusación.
- 8.5.4 La investigación de una queja de esta naturaleza se llevará a cabo de manera que garantice el anonimato de las partes y asegurando que la parte agraviada no esté en desventaja y que la otra parte o partes no se vean perjudicadas en caso de que la queja resulte infundada.
- 8.5.5 Estos casos tratarán faltas graves que en caso de ser comprobadamente fundadas tendrán serias consecuencias para el agresor, que irán desde medidas disciplinarias en los casos menos graves, hasta, en los casos más graves, acusación ante la justicia.

8.6 EJEMPLO DE UNA POLÍTICA Y UN PROCEDIMIENTO PARA TRATAR CASOS DE ACOSO SEXUAL

- 8.6.6 El siguiente es un ejemplo de una política y un procedimiento de queja diseñado para tratar casos de acoso sexual, y que en principio sería el mismo para otros casos que involucren el acoso de trabajadores. La política y los procedimientos deben incluir, al menos, lo siguiente:

8.6.7 **Definición de acoso sexual.** Las definiciones usadas pueden diferir en los detalles pero deben contener estos elementos claves:

- Conducta de naturaleza sexual y otros comportamientos basados en la sexualidad que afecten a la dignidad de la mujer o del hombre y que no sean deseados, ni bienvenidos, ni razonables sino ofensivos para el que los recibe.
- Reacción o sumisión de una persona ante este tipo de conducta, se use explícita o implícitamente como fundamento para la toma de decisiones que afectan al empleo de esta persona.
- Conducta de naturaleza sexual que crea un ambiente laboral intimidatorio, hostil o humillante para el que lo recibe.

8.6.8 **Afirmación de política.** Los empleadores harán pública una política que incluirá lo siguiente:

- Todos los trabajadores, candidatos a puestos de trabajo y otras personas que se relacionan con la empresa tienen derecho a ser tratados con dignidad.
- No se permitirá ni se justificará el acoso sexual en el lugar del trabajo o en aprovechamiento de la relación laboral.
- Las personas que hayan sido objeto de acoso sexual en el lugar de trabajo tienen derecho, y además se les anima, a presentar una queja y el empleador tomará las medidas apropiadas.

8.6.8.1 La gerencia tendrá la obligación de implementar la política y tomar medidas disciplinarias contra los trabajadores que no se ajusten a ella.

8.6.8.2 La política sobre acoso sexual detallará también el procedimiento a seguir por los trabajadores que son víctimas de dicho acoso. Además, la política mencionará que:

- Las alegaciones de acoso sexual se tratarán con seriedad, rapidez, sensibilidad y confidencialidad.
- Los trabajadores serán protegidos contra la victimización, las represalias por haber planteado quejas y de falsas acusaciones.
- Las declaraciones de la política contra el acoso sexual se comunicarán de manera efectiva a todos los trabajadores.

8.6.9 **Un procedimiento de quejas en todos los niveles de la empresa.** Los empleadores desarrollarán procedimientos claros para solucionar los casos de acoso sexual. Estos procedimientos asegurarán que la resolución del problema se hace de manera delicada, eficiente, y efectiva.

8.6.10 **Ayuda y consejo.** El acoso sexual es un tema delicado y la víctima puede sentirse incapaz de dirigirse al actor, plantear una queja formal o acudir a sus compañeros de trabajo en busca de apoyo. En la medida de lo posible los empleadores designarán a una persona al margen de la gerencia de supervisión

a quien pueden dirigirse las víctimas para obtener consejo de manera confidencial. Esta persona:

- Puede ser alguien trabajador por la empresa para llevar a cabo, entre otras, esta función, un representante sindical o compañero, o un profesional externo.
- Debe tener la preparación y la experiencia apropiada y recibir la capacitación y los recursos adecuados.
- Poseerá cualidades relevantes como orientador y tendrá conocimientos suficientes en temas de relaciones laborales como para facilitar apoyo y orientación de manera confidencial.

8.6.11 **Opciones para la resolución de un problema.** Los trabajadores deben ser informados de la existencia de dos opciones para resolver un problema de acoso sexual. Se puede intentar resolver el problema de manera informal o se puede iniciar un proceso formal. En ningún caso se presionará al trabajador para que elija una opción u otra.

8.6.12 **El Procedimiento Informal**

8.6.12.1 Puede que el trabajador considere suficiente tener la oportunidad de explicarle a la persona que mantiene una conducta inaceptable que dicha conducta no es bienvenida, que ofende y/o incomoda y que interfiere con el desarrollo de su trabajo.

8.6.12.2 Los procedimientos informales son los apropiados cuando las alegaciones son de poca gravedad y el querellante desea usar la vía informal para no enturbiar una relación futura con la otra parte.

