



C A P Í T U L O 1 4

Proyecto “NO ABUSE DE SU PODER”: Propuesta para mejorar el clima laboral en las organizaciones

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5491325300614>

Lucrecia Flores

RESUMEN: **Introducción:** El proyecto NO ABUSE DE SU PODER es una propuesta metodológica que combina trabajo de campo (experimental y observación) con el método de investigación tradicional y técnicas de innovación. **Objetivo:** fue diseñar un prototipo de acompañamiento modelo para colaborar en la construcción de paz, mejorando la calidad de vida en ambientes laborales complejos, usando un formato de Entrenamiento en el Puesto de Trabajo (ETP) con un enfoque social, pro-persona. **Métodos:** se utilizó el método empírico, basado del catastro de casos y de los datos obtenidos de diez casos de muestra (5 resueltos y 5 en desarrollo), cuyo análisis pudo determinar que los resultados comparativos de gestión en los casos sin aplicar el prototipo y con el prototipo y se pudo identificar el común denominador que fue determinante al momento de categorizar un caso con resultado favorable o desfavorable. **Resultados:** los resultados del análisis en los casos de la muestra, permitieron establecer tres indicadores de validación que aportaron en el éxito o fracaso de la gestoría. **Conclusión:** independiente de la naturaleza de cada caso, tanto al momento de colaborar en la redacción de una defensoría para denunciar o responder cargos, como para generar los medios de prueba mínimos y necesarios que sustentan las argumentaciones, se requiere que los facilitadores cumplan con cierta formalidad de validación previa, porque muchas veces se omiten pasos por obvios, que terminan invalidando el proceso ó generando acciones contrarias a una defensoría exitosa.

INTRODUCCIÓN

El proyecto NO ABUSE DE SU PODER, nace de una frase difundida por la Federación internacional de Trabajadores del Transporte (ITF Global) en la figura de la Red Internacional de Mujeres (ITF Women) en pancartas¹ como parte de una campaña internacional para luchar contra la violencia de género en todas sus formas, violencia que por cierto, afecta transversalmente a hombres y mujeres en el mundo laboral y que, en algunos casos documentados, también pone en riesgo la calidad de vida de muchos trabajadores amenazados por la violencia doméstica, situación que muy pocas personas se atreven a denunciar.

La idea original del proyecto era elaborar una propuesta metodológica con el fin de implementar nuevas competencias en personas que se inicien en el rol de facilitadores, usando un modelo simulado de entrenamiento en el puesto de trabajo (ETP). En su elaboración, la autora además de utilizar la experiencia como base, utilizó el método científico tradicional y algunas técnicas de innovación para resolver problemas públicos² para diseñar tres instrumentos de apoyo para el prototipo del proyecto, teniendo en cuenta tanto aspectos metodológicos generales que se utilizaron para el levantamiento de los casos que la ITF Global reveló públicamente en Singapur el año 2018, como las recomendaciones que se hicieron posterior a la 108^a Conferencia Internacional del Trabajo, que se celebró en Ginebra en junio del 2019, donde el Convenio 190 de la OIT fue adoptado como el primer tratado internacional dedicado a la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo.

El prototipo del proyecto fue aplicado con éxito el año 2019, pero como se indica en el párrafo anterior, si bien el diseño original del modelo estaba pensado en entrenar nuevos líderes o líderes sin experiencia sindical previa en formato de autoinducción, al implementar el piloto y al abordar los conflictos laborales desde un perspectiva amplia, pensando en la persona, el proyecto extiende su aplicación más allá del género y de su afiliación sindical, mejorando la versión experimental los años siguientes, ampliado su cobertura a un formato universal.

METODOLOGÍA

La metodología de diseño e implementación de este proyecto se basa en la utilización de tres instrumentos que en conjunto, se constituyen en el alma y la estructura del modelo. En todos ellos se utiliza una metodología propia que combina la observación de campo (ensayo y error) con métodos y técnicas de diseño experimental, de público conocimiento y de amplia difusión académica, como son: un decálogo, un tríptico y una bitácora.

