



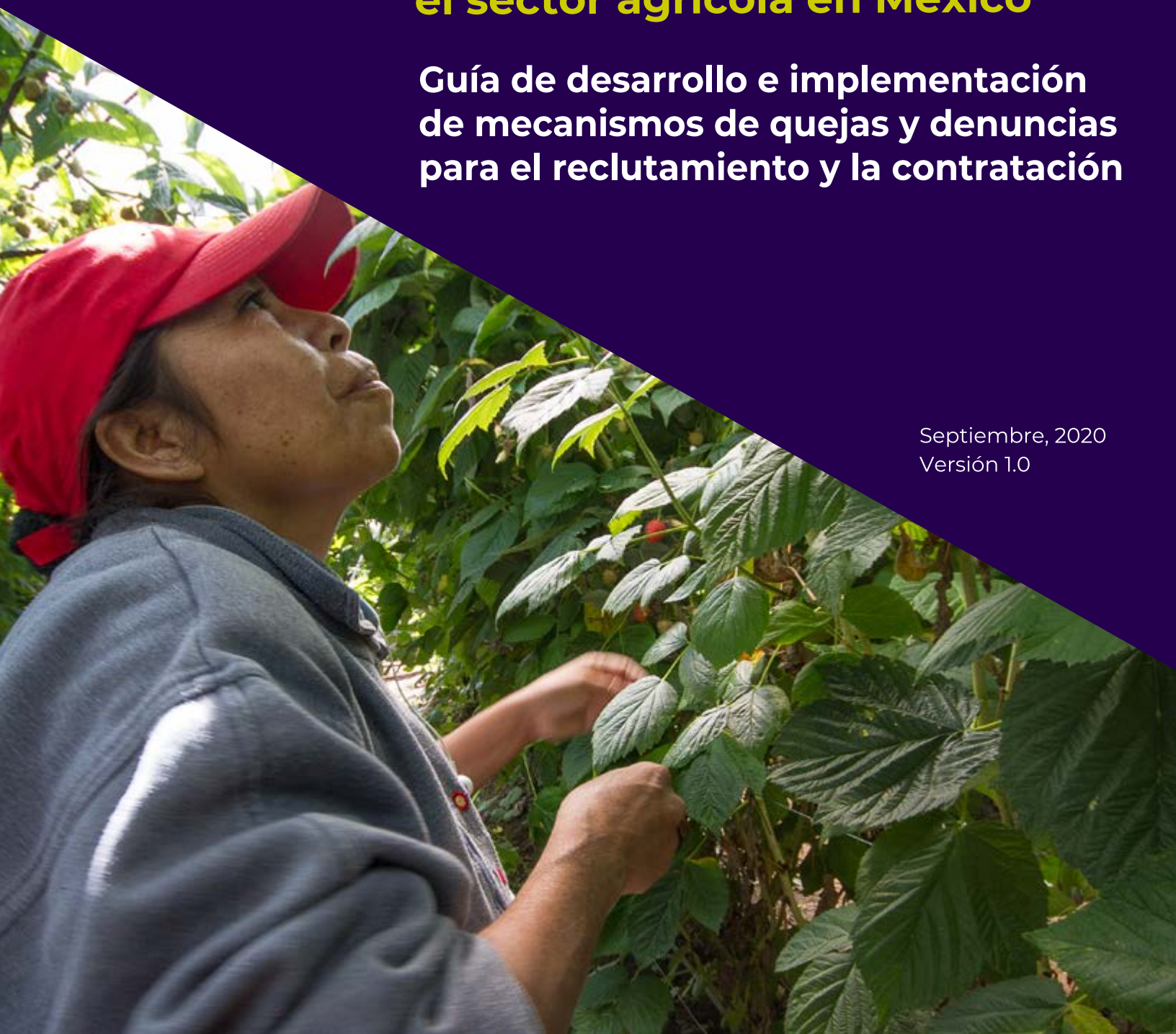
Organización  
Internacional  
del Trabajo



## ► **CAJA DE HERRAMIENTAS para implementar la contratación equitativa en el sector agrícola en México**

**Guía de desarrollo e implementación  
de mecanismos de quejas y denuncias  
para el reclutamiento y la contratación**

Septiembre, 2020  
Versión 1.0





# Créditos

---

Esta caja de herramientas fue realizada por el proyecto Acción global para mejorar el marco de contratación de personas migrantes (REFRAME) implementado por la OIT y financiado por la Unión Europea. Este documento se realizó en colaboración con Verité.



