

Política de quejas de Hivos

Introducción

En cualquier entorno laboral pueden surgir ocasionalmente situaciones de insatisfacción, frustración y conflicto. Es importante no ignorarlas y, del mismo modo, es importante abordarlas de manera exhaustiva. Crear un entorno propicio para mantener conversaciones claras y abiertas, reconocer la resistencia de las personas empleadas y del personal de la dirección y facilitar un aumento gradual de la confianza son pasos fundamentales para garantizar que las reclamaciones no sean solo una señal de que algo ha ido mal, sino también una oportunidad para aprender y evaluar nuestros comportamientos y nuestras acciones.

Es importante subrayar aquí que, en el contexto de esta política, se considera que una queja es una situación de malestar derivada de un conflicto personal o profesional, que no ha degenerado en violencia psicológica, verbal, física o sexual, ni en conducta financiera indebida, etc. Los casos de conducta indebida grave (por ejemplo, uso de violencia física, abuso infantil, acoso, explotación y abuso sexual, fraude y soborno, etc.) se tratan con más detalle en las políticas pertinentes que abordan los diferentes temas, como el Código de Conducta, la Política de Protección, etc.

El objetivo de esta política de reclamaciones es abordar y corregir comportamientos que, de continuar o agravarse, podrían tener un impacto perjudicial en una persona del equipo (o en un grupo de personas).

En aras de la confianza, siempre se parte de la buena fe, por lo que el primer paso hacia la mediación de un conflicto siempre depende de la comunicación transparente entre la parte agraviada y la persona que la ha agraviado.

Solo en una fase posterior, y si esto no conduce a la resolución satisfactoria del conflicto, se podrá recurrir a una tercera parte para que evalúe la situación y facilite la mediación o imponga una sanción.

Objetivo

Nuestro objetivo es fomentar un espacio en el que se puedan discutir abiertamente las cosas que nos incomodan, en beneficio de todas las personas directa o indirectamente implicadas, y crear un espacio más seguro y propicio para todas las personas.

El objetivo de la política de reclamaciones es crear un entorno propicio dentro de Hivos y reducir y desactivar comportamientos que, de continuar, podrían tener un efecto perjudicial para las personas implicadas y los equipos.

A quién se aplica la política

Esta política se aplica a todo el personal y las partes asociadas de la organización. Desde un punto de vista operativo, el personal de Hivos debe abordar el problema directamente con la persona gerente de línea (más información al respecto a continuación), mientras que las

personas ajenas a la organización que deseen plantear una inquietud sobre alguien de Hivos o alguien que trabaje para una parte asociada de Hivos, deben hacerlo con cualquier persona que trabaje para Hivos en la que confíen.

¿Por qué deben presentar una queja las partes asociadas y a quién deben dirigirla? Al igual que nosotros podemos encontrar dificultades para comunicarnos dentro de Hivos, nuestras partes interesadas pueden sentir lo mismo y merecen una forma de expresarlo. Puede que nuestro enfoque de las quejas sea inusual (es decir, no acudir directamente a la denuncia), pero lo hemos elegido porque creemos en nuestra gente y queremos fomentar un mejor enfoque de la gestión de conflictos, que comience con el diálogo entre las personas en lugar de con la denuncia de unas contra otras.

Es posible que esto no sea aplicable a las partes interesadas, que pueden provenir de organizaciones y contextos muy diferentes. Esto no significa que no puedan sentir lo mismo a la hora de presentar una queja a Hivos, pero es posible que no tengan acceso a los mismos recursos que Hivos se compromete a proporcionar a su personal.

Por lo tanto, se anima a las partes interesadas a presentar sus quejas siguiendo el «método Hivos» (es decir, ponerse en contacto con cualquier persona de Hivos en la que confíen para obtener orientación sobre la mejor manera de abordar su queja), pero también tendrán acceso a un buzón de quejas al que pueden recurrir si lo necesitan. Es responsabilidad de Hivos ayudar a las partes asociadas y a las partes interesadas a identificar si se trata de una queja o si pertenece a un ámbito diferente, como la protección o el fraude.