1. Pancarta en español: chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.itfglobal.org/sites/default/files/node/campaigns/files/sp-poster._how-to-avoid-violence-at-work.pdf

2. Guía Permitido Innovar: <https://innovadorespublicos.cl/documentation/publication/33/>

Instrumentos:

Los instrumentos que este proyecto utiliza, fueron creados en distintos momentos y fueron elaborados especialmente para este modelo, complementando el nombre genérico con las distintas funciones que cada uno cumplió en las distintas etapas del proyecto, como se indica a continuación:

Instrumento 1: Decálogo de acompañamiento (Etapa de diseño / INDUCCIÓN)

Para garantizar un resultado favorable en cualquier apoyo o defensoría, es importante que tanto las personas que solicitan apoyo como los facilitadores cumplan con ciertos compromisos y obligaciones.

En primer lugar, es responsabilidad **de la persona que solicita** apoyo:

1. Informar sobre el evento que lo afecta o informar en detalle del o los CARGOS que se le imputan con la debida anticipación o en tiempo real.
2. Enviar copia de la NOTIFICACIÓN o registro de aviso mediante el cual toma conocimiento del evento
3. Referenciar los PLAZOS y CONDICIONES de su caso para responder o para poder generar una respuesta informada. Nota: en caso de sumarios administrativos, se le recomienda al afectado SOLICITAR COPIA ÍNTEGRA del expediente y (si aplica) solicitar también formalmente UNA PRÓRROGA para preparar su “debida defensa”.
4. Describir su participación en el evento y su nivel de responsabilidad en un RELATO claro y preciso
5. Proporcionar EVIDENCIA válida para fundar los argumentos del relato final
6. Mantener la comunicación activa con la persona que está cumpliendo el rol de facilitador en la defensoría de su caso, informando de novedades, avances y en general, sobre la evolución del proceso
7. En caso de requerir asesoría legal o especializada adicional, la persona que solicita apoyo debe asegurarse de proporcionar copia de todos los antecedentes que puedan constituir evidencia y cuando corresponda, REVISAR Y VALIDAR la propuesta elaborada al facilitador antes de enviarla al abogado.
8. Informar ACEPTACIÓN o RECHAZO de la propuesta de argumentación de defensa que le envíe el facilitador y actuar en consecuencia
9. Remitir al facilitador la versión última de los DESCARGO(S) formalmente presentado(s) por él o ella ante la entidad acusatoria y

10. Informar oportunamente al facilitador sobre el resultado final del EVENTO que lo afecta, es si caso fue resuelto a su favor o no.

En segundo lugar, será de responsabilidad **de la persona que ejerce el rol de facilitador** en la defensoría del caso, cumplir con lo siguiente:

1. Recibir el reporte o notificación del EVENTO, realizando las verificaciones mínimas de validación que aplique el caso.
2. Registrar la NOTIFICACIÓN, confirmar a la persona que solicita apoyo la recepción conforme del caso válido para iniciar el trámite de asignación interno del caso.
3. Verificar los PLAZOS y CONDICIONES para responder a los cargo se cumplan para activar el acompañamiento, desechar o derivar el caso fuera necesario
4. En caso de sumario siempre se recomienda SOLICITAR COPIA ÍNTEGRA del expediente y pedir formalmente una PRÓRROGA (ampliar plazo de respuesta) para garantizar la "debida defensa"
5. Solicitar o verificar la EVIDENCIA que pueda complementar el relato y validar los antecedentes proporcionados por la persona que solicita ayuda, en cuanto a la pertinencia y concordancia.
6. Si fuera necesario, elaborar una propuesta de RELATO para argumentación o defensa final, que sea descriptivo en la forma y el fondo de caso, claro preciso y fundado en hechos REALES Y CIERTOS que se puedan demostrar
7. En caso de que la persona afectada opte por construir su propio relato o defensa: en la medida que tenga acceso al contenido del mismo, el facilitador podrá colaborar con la revisión del relato, debiendo procurar que los argumentos sean auto-sustentables, haciendo preguntas de validación, para evitar conjeturas o juicios de valor, que la información que proporcione una idea falsa o distorsionada del hecho, que los argumentos no se puedan demostrar lo que el relato aporte información adicional innecesaria o no vinculada al proceso
8. Si el caso requiere de apoyo legal o especializado, el facilitador podrá colaborar redactando una propuesta aclaratoria para facilitar apoyo legal, revisando y ordenando cronológicamente las evidencias o corrigiendo o remitiendo al Estudio Jurídico tanto la propuesta de relato como los antecedentes de caso a la vista.
9. Enviar y registrar la última versión de Relato o DESCARGO generado en el proceso de acompañamiento para monitorear el proceso interno o revisar los avances proceso legal (si aplica) y