Con el apoyo de





# Índice

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Objetivo</b>   | <b>05</b> |
| <b>2. Presentación</b>   | <b>05</b> |
| <b>3. Mecanismos de queja</b>  | <b>06</b> |
| <b>4. Consideraciones especiales para las personas trabajadoras migrantes</b>                | <b>07</b> |
| <b>5. Consideraciones especiales para las mujeres</b>  | <b>08</b> |
| <b>6. Sindicatos</b>   | <b>08</b> |
| <b>7. Consejos o comités de personas trabajadoras</b>  | <b>09</b> |
| <b>8. Evaluando la eficacia de los mecanismos de queja y denuncia</b>                        | <b>10</b> |
| <b>9. Una declaración de políticas empresariales y su justificación</b>                      | <b>10</b> |
| <b>10. Diseñando mecanismos de queja efectivos</b>   | <b>11</b> |
| <b>11. Preguntas para las personas trabajadoras sobre los mecanismos de queja y denuncia</b> | <b>16</b> |
| <b>12. Sigüientes pasos recomendados</b>   | <b>18</b> |







## Objetivo

El objetivo de esta herramienta es ayudar a las empresas a pensar cómo pueden **diseñar mecanismos de queja efectivos** que puedan permitirles detectar prácticas de reclutamiento y contratación no éticas y violaciones laborales que puedan afectar a los trabajadores en sus cadenas de producción.

## Presentación

Todas las personas trabajadoras, y en particular las personas migrantes, deberían tener acceso a mecanismos de quejas y denuncias que les permitan expresar sus preocupaciones sin temor a castigos o represalias y acceder de manera eficaz a la justicia cuando alguno de sus derechos haya sido violado. En el caso de las personas migrantes internas e internacionales, el acceso a este tipo de mecanismos es particularmente importante, por lo que el empleador debe asegurar su existencia y funcionamiento.

Los mecanismos de queja y denuncia tienen varios objetivos útiles. **Pueden ayudar a encontrar una solución pacífica para un conflicto a través de un proceso institucionalizado. Facilitan la comunicación entre el personal y la gerencia con respecto a los problemas que puedan surgir, y permiten a las personas trabajadoras presentar quejas de manera efectiva, sabiendo que existe un sistema de resolución de quejas en manos de un árbitro imparcial.** Ayudan a la empresa a garantizar que su personal y los intermediarios laborales actúan en conformidad con las leyes nacionales, y las normas de la empresa sobre comportamiento ético. Finalmente, pueden permitir a las empresas a detectar problemas recurrentes e identificar áreas de mejora que pueden resolverse desarrollando las capacidades de las personas responsables, cambiando las políticas o modificando estructuras y mecanismos para resolver sus puntos débiles.

Las políticas de la compañía deben incluir una descripción de los recursos que están a la disposición de las personas trabajadoras -mecanismos y canales de comunicación- para dar retroalimentación sobre el comportamiento del intermediario laboral y los temas laborales – particularmente aquellos que impactan directamente en su bienestar y aquellas relacionadas con estándares de responsabilidad social.



**Un mecanismo de quejas y denuncias robusto ayudará a los empleadores a tener una planilla más fuerte y con menos rotación y les permitirá identificar de manera temprana riesgos potenciales relacionados con el reclutamiento y la contratación.** Ésto representa ahorros importantes de tiempo y dinero. También mejora el ambiente laboral, incrementando la retención de la mano de obra, reduciendo gastos de reclutamiento, y protegiendo a la empresa contra riesgos legales y posibles daños a su reputación.