Estructura de apoyo existente

Hivos es consciente de que no todas las personas tienen la capacidad o los instrumentos para entablar una conversación compleja en la que se pongan de manifiesto las deficiencias de alguien y cómo abordarlas. Esto puede ser aún más difícil si la persona cuyo comportamiento o decisión queremos discutir es nuestra persona responsable inmediata. La incapacidad de abordar las preocupaciones y gestionar las opiniones divergentes que tienen un impacto en el trabajo y la vida de una persona, incluso si no se expresan de forma beligerante, puede conducir a una escalada del conflicto y tener un efecto dominó con el tiempo.

Para ofrecer apoyo en este sentido, en Hivos hay personas capacitadas para practicar la escucha activa y proporcionar orientación general sobre cómo abordar situaciones incómodas o conflictos profesionales. Además, en cada centro hay puntos focales de salvaguardia (y sus suplentes/o personas asesoras confidenciales del centro) y una persona asesora confidencial con sede en los Países Bajos.

Esto **no** forma parte del proceso de reclamación *en sí*, pero es algo que se debe tener en cuenta como apoyo adicional a la hora de presentar una reclamación.

Los tipos de reclamaciones que se pueden presentar en virtud de esta política son:

- ◇ **Quejas entre el personal de Hivos, en toda la organización**, ya sea dentro de un equipo o entre personas de diferentes equipos.

Por ejemplo: considero que los comentarios de alguien con quien trabajo son sexistas e inapropiados; me frustra que alguien de mi equipo siga convocando reuniones sin comprobar si estoy disponible.

◇ **Quejas entre una o varias personas del personal y sus gerentes de línea.**

Por ejemplo: he recibido mi evaluación de rendimiento y creo que ha sido injusta porque mi gerente de línea no ha tenido en cuenta el apoyo que presto fuera de mis funciones estrictamente descritas en mi descripción de puesto.

◇ **Quejas contra personal de una organización asociada**

Por ejemplo: durante un viaje, me di cuenta de que la parte asociada que suele tratarnos muy bien le grita a su personal junior.

◇ **Quejas de una o varias personas empleadas de una organización asociada contra una o varias personas del personal de Hivos**

Por ejemplo: La empresa ABC señaló que una persona del equipo de Hivos bebe excesivamente en los eventos y se comporta de manera inapropiada con las demás personas y las partes interesadas.

Ámbito de aplicación de la política

Las quejas cubiertas por esta política son:

1. **Acoso, discriminación y hostigamiento en el lugar de trabajo, incluidas las**

microagresiones: se trata de acciones tangibles que tienen un efecto inmediato en la salud mental y la capacidad de una persona para trabajar en un entorno determinado y que pueden ser ocasionales o repetirse a lo largo del tiempo. Puede ocurrir que se olvide copiar a alguien en un correo electrónico grupal o que se haga un comentario sobre el trabajo de alguien delante de otras personas del personal, pero abordarlo desde el principio evita la angustia de tener que pasar por ello repetidamente y ayuda a la otra persona a ver cómo su descuido o comportamiento puede afectar a las demás personas.

Por ejemplo: ser excluido sistemáticamente de reuniones relevantes para el trabajo; no recibir información clave para desempeñar las funciones; ser objeto de burlas o menosprecio de forma habitual, incluso delante de otras personas. También pueden ser acciones o comentarios que puedan resultar groseros o condescendientes sobre la identidad de género y/u orientación sexual, el origen étnico, la edad, la discapacidad o el estado serológico respecto al VIH, etc.; el uso inadecuado del tono de voz al hablar con otras personas empleadas; el lenguaje culturalmente inapropiado; etc.

2. **Conflictos profesionales:** una situación única o prolongada de conflicto y/o desconfianza que surge de un problema relacionado con el trabajo y que dificulta el bienestar de una persona y el buen desempeño de sus funciones.

Por ejemplo: Algunas personas hablan más alto, debido a su género, edad, antigüedad en la organización, cargo, etc., y pueden no ser conscientes de su posición y sus privilegios y utilizarlos, de forma involuntaria o deliberada, para invalidar las opiniones de otras personas.

3. **Desacuerdos entre pares y/o con las personas gerentes de línea** relacionados con la carga de trabajo, la evaluación del rendimiento, las solicitudes excepcionales, el reconocimiento del esfuerzo, la solicitud de transparencia en la evaluación del trabajo, etc.