- Mantener COMUNICACIÓN efectiva y continua con la persona afectada desde que se inicia la petición de apoyo hasta que finaliza el término del proceso, procurando llevar un registro histórico del evento, incluyendo el resultado al momento de cerrar el caso.

Instrumento 2: Tríptico de inducción conceptual (formato libre / Etapa de DISEÑO)

| | | |
|---|---|---|
| Conceptos generales de derechos humanos para facilitar la identificación de casos de violencia y/o maltrato dentro de la organización | Descripción de indicadores o fundamentos normativos aplicables: (1) catastro casos de agresión o violencia (datos en número / sin proyecto) (2) identificar comunes denominadores (causa, personas involucradas y localización) (3) establecer categorías y prioridades (mediciones) (4) Normas y sanciones | Proyecto NO ABUSE DE SU PODER (propuesta) Breve descripción del proyecto acompañado con imágenes y referencias |
|---|---|---|

Ejemplo:



Instrumento 3: Bitácora o guía para construir un relato autosustentable (Etapa de IMPLEMENTACION)

En la última etapa del prototipo, el modelo propone a cada persona afectada que solicita apoyo que escriba registro histórico de los eventos que se le imputan o que quiere denunciar **sin filtro**, usando como guía una **Bitácora**. Previo a la construcción de una propuesta de relato definitiva, se le recomienda que cada registro

describa los eventos por separado, con el máximo de datos posible, evitando entrar en detalles, pero indicando fecha, lugar y hora del mismo. El objetivo es generar argumentos para complementar un **relato auto-sustentable** que puedan responder en simple preguntas tales como: qué pasó, cuándo, dónde, cómo y quiénes estaban presentes o quien son los o las involucrados a modo de resumen ejecutivo y con el fin de determinar si esos eventos califican como evidencia, percepción o juicio de valor en el futuro relato, si requieren de apoyo para contextualizarse, complementarlos o eliminarlos en el relato.

Ejemplo:

Etapas o fases del proyecto:

El modelo experimental del proyecto fue diseñado para ser implementado en tres fases. La primera fase fue realizar un **diagnóstico** basado en la estadística de casos que la organización tenía al momento de iniciar la construcción del modelo, de la data total, fueron seleccionados al azar 10 casos (5 resueltos y 5 en desarrollo) los primero para analizar los resultados (sin proyecto) y los segundos para aplicar el modelo muestra (con proyecto). La segunda fase fue seleccionar una muestra al azar de 100 personas extraída de la nómina vigente de la época (noviembre 2019) y enviarles por mail un pequeño **cuestionario** de 4 preguntas: respondieron 35 personas, lo que permitió medir además del nivel de participación (35%), qué nivel de conocimiento tenían esas las personas sobre derechos humanos, protocolos internos y situaciones de violencia en general. La tercera y última fase adicional en la etapa de desarrollo del modelo fue seleccionar igualmente al azar 3 de los 5 casos de estudio en desarrollo y aplicar todos los instrumentos y recomendaciones del modelo, para luego evaluar y medir los resultados.