## Mecanismos de queja

### ¿Qué caracteriza a un mecanismo de quejas y denuncias efectivo?



Algunas características de los mecanismos de quejas efectivos son:

- El personal puede entender con facilidad los procedimientos establecidos.
- El sistema garantiza el anonimato.
- La gerencia da seguimiento a cada queja, y comunica de la manera correspondiente el resultado de las investigaciones al personal.
- **El personal puede presentar una queja contra un supervisor ante una persona imparcial. El personal también puede pedir que este árbitro no se encuentre en la cadena de mando de la persona contra quien presenta la queja.**
- El mecanismo permite a las personas trabajadoras conocer el progreso y el estatus de su queja.
- El mecanismo incluye un sistema de apelación.
- El personal puede presentar quejas sin temor a sanciones, represalias, o despidos porque existe una política que protege el uso del mecanismo.
- El sistema incluye también acompañamiento, apoyo y orientación adicional a las personas trabajadoras que presentan quejas (intérpretes, asesoramiento, etc.).

Los empleadores deben establecer mecanismos de quejas que permitan a las personas trabajadoras presentar sus problemas, quejas y/o sugerencias a la gerencia a través de diferentes canales, dependiendo del tipo de problema reportado, de la persona sobre la que se presenta una queja, y de qué tan cómodas se sienten las personas trabajadoras presentando una queja.

Los posibles ejemplos de canales incluyen:

- Un supervisor.
- Un representante de las personas trabajadoras en las asambleas de trabajadores.
- Un representante sindical.
- Un Ombudsman.
- Un comité de personas trabajadoras.
- Línea teléfono o de texto (puede ser anónimo).

## **Consideraciones especiales para las personas trabajadoras migrantes**

Los empleadores deben asegurarse de que los canales y políticas del mecanismo permitan la participación de todas las personas trabajadoras, tomando en cuenta las diferencias de género, sociales, culturales, y lingüísticas.

La información distribuida sobre los mecanismos de queja y denuncia debe estar en idiomas que las personas trabajadoras entiendan. Deben identificarse los traductores disponibles, y recurrir a ellos si es necesario. Incluir varios canales de comunicación es una manera de asegurarse de que las personas trabajadoras puedan encontrar una vía con la que se sientan cómodas al exponer sus inquietudes.

Es importante garantizar la confidencialidad y el anonimato de todas las personas trabajadoras que presentan quejas. Esta medida debe comunicarse con un énfasis particular durante la incorporación y la capacitación de las personas trabajadoras migrantes.



En los casos en que un intermediario laboral supervisa a las personas migrantes en el lugar de empleo, éste debe establecer mecanismos de queja; y la compañía también debe proporcionar a las personas migrantes canales confidenciales y anónimos para denunciar la mala conducta de los intermediarios laborales.

## Consideraciones especiales para las mujeres

**Las empresas deberán tomar en cuenta las necesidades y obstáculos a los que se enfrentan las mujeres para acceder a los mecanismos de queja y denuncias.** Por ejemplo, una mujer en situación de acoso o abuso sexual necesitaría privacidad y medidas especiales distintas a las de un hombre que presenta una queja por pagos retenidos. La empresa deberá tener personal capacitado y sensibilizado para responder a este tipo de temas.

## Sindicatos

Los sindicatos son un espacio privilegiado para la comunicación y la retroalimentación entre personas trabajadoras y directivos. Una mejor cooperación y comunicación entre sindicatos legítimos, personas trabajadoras, y directivos facilita la confianza y el respeto mutuos, lo que a su vez promueve una mayor eficiencia y productividad. A continuación, se detallan algunos pasos para establecer un sistema de comunicación y retroalimentación entre personas trabajadoras, sindicatos y gerentes:

1. **Establecer términos de participación claros y de mutuo acuerdo para la cooperación y comunicación, considerando al sindicato como un socio.** Ambas partes deben acordar las reglas de participación, incluidos los roles, funciones, y áreas de responsabilidad de cada uno. Los parámetros y condiciones de participación sindical deben definirse en las áreas de:
  - ▶ Procedimientos para presentar quejas;
  - ▶ Medidas disciplinarias y fin de la relación laboral; y
  - ▶ Comunicación.