Por ejemplo: recibir comentarios negativos de forma sistemática sobre el trabajo puede deberse al deseo de la persona gerente de línea de ayudar a alguien a crecer

profesionalmente, pero, por otro, puede tener un impacto sustancial en la motivación de una persona y en la calidad de su trabajo, así como en su salud mental.

Las áreas que no cubre esta política son:

1. **Situaciones de emergencia**, para las que se debe contactar inmediatamente con las autoridades nacionales pertinentes.
2. **Cuestiones relacionadas con la protección** (SEAH; violencia física; abuso infantil; trata de seres humanos y esclavitud moderna), para las que debe utilizarse la plataforma #NotMe.
3. **Preocupaciones relacionadas con el uso indebido de fondos** (como fraude, malversación de fondos, sobornos, etc.), para lo cual se debe utilizar la herramienta de denuncia adecuada.

Pilares éticos

Deber de diligencia: todas las reclamaciones se toman en serio y se abordan con prontitud. Se presume siempre la buena fe de la persona empleada agraviada y se trata a cada persona con neutralidad y sin juzgarla.

No represalias: Hivos prohíbe estrictamente las represalias contra las personas que presenten una queja de buena fe.

Solución más adecuada: el primer objetivo del proceso es garantizar que se alcance una solución mutuamente beneficiosa; por esta razón, todas las partes implicadas deben ser conscientes de que la solución más adecuada será a menudo un término medio entre dos o más peticiones, en lugar de un arbitraje a favor de una u otra.

Responsabilidades compartidas: se entiende que mantener la salud ética de la organización es responsabilidad de todas las personas directamente afectadas por ella, por lo tanto:

- ◇ **Las personas empleadas** deben plantear sus inquietudes de forma respetuosa y sin demora a su gerente de línea. Siempre que sea posible, el primer punto de contacto debe ser la persona gerente de línea, y solo cuando esto no sea posible, la persona empleada debe dirigirse a la persona superior de su gerente de línea o a RR. HH., explicando también por qué no ha podido abordar el problema directamente con la persona en cuestión.
NOTA: Se reconoce que puede existir un problema de confianza, pero el objetivo de crear un marco para la resolución de conflictos solo puede alcanzarse si todas las partes, con el apoyo de Hivos para evitar cualquier forma de represalia, están dispuestas a abordar las preocupaciones de forma abierta.
- ◇ **Las personas gerentes** son responsables de recibir las inquietudes y abordarlas como consideren oportuno, con respeto y rapidez. Para garantizar que todas las personas gerentes estén preparadas para ello, se impartirán sesiones de formación con el apoyo del departamento de RR. HH. También se espera que las personas gerentes reconozcan cuándo un problema supera su capacidad para resolverlo y lo escalen. Las personas gerentes desempeñan un papel crucial como modelos a seguir, deben ser conscientes de ello y actuar en consecuencia, reconociendo sus limitaciones y buscando y acogiendo activamente los comentarios.
- ◇ **El equipo de personas y cultura y la alta dirección** garantizarán la aplicación justa de la política de reclamaciones y abordarán los problemas sistémicos que se planteen y/o se

identifiquen. El equipo de personas y cultura y el equipo directivo también tienen una gran responsabilidad como modelos a seguir.

¿o contra alguien del Consejo Ejecutivo? Qué ocurre si la queja es contra alguien del equipo de Personas y Cultura y del Equipo Directivo

Anteriormente en este párrafo, en el apartado «Responsabilidad compartida», se explica que las personas pueden presentar una queja directamente a la persona que les ha causado el agravio, a su gerente de línea o a RR. HH. Cualquier queja contra alguien del equipo de Personas y Cultura puede presentarse a la persona encargada global de Personas y Cultura.

Cualquier queja contra una persona del equipo directivo o del consejo ejecutivo puede presentarse directamente ante estas personas o discutirse con la persona gerente de línea de la persona agraviada para definir un curso de acción adecuado a la situación y aceptable para la persona agraviada.

Confidencialidad y no represalias

Todos los procesos de gestión de quejas deben ser confidenciales por defecto, a menos que ambas partes involucradas decidan lo contrario (por ejemplo, si hay más partes involucradas y todas las personas involucradas creen que el proceso podría ser una oportunidad de aprendizaje).