8.6.12.3 Los procedimientos informales se usarán únicamente cuando exista una posibilidad de solucionar el problema por esta vía, por ejemplo si hay una posibilidad de que la parte agraviante no se de cuenta de que su comportamiento resulta ofensivo, como pueden ser los chistes, bromas y comentarios que puedan ser malinterpretados. En estos casos, muchas veces, solo es necesario una oportunidad para explicar que el comportamiento no es aceptable y resulta molesto con objeto de corregirlo.

8.6.12.4 El procedimiento informal puede incluir lo siguiente:

- El querellante buscará consejo de un supervisor directo, otro representante de la gerencia o un compañero, p.ej. un representante sindical.
- El querellante pedirá a su supervisor otro gerente (p.ej. el jefe de personal, o la persona encargada de quejas en el departamento de personal) o a un compañero que hable con el presunto acosador en su nombre.
- Si se plantea una queja se podrá resolver a través de conciliación u orientación siempre que el presunto acosador admita su comportamiento.
- Un supervisor o gerente puede también tomar medidas a pesar de que no haya quejas en casos donde aprecie una conducta inaceptable.

8.6.12.5 Si la vía informal no produce un resultado satisfactorio, si el caso es grave o si la conducta continúa, será más apropiado acudir al procedimiento formal. Se consideran casos graves la agresión sexual, la violación, el registro en el que se desviste a la persona, y el acoso *quid pro quo*.

8.6.13 Procedimiento Formal

Se debe contar con un procedimiento formal para la resolución de quejas de acoso sexual (como para cualquier otro tipo de queja), que:

- esté claramente documentado y accesible a todos los trabajadores,
- especifique a quién se debe presentar la queja,
- establezca plazos garantizados que aseguren que el proceso se desarrolle con eficacia y rapidez,
- garantice confidencialidad y objetividad,
- sea administrado por personas capacitadas,
- facilite una guía de cómo efectuar los procedimientos de investigación y archivo de documentos,
- garantice que ningún trabajador resultará perjudicado o victimizado por presentar una queja.
- garantice el derecho a apelar la decisión tomada, tanto por parte de la alegada víctima como por parte del alegado acosador, a una comisión o panel independiente.

8.6.14 Investigación y medidas disciplinarias

8.6.14.1 Se debe poner cuidado durante toda investigación de una queja por acoso sexual de que la persona agraviada no se vea en desventaja y que la posición de otras partes no se perjudique si la queja resulta infundada.

8.6.14.2 Se establecerá con claridad el alcance de las sanciones disciplinarias.

8.6.14.3 Los episodios de acoso sexual grave y el acoso continuado a pesar de las advertencias son faltas que autorizan el despido del agresor. En casos particularmente serios, donde el acoso va más allá de ser un problema del lugar de trabajo e incluye acciones que violan la legislación nacional, además de despedir al agresor la empresa tiene la obligación de presentar una demanda ante las autoridades competentes.

8.6.14.4 Se dejará claro que victimizar o tomar represalias contra un trabajador que plantea una queja de acoso sexual de buena fe constituye una falta con consecuencias disciplinarias.

8.6.14.5 Si sin lugar a duda se ha presentado una queja sin fundamento de mala fe, esto constituye una falta seria en sí misma, y las consecuencias y acciones disciplinarias que se llevarán a cabo si una investigación concluye que este es el caso deben ser explicadas con claridad a los trabajadores. Asimismo se

debe asegurar que estas medidas no se usen de una manera que pueda disuadir a las víctimas a la hora de presentar quejas válidas.

8.6.15 Provisión de confidencialidad

8.6.15.1 Los empleadores y trabajadores se asegurarán de que las quejas de acoso sexual se investigan y se tratan de una manera que garantice la confidencialidad de las personas involucradas.

8.6.15.2 En casos de acoso sexual, la gerencia, los trabajadores y las partes involucradas se esforzarán en garantizar la confidencialidad de la investigación disciplinaria. Solamente los miembros de la gerencia con responsabilidad en el caso, así como la persona agraviada, su representante, el presunto perpetrador, testigos e intérprete, si fuera necesario, estarán presentes en la investigación disciplinaria. .

8.7 LLAMADAS DE ATENCIÓN (“WHISTLEBLOWING”)

8.7.1 La empresa establecerá procedimientos que serán comunicados a los trabajadores y se les animará a que informen de cualquier caso de acoso que pueda llegar a su conocimiento.

8.7.2 Deben existir mecanismos para asegurar y proteger el anonimato de dichos trabajadores.

8.7.3 Si se producen acciones de venganza o represalias contra un trabajador por llamar la atención hacia un caso de acoso, se considerarán faltas graves, y se tratarán así mediante los procedimientos disciplinarios.