2. **Desarrollar políticas de gestión de mano de obra y una estructura que permita que la comunicación con los intermediarios laborales se formalice al interior de la compañía.** La política de gestión de mano de obra deberá incluir procedimientos para:

- ▶ Compartir información sobre la gestión de la mano de obra;
- ▶ Obtener retroalimentación de las personas trabajadoras y participación de personas trabajadoras sindicalizadas y no sindicalizadas, y
- ▶ La representación de las personas trabajadoras en los comités de salud y seguridad ocupacional, equipos de control de calidad, y otros comités de representación de las personas trabajadoras.

En todo momento, pero particularmente cuando las funciones del intermediario laboral van más allá del simple reclutamiento – por ejemplo, si supervisa la mano de obra – la empresa debe comunicar claramente al intermediario laboral su obligación de respetar el derecho de asociación y negociación colectiva de todas las personas trabajadoras en el seno de la empresa.

## Consejos o comités de personas trabajadoras

Los comités de personas trabajadoras funcionan como consejos de consulta establecidos para mejorar el bienestar de las personas trabajadoras y fomentar el desarrollo de la empresa gracias a la participación y cooperación entre empleadores y el personal. **Estos comités permiten a los directivos y empleados compartir sus preocupaciones cuando no existen mecanismos de negociación colectiva, por ejemplo, cuando no existe un sindicato registrado.** También pueden ayudar a resolver conflictos y actuar como mecanismos para presentar quejas y denuncias.

Un comité de personas trabajadoras debería representar a todas las personas sin discriminación, para garantizar que se escuche la voz de todos. Las elecciones deben realizarse con un calendario fijo y los líderes electos deberán reunirse con los gerentes de recursos humanos para discutir desafíos potenciales y promover una comunicación constructiva. Un comité debería operar según los principios siguientes:





Las personas trabajadoras tienen derecho a participar en las decisiones que afectan sus vidas laborales.



Las personas trabajadoras y la gerencia tienen un interés mutuo en el éxito de las operaciones de la empresa.



Las personas trabajadoras y la gerencia comparten la responsabilidad de trabajar juntos para lograr ese éxito.

Los mecanismos efectivos de quejas y denuncias son un elemento esencial de cualquier lugar de trabajo exitoso. Cuando existen intermediarios laborales, los mecanismos de queja y denuncia complementan la evaluación del desempeño de sus intermediarios. También pueden servir como un sistema de alerta temprana para una serie de violaciones de normas laborales y éticas de las que la empresa debería estar al corriente en todo momento, incluidas las prácticas de los intermediarios laborales. En los casos en los que el intermediario laboral funge también como empleador, será necesario integrar en los comités mecanismos para asegurar su representatividad, considerando las necesidades y preocupaciones de la mano de obra temporal o estacional en la toma de decisiones.

## Evaluando la eficacia de los mecanismos de queja y denuncia

**Cada mecanismo de queja y denuncia responde las necesidades y realidades de la empresa y la mano de obra, y debe tomar en cuenta la composición y el tamaño de la fuerza laboral, la naturaleza del trabajo, y los horarios de trabajo.** Por esta razón, este documento no ofrece una guía prescriptiva para diseñar mecanismos de queja y denuncia, sino más bien un conjunto de preguntas que pueden usarse como herramienta de autoevaluación para determinar si los mecanismos existentes son adecuados y efectivos, así como si hay necesidad de mejoras, de qué manera hacerlo.

## Una declaración de políticas empresariales y justificación

El establecimiento de mecanismos de queja efectivos comienza en la dirección de la empresa. **Es importante que la empresa comunique su apoyo incondicional tanto con el personal como con clientes, socios y**

**proveedores, y que informe sobre la importancia que concede al mecanismo como expresión de las prioridades y valores corporativos.**

Estas declaraciones deberían mencionar todas las normas legales relevantes, así como los estándares y códigos de conducta requeridos por el cliente.

Las empresas pueden hacerse las siguientes preguntas al formular sus declaraciones de su política sobre mecanismos de queja:

- ▶ ¿Cuál es la declaración de compromiso de la compañía con respecto al establecimiento de procedimientos de queja?
- ▶ ¿Nuestro cliente impone algún otro requisito relevante al diseño de la declaración?
- ▶ ¿Cuáles son los estándares legales relevantes?
- ▶ ¿Qué otros estándares éticos de la compañía son relevantes para los mecanismos de queja?