Sin embargo, Hivos cree que se puede aprender mucho de la gestión exitosa de los conflictos y, por lo tanto, algunos procesos pueden utilizarse para describir las mejores prácticas en la resolución de quejas, una vez que se han anonimizado y no se puede identificar a las partes implicadas. Cuando hay varias personas implicadas (por ejemplo, más de una persona ha presentado una queja contra otra persona del personal), es aconsejable compartir el resultado del proceso de queja con el equipo para definir buenas prácticas o identificar posibles dificultades que cualquiera pueda encontrar. Es igualmente importante evitar utilizar el proceso como arma contra una de las partes implicadas.

No represalias: no se puede presentar una queja de forma anónima y/o sin pruebas, como forma de represalia. También está prohibido mostrar un comportamiento represivo contra las personas por presentar una queja.

Proceso de reclamación

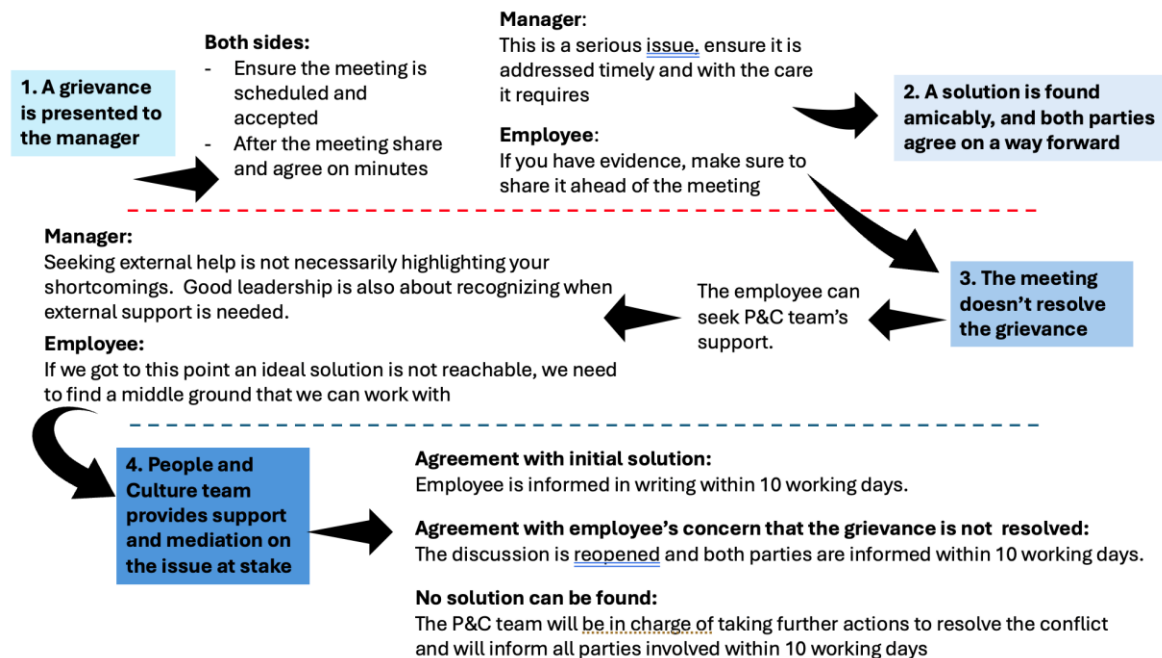
Este proceso se basa en el principio de que:

- a. En la medida de lo posible, buscamos resolver los conflictos de forma amistosa.
- b. Hivos ejerce su deber de diligencia hacia todas las personas, y el primer punto de contacto para plantear una inquietud o solicitar orientación debe ser la persona encargada superior jerárquica de la persona.
- c. Todas las personas que ocupan un puesto directivo dispondrán de espacios adecuados para la sensibilización y la orientación a petición, con el fin de ejercer su deber de diligencia. Con el tiempo, la capacidad de gestionar interacciones complejas también se convertirá en un indicador del rendimiento.