RESULTADOS

En los 5 casos en desarrollo demuestra que fueron abordados utilizando el modelo experimental del proyecto fue posible obtener en todos ellos resultados favorables, logrando los siguientes resultados: a) identificar acciones y condiciones de riesgo, b) implementar mecanismos efectivos de control y autodefensa, y c) gestionar propuestas de mejora (formato defensoría).

DISCUSIÓN

Al analizar los resultados de los casos resueltos sin aplicar las técnicas de validación que se proponen en este proyecto, fue posible determinar que en la mayoría de los casos cuya sentencia final no fue favorable para las personas que solicitaron apoyo en su defensoría, esto se debió a varias razones, entre las cuales se puede mencionar que: solicitaron ayuda fuera de plazo, no entregaron toda la información, la información que proporcionaron carecía de evidencia o que los argumentos tenían origen en emociones o percepciones. Situación que fue contrastada con el análisis de los resultados de los casos en los que se cumplió el protocolo de validación propuesto en el modelo, cuyos resultados, en su mayoría fueron exitosos para los defendidos.

CONCLUSIONES

Los resultados en los casos de muestra que utilizaron los instrumentos del modelo, permitieron concluir que el proyecto funciona, porque los resultados fueron favorables para todas las personas y la evidencia demostró que utilizando rigurosamente la metodología de validación que propone el modelo, más allá de abordar las causas de base en los problemas que afectan la sana convivencia laboral, también se pudo generar mecanismos de gestión y en algunos casos, se logró conciliar criterios o acuerdos entre partes, que facilitaron la resolución de conflictos. De igual forma, en otros casos, se pudieron implementar estrategias eficientes para evitar o minimizar futuras acciones de violencia.

REFERENCIAS

No tiene: por la naturaleza de la investigación que da origen al proyecto NO ABUSE DE SU PODER, todo el contenido elaborado para el proyecto es inédito y las personas que tuvieron alguna participación en la revisión parcial de ellos, colaboraron con la autora de manera anónima y voluntaria. Por otra parte, aun cuando la frase del título del proyecto no es de su autoría, en todo momento se respeta y se identifica la fuente (ver pancartas).

CONFLICTO DE INTERESES

La autora declara que no existen conflictos de interés relacionados con este trabajo. No existen intereses financieros, personales o profesionales que puedan haber influido de manera inapropiada en el desarrollo, los resultados o la interpretación de la investigación.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

La autora, Lucrecia Flores Villota, participó activamente en todo el proceso de diseño y elaboración de este modelo, orientado transferir experiencias de defensoría a personas que se iniciaban en roles de facilitadores, carentes de experiencia sindical previa o con formación académica no vinculada al derecho o a las ciencias sociales, utilizando un formato de Entrenamiento en el Puesto de Trabajo (EPT) simulado o prototipado, identificado como Proyecto NO ABUSE DE SU PODER. De igual forma lideró la implementación del prototipo en los casos de estudio al interior de la organización para la cual trabaja y últimamente, a iniciativa personal, se ha encargado de difundir el modelo y sus resultados en varios países como invitada y ponente en tres congresos internacionales:

1. (Primer) I Congreso Internacional de Estado Abierto y Gobernanza que se realizó en Costa Rica en junio de 2024. Este congreso fue organizado por la Universidad Nacional de Costa Rica y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
2. (Novena) IX edición del Congreso Internación de Transparencia y Gobierno Abierto fue organizado por Facultad de Derecho de la Universidad de León y se realizó en la ciudad de León, España en septiembre del 2024 y finalmente
3. (Primer) I Encuentro Internacional de Equidad y Género que fue organizado en octubre del 2024, por la Universidad Santa Catarina en Florianópolis, Brasil