La política escrita debe establecer el compromiso de crear un sistema para que las personas trabajadoras sean escuchadas, que las quejas sean atendidas sin discriminación alguna, y que la gerencia proporcione información sobre el estatus de las quejas, así como las medidas que están tomando para resolverlas. **Debe incluir la garantía de no represalias y confidencialidad, y un sistema de apelación para quejas resueltas desfavorablemente, o en el caso de la imposición de medidas disciplinarias.**

## Diseñando mecanismos de queja efectivos

En el momento de diseñar su mecanismo de queja, tome en cuenta los siguientes elementos:



### Comunicación regular

- ▶ ¿Tiene la empresa canales de comunicación claros que alienten al personal a denunciar violaciones o comunicar inquietudes sin discriminación alguna?
- ▶ ¿Existe un espacio en el que la gerencia y el personal puedan discutir temas de interés para los trabajadores y escuchar sus comentarios?



Algunos espacios que la gerencia puede aprovechar para llevar a cabo reuniones o discusiones con trabajadores son:

- ▶ Reuniones mensuales regulares y asambleas de personas trabajadoras;
- ▶ Sesiones de orientación, al inicio del empleo;
- ▶ Capacitaciones para el personal, para actualizar y refrescar el conocimiento del personal sobre las políticas de la compañía; y
- ▶ Reuniones regulares en las residencias, conducidas por la persona encargada de recursos humanos o el coordinador de los intermediarios laborales en el seno de la empresa.



### Acceso

- ▶ ¿El personal tiene acceso directo sin discriminación a los mecanismos de queja y denuncia de la compañía?
- ▶ ¿El personal puede dar retroalimentación o reportar quejas a la compañía sin tener que pasar por el intermediario laboral?
- ▶ ¿Los procedimientos de quejas tanto de la empresa como del intermediario laboral permiten a las personas trabajadoras buscar ayuda de otras instituciones como las organizaciones de trabajadores, el gobierno, ONGs, iglesias o, en el caso de los trabajadores migrantes, sus embajadas?



### Confidencialidad

- ▶ ¿Los procedimientos de queja proporcionan un mecanismo que garantice la confidencialidad del trabajador que presenta el reclamo? Por ejemplo:
  - ¿Existe una línea telefónica directa segura, manejada por una agencia independiente y neutral, y que pueda usarse para realizar quejas de forma privada y confidencial, incluyendo quejas relacionadas con prácticas de reclutamiento poco éticas, sin amenaza de represalia?
  - ¿Hay un buzón de sugerencias ubicado en un lugar seguro que el personal se sienta cómodo usando?
  - ¿Las sugerencias son evaluadas y resueltas regularmente por recursos humanos?

- ¿Cada sugerencia se aborda directamente, y se responde a ella adecuadamente mediante un proceso confidencial de verificación o investigación?
- ¿Existen otras opciones que la empresa pueda explorar para proporcionar informes confidenciales y privados?



## Protección para los informantes o denunciantes

La protección específica para los denunciantes (personas que denuncian o divulgan conductas poco éticas o inadecuadas por parte de un intermediario o un empleado o funcionario de una empresa) es un elemento importante de cualquier sistema de mecanismo de reclamo. Las siguientes preguntas lo ayudarán a evaluar si su empresa tiene los requisitos necesarios para garantizar la protección de los denunciantes:

- ▶ ¿Existe una política escrita de la compañía con respecto a la protección de los informantes?
- ▶ ¿La empresa proporciona al personal una forma de denunciar de manera confidencial la sospecha de mala conducta que los protege de represalias u otras consecuencias?
- ▶ ¿Tiene la empresa un proceso establecido para que el personal denuncie de forma anónima sospechas de violaciones de los estándares de conducta empresarial para evitar posibles represalias?
- ▶ ¿La empresa proporciona a las personas trabajadoras y partes interesadas externas información escrita sobre cómo denunciar potenciales violaciones a las normas éticas o legales?
- ▶ ¿Las personas trabajadoras entienden cómo funciona el proceso de quejas y cómo se protege a los informantes?
- ▶ ¿Existe un sistema de registro y documentación de los informes del personal sobre violaciones de la ética empresarial?
- ▶ ¿Existen consideraciones especiales para la protección de grupos vulnerables como los migrantes y las mujeres, entre otros?