Desde un punto de vista práctico, el proceso debe seguir los siguientes pasos:

- ◇ **Paso 1:** La persona empleada agraviada solicita una reunión con su gerente de línea (o, si esto no es posible, con la persona gerente de línea de su gerente de línea) para discutir su inquietud.
 - Requisito para ambas partes: Asegurarse de que la reunión se programa formalmente en sus agendas y de que se comparten debidamente las notas después de que haya tenido lugar.
 - Requisito para la persona gerente de línea (o la persona gerente de línea de este): aunque no se trate de una situación en la que una persona se encuentre en peligro inminente, se trata de un asunto grave. Asegúrese de planificar la reunión en un plazo aceptable.
 - Requisitos para la persona empleada: si presenta un caso (mala conducta, discriminación, conflicto) para el que tiene pruebas, asegúrese de presentarlas en la primera reunión o de facilitarlas a su gerente de línea antes de la reunión (por ejemplo, enviándolas por correo electrónico, compartiendo el archivo en Share Point, etc.).
- ◇ **Paso 2:** Si la reunión no resuelve la queja, la persona empleada puede solicitar el apoyo de RR. HH.
 - Requisitos para la persona gerente de línea: A pesar de todos los esfuerzos, la persona empleada no considera que el problema se haya resuelto. La intervención de RR. HH. tiene como objetivo ayudar, por lo que las personas gerentes de línea no deben retrasarla ni intentar evitarla.
 - Requisitos para la persona empleada: Solo en casos extremos, la resolución de conflictos consiste en decidir quién tiene la razón y quién no, mientras que lo más habitual es buscar un terreno común en el que se puedan alcanzar compromisos. La persona empleada tiene derecho a solicitar la ayuda del departamento de RR. HH. si considera que el asunto no se ha resuelto, pero no debe esperar que este se posicione a favor de una de las partes. Algunas personas del equipo de Personas y Cultura han obtenido un certificado de coaching y ayudarán a las personas de la dirección a impartir la formación necesaria sobre cómo abordar situaciones complejas y resolver conflictos.
- ◇ **Paso 3:** RR. HH. interviene en el asunto y revisa los documentos presentados tanto por la persona responsable como por la persona empleada, y puede mantener conversaciones con ambas personas.
 - Si este proceso coincide con la resolución ofrecida por el gerente, se informa a la persona empleada por escrito en un plazo de 10 días hábiles.
 - Si este proceso coincide con la perspectiva de la persona empleada, se reabre el debate y se informa a ambas partes en un plazo de 10 días laborables.
 - Si no se llega a una resolución entre la persona empleada y el gerente, o si hay otras personas involucradas (por ejemplo, si la persona se ha quejado con su gerente sobre el comportamiento de una persona empleada que tiene un gerente diferente), RR. HH. se encargará de tomar medidas adicionales para resolver el conflicto e informará a todas las partes involucradas en un plazo de 10 días hábiles.

A continuación, se muestra un diagrama de carriles que ilustra el proceso de resolución de conflictos. Cada carril representa un paso clave del proceso, y los pasos del proceso se alinean con las responsabilidades respectivas de cada parte.



Transformación cultural

Esta política de reclamaciones presenta un alto grado de «novedad»: desde la denuncia de conductas indebidas y la sanción de las faltas de conducta, hasta el trabajo sobre las causas profundas para evitar que los conflictos se agraven, hablando y resolviendo las tensiones, con una influencia externa limitada o nula.

Este cambio no se produce de la noche a la mañana, y sería utópico creer que se puede «enseñar» en una sesión de formación.

Pasar de un enfoque de resolución de conflictos basado en procesos (detectar-informar-delegar la solución) a considerar cualquier fricción como una oportunidad de crecimiento para todas las partes implicadas supone un cambio radical en la cultura organizativa.

Creemos que es un cambio importante: uno que, con el tiempo, contribuirá a crear un entorno más sólido de confianza y seguridad psicológica y, lo que es más importante, uno que depende de la aceptación de todas las personas.

Trabajar en un entorno multicultural también significa que cada persona que trabaja en Hivos tiene una forma diferente de abordar los conflictos, que es el resultado de su cultura de origen, su educación y sus experiencias. No se espera que todo el personal de Hivos sepa inmediatamente qué hacer, por lo que Hivos propondrá algunas oportunidades de aprendizaje para la resolución de conflictos, a través de LinkedIn Learning, así como sesiones prácticas virtuales con personal cualificado. En este contexto, se agradece y se anima encarecidamente la contribución de todo el

personal, ya sea en forma de estudios de casos (que pueden ser anónimos), formación cultural o técnicas básicas de coaching y mediación.

El apoyo de Open Up también está disponible para todo el personal de Hivos e incluye orientación sobre cómo manejar conversaciones difíciles y situaciones complejas.

La transformación cultural es una labor que requiere el esfuerzo de todas las personas, por lo que también será un esfuerzo continuo encontrar las formas más adecuadas e inclusivas desde el punto de vista cultural para reconocer y resolver los conflictos.

¿Qué ocurre cuando no se encuentra una solución?

A pesar de los esfuerzos, hay muchas razones por las que puede no encontrarse una solución, o puede encontrarse pero no ser duradera.

Por ejemplo: la persona cuyo comportamiento ha causado el agravio está convencida de que su comportamiento es aceptable y no está dispuesta a cambiarlo; la petición de reparación de la parte agraviada es irrazonable; el conflicto parece resuelto, pero resurge con regularidad, creando un malestar generalizado.

En los casos en que no se puede encontrar una solución a través de la comunicación entre las dos partes o con la mediación de una tercera parte, hay dos opciones:

Opción 1: La queja se ha agravado (o corre el riesgo de agravarse) hasta convertirse en una infracción grave

En este caso, la queja se convierte automáticamente en un informe de conducta indebida y es investigada por la persona responsable correspondiente.

Por ejemplo: Una persona gerente ha sido informada por las personas con las que trabaja de que bajo ninguna circunstancia pueden utilizar la tarjeta de gasolina de la oficina para su propio coche. Si no cambia su comportamiento, se presentará automáticamente un informe por fraude.

Ejemplo 2: Una persona del equipo ha sido informada por las personas con las que trabaja y por su gerente de línea de que sus comentarios sobre el aspecto físico de las personas con las que trabaja son inapropiados y, a pesar de ello, persiste en ellos, defendiendo su derecho a apreciar a una persona. Esto dará lugar a un informe automático de acoso sexual.

Opción 2: La queja es de naturaleza relacionada con los recursos humanos.

En este caso, RR. HH. (Hub y Global) se encargará de investigar la naturaleza y el alcance de la queja y las medidas que habrá que tomar.

Por ejemplo: he trabajado duro y hecho horas extras para ayudar a otras personas con las que trabajo que tenían dificultades, pero al final del año recibo una evaluación negativa porque no he cumplido mis objetivos. Sin embargo, le explico a mi persona gerente de línea que mi contribución no solo debería evaluarse en función de mis objetivos, sino también de todas las demás tareas que he realizado y de mi actitud hacia los demás. Mi gerente de línea no entiende por qué debería considerarse que soy alguien que realiza un buen trabajo por cosas que no forman parte de mi descripción de funciones. Se puede pedir a RR. HH. que opine al respecto, desde una perspectiva más amplia de la visión y la estrategia de Hivos.

ANEXO I – ESCENARIO I

Al hablar con su gerente de línea sobre una actividad del proyecto, Ignacio y Kholisa notan su frustración. Cuanto más se frustra, más levanta la voz, hasta que en un momento dado suelta: «¡No puedo trabajar con estos idiotas!».

Está claro que Addisu no se refiere a ellos dos, pero se sienten incómodos porque conocen bien a las personas a las que se refiere: ¡son las personas con las que trabaja!

Opción 1: Ignacio y Kholisa no dicen nada, al fin y al cabo Addisu no se refería a ellos, ¿por qué arriesgarse a enfadarlo de nuevo por otra persona?

Opción 2: Aunque los «idiotas» a los que se refería Addisu no sean ellos, Kholisa cree que menospreciar a las personas con las que se trabaja a sus espaldas es una mala muestra de liderazgo. No tiene mucha confianza en sí misma, pero aun así pide una reunión a Addisu y le dice: «El otro día estabas frustrado, todos trabajamos hasta tarde y sí, no fue culpa nuestra, pero aún así tuvimos que arreglarlo. Pero llamar idiota a alguien de nuestro equipo delante de mí y de Ignacio fue injusto, por dos razones:

1. Los errores le pueden pasar a cualquiera y ahora que te lo he oído decir, siempre pensaré que en cuanto cometa un error a tus ojos, también seré un idiota; y
2. quizás no era tu intención, pero menospreciar a alguien delante de mí y de Ignacio puede crear la falsa creencia de que nosotros tres somos mejores que el resto del equipo. Y esto alimenta la exclusión y la marginación.

No te digo esto para culparte, sino para que te hagas responsable, porque te valoro como gerente.