## Algunos Elementos de Mecanismos de Queja Efectivos

- La compañía mantiene una línea telefónica directa que permite a los empleados reportar anónimamente una violación al código de ética.
- La compañía tiene un sistema basado en la web que permite a los empleados denunciar anónimamente una violación al código de ética.
- La compañía contrata a un tercero independiente para administrar el mecanismo de quejas de la compañía.
- La compañía cuenta con procedimientos detallados para proteger la identidad de los denunciantes como parte del proceso de investigación de quejas.
- La empresa comparte con el personal las acciones que ha tomado para remediar las quejas.
- La compañía evalúa regularmente todas las quejas para asegurarse de que no surjan patrones de problemas en las prácticas de reclutamiento, o si hay un patrón de quejas (por ejemplo, la misma fuente de problema, la misma población, un género específico, departamentos específicos, etc.) se toman medidas para abordar las causas fundamentales de esos problemas sistémicos.



### No represalias

- ▶ ¿Los mecanismos de queja de la compañía incluyen claramente un sistema que proteja al personal de represalias potenciales?
- ▶ ¿Cómo garantizará la compañía la permanencia o reintegración de personal reclutado por el intermediario laboral en caso de despido y/o el uso de una lista negra por parte de este último?



### Resolución y resarcimiento

- ▶ ¿Los mecanismos de queja de la compañía permiten una resolución inmediata de los reclamos?
- ▶ ¿Existe un procedimiento claro para dar seguimiento a las quejas presentadas?

- ¿Este procedimiento se comunica claramente al personal?
- ▶ ¿La gerencia comunica los resultados de las investigaciones de las quejas a las personas que las presentan – y al resto del personal cuando corresponde?
- ▶ ¿La gerencia cuenta con información suficiente para contactar a personas trabajadoras temporales o estacionales contratadas por el intermediario laboral para darle seguimiento a una queja o denuncia si ellos ya no trabajan en la empresa?



## Capacidad

- ▶ ¿La empresa orienta y capacita a los supervisores y gerentes en el manejo de las quejas del personal?
- ▶ ¿El personal asignado para recibir y manejar las quejas de los trabajadores habla los idiomas de las personas trabajadoras y está sensibilizado a las necesidades distintas y posibles vulnerabilidades a las que se enfrentan las mujeres trabajadoras, especialmente las migrantes?
- ▶ Cuando hay traductores presentes, ¿sus funciones y disponibilidad para ayudar con las quejas se comunica claramente a todo el personal? ¿Los traductores están capacitados para manejar quejas? ¿Los traductores son independientes del intermediario laboral?
- ▶ ¿La empresa comunica su política e información sobre los mecanismos de quejas a todo el personal?
- ▶ ¿Se documentan y archivan adecuadamente los procedimientos de queja, incluidas las acciones de seguimiento?

Evaluar la efectividad de sus mecanismos de quejas utilizando las preguntas anteriores puede ser un buen primer paso para realizar los cambios necesarios para proteger su empresa y su fuerza laboral de violaciones a normas legales y éticas por parte de los intermediarios laborales, con el objetivo de crear un ambiente laboral funcional y exitoso.

## Preguntas para las personas trabajadoras sobre los mecanismos de queja y denuncia

Un mecanismo efectivo de quejas es un elemento importante para establecer medidas correctivas contra el abuso y la explotación en el reclutamiento. Permite a las personas trabajadoras señalar sus inquietudes o dificultades sobre las prácticas de reclutamiento y contratación de manera confidencial, lo que constituye un paso clave para remediar los problemas existentes, interviniendo justo en el punto en el que los problemas se originan.

Sin embargo, en muchos casos, los procedimientos de queja no existen; o no son efectivos, confiables, o utilizados por el personal; en otros casos, sólo se pueden presentar quejas contra el empleador, pero no contra el intermediario laboral, el cual puede ser la raíz de las violaciones laborales. **Al abordar el tema de los mecanismos de quejas, los empleadores deben investigar y discutir a fondo las opciones a su disposición para la creación de un mecanismo de quejas utilizando las siguientes preguntas para los trabajadores, y tomando en cuenta las siguientes señales de riesgo.**

### Preguntas clave para trabajadores



¿Qué medios existen para presentar una queja o denuncia sobre el intermediario laboral o el proceso de reclutamiento?



¿Cómo denunciaría un problema o presentaría una queja ante el empleador o intermediario laboral?



Si existe un proceso de quejas, ¿cuándo y cómo se le informó por primera vez sobre el proceso?



¿Alguna vez ha usado el proceso? Si es así, ¿podría describir cómo se resolvió su problema?



¿Hay alguien siempre disponible para recibir y resolver las quejas y denuncias?

- De ser así ¿sabe qué puesto ocupa esta persona (por ejemplo, trabaja para la empresa, es un tercero independiente, etc.)?
- ¿Esta persona habla su idioma y el de otras personas trabajadoras?

◦ ¿Usted y el resto del personal se sienten cómodos presentando sus quejas a esta persona?



¿Existe algún mecanismo para que pueda presentar una queja ante alguien que no sea su supervisor directo?



¿Existe una manera anónima para que usted reporte una queja (sin dar su nombre)? ¿Qué medios existen para proteger su identidad al presentar una queja?



¿Tiene acceso a algún tipo de mecanismo de comunicación (por ejemplo, teléfono, texto, etc.) que sea privado / no esté bajo la vigilancia de su intermediario laboral?



Si hay un método de reclamo / comunicación disponible, ¿hay momentos en que ese método no está disponible (por ejemplo, no puede usar la línea telefónica directa mientras trabaja en un campo agrícola)?



¿El personal recibe información sobre el seguimiento de las quejas y las acciones tomadas para solucionarlas?

◦ Si es así, ¿cuál es el método principal de comunicación?



¿Qué se puede hacer si no está de acuerdo con la forma en que se resuelve una queja?

◦ ¿Alguna vez, usted o alguien que conozca, apeló un fallo? Si es así, ¿qué pasó?



¿Usted y el resto del personal sienten que el proceso de quejas es efectivo? ¿Si no, porque no?



¿Usted y el resto del personal confían en el proceso de quejas y se sienten cómodos usándolo? ¿Por qué o por qué no?



¿Conoce a algún trabajador que haya tenido una mala experiencia en el proceso o que se haya metido en problemas si lo hizo?



¿Podría darnos más detalles?

## Prácticas que requieren atención e intervención



Las personas trabajadoras temen que los mecanismos de reclamo no sean confidenciales, expresan temor a represalias, o expresan otra forma de desconfianza.



El mecanismo presenta obstáculos institucionales, sociales, culturales, o lingüísticos para el personal contratado a través de intermediarios laborales.



El intermediario laboral interviene en el acceso o uso del mecanismo de queja.



El personal no sabe cómo acceder a los mecanismos de reclamo.



Las personas trabajadoras no entienden cómo se utiliza la información de los mecanismos de reclamo para facilitar la solución del problema.



El personal siente que la resolución de los problemas reportados no concorde con los intereses de los trabajadores.



No hubo un proceso de quejas disponible en el momento del reclutamiento.



No hay forma de presentar una queja anónima.

## Siguientes pasos recomendados

En seguimiento a esta herramienta se recomienda revisar y utilizar la **Guía para entrevistas a personas trabajadoras sobre el reclutamiento y la contratación** para complementar las prácticas recomendadas en esta herramienta. También pueden revisar la **Guía para la identificación de riesgos relacionados al reclutamiento y la contratación** para poder detectar posibles quejas antes de que sean reportadas.



Recuerda seguirnos en nuestras redes sociales:



[www.ahifores.com](http://www.ahifores.com)



[ahifores](#)



[ahiforesOficial](#)



[Ahifores](#)



[AHIFORES Oficial](#)



[Ahifores](#)

Contacto:



[info@ahifores.com](mailto:info@ahifores.com)



Organización  
Internacional  
del Trabajo

