



Organización  
Internacional  
del Trabajo



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

Guía para la selección y evaluación  
de los intermediarios laborales

Septiembre, 2020  
Versión 1.0





## Créditos

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

La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de la OIT y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.





# Índice

---

<b>1. Objetivo</b>	<b>05</b>
<b>2. Presentación</b>	<b>05</b>
<b>3. Criterios de evaluación</b>	<b>07</b>
<b>4. Llevando a cabo una entrevista de selección</b>	<b>08</b>
<b>5. Evaluando los resultados para tomar una decisión final</b>	<b>11</b>
<b>6. Sigüientes pasos recomendados</b>	<b>17</b>





## Objetivo

El objetivo de esta herramienta es ayudar a las empresas a pensar de una manera sistemática **cómo evaluar y seleccionar intermediarios laborales** con el meta de limitar los abusos y violaciones laborales.

## Presentación

Los riesgos legales y daños a la imagen corporativa relacionados con las malas prácticas de contratación de empleados por parte de intermediarios laborales pueden ser mitigados por protocolos debidamente diseñados e implementados en los procesos de reclutamiento, selección y contratación.

Se recomienda que se establezcan requerimientos de desempeño para los intermediarios que complementen los códigos de conducta y expectativas empresariales responsables, las de sus clientes y compradores, incluyendo, por supuesto, todas las leyes y regulaciones aplicables y requerimientos técnicos (la habilidad de encontrar personas trabajadoras apropiadas en el tiempo y con el presupuesto acordado). Este ejercicio podrá ayudar a la compañía a entender mejor las políticas y prácticas de los intermediarios, y ver si se alinean bien con sus requerimientos.

El uso de intermediarios laborales externos es una forma legítima para que las compañías con recursos internos limitados recluten, seleccionen y contraten empleados. Sin embargo, los beneficios de externalizar esta función pueden contrarrestarse con el riesgo de perder el control sobre el proceso de selección, y de posibles problemas y riesgos laborales. **En la medida de lo posible, las compañías interesadas en limitar estos riesgos deberían considerar en detalle todas las diferentes opciones disponibles incluyendo la de buscar o reclutar, seleccionar, y contratar a sus empleados a través de servicios públicos de empleo o de manera directa, ya que el uso de intermediarios laborales incrementa la posibilidad de riesgos laborales.**

Cuando es necesario recurrir a intermediarios laborales privados, deben establecerse sistemas eficaces de evaluación y selección de los mismos. En este caso, las compañías deben tomar medidas de debida diligencia en la evaluación y selección de intermediarios laborales para minimizar los riesgos de abusos laborales provocados por prácticas de contratación



fraudulenta o engañosa así como para asegurarse de que los procesos de contratación satisfagan de forma eficaz y profesional las expectativas de trabajadores y empleadores.

Los intermediarios laborales son muy comunes en todo el mundo, así como en el sector agrícola en México. Estos reclutan personas trabajadoras o jornaleras temporales o permanentes para empresas agrícolas en todos los sectores y a todas las escalas. Frecuentemente encuentran a las personas por vías informales como sus redes de contactos y de “boca en boca” en lugares de origen.

Los intermediarios son conocidos bajo nombres distintos, como *reclutadores, enganchadores, contratistas, capitanes, cabos, mayordomos, camioneros, líderes/jefes de cuadrilla* u otros, dependiendo del sector y la región en la que estén trabajando, de los diferentes roles que desempeñan o del nivel de formalidad que tienen. En algunos casos los intermediarios son pagados por el número de personas que pueden llevar al lugar de trabajo y por el periodo de tiempo que la persona labora ahí. Esta práctica puede acabar incentivando el reclutamiento bajo coerción o fraudulento.

El objetivo de examinar a los intermediarios laborales antes de contratarlos es obtener suficiente información que nos permita tener la certeza de que los intermediarios laborales podrán cumplir con las leyes locales requeridas, las políticas y estándares de la compañía o de los clientes de la compañía productora, y los estándares internacionales para la contratación equitativa. El proceso de evaluación de un posible intermediario laboral se enfoca en identificar si cuenta con políticas o procedimientos relativos a la contratación equitativa.

Debido a que la evaluación de las prácticas de los intermediarios es sumamente importante y complicada, es posible que las compañías prefieran **priorizar intermediarios o compañías que hayan sido certificadas por algún esquema de contratación equitativa o que pertenezcan a asociaciones que hayan suscrito códigos de conducta ética.** La participación en estos esquemas permite a los intermediarios demostrar su compromiso con las buenas prácticas de contratación equitativa, así como con la transparencia.

---

<sup>1</sup> International Recruitment Integrity System. “IRIS Standard.” <https://iris.iom.int/iris-standard>

<sup>2</sup> Clearview Assurance. <https://www.clearviewassurance.com/>

<sup>3</sup> The Responsible Recruitment Program. <http://www.responsiblebusiness.org/media/docs/RRP.pdf>

Algunos ejemplos de programas de certificación incluyen el Sistema de Integridad en Reclutamiento Internacional (IRIS por sus siglas en Inglés) de la Organización Internacional de las Migraciones (OIM),<sup>1</sup> Clearview Assurance,<sup>2</sup> el Programa de Reclutamiento Responsable de la Responsible Business Association,<sup>3</sup> y la Certificación Empresa Agrícola Responsable (CEAR).<sup>4</sup>

## Criterios de evaluación

Cada compañía tendrá sus propios criterios de evaluación. Para determinar sus criterios se recomienda que cada compañía haga una revisión detallada de los siguientes documentos y guías:

- ▶ Código de Conducta de la Compañía u otra política de alto nivel.
- ▶ Código de conducta de la empresa cliente u otra política de alto nivel.
- ▶ Conocimiento específico de las prácticas de reclutamiento en determinados sectores (por ejemplo, aguacates o azúcar).
- ▶ Normas de contratación justas y esquemas de certificación tales como:<sup>5</sup>
  - Organización Internacional del Trabajo, Principios generales y directrices para la contratación equitativa: [https://www.ilo.org/global/topics/fair-recruitment/WCMS\\_568731/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/fair-recruitment/WCMS_568731/lang--es/index.htm)
  - Clearview Assurance Standards: <https://www.clearviewassurance.com/>
  - Certificación de Empresa Agrícola Responsable (CEAR) de AHIFORES: [www.ahifores.com](http://www.ahifores.com)
  - Reglamento de Agencias de Colocación de Trabajadores.
  - IRIS de la OIM: <https://iris.iom.int/>

Es importante recalcar que, debido a las prácticas de intermediación laboral en muchas partes del mundo, pero específicamente en México, algunos de estos criterios serán más aplicables a compañías de intermediación laboral formal, también conocidas como de “outsourcing,” que son poco comunes en el sector agrícola en México. Por lo mismo, se incluyen criterios diferentes para los intermediarios laborales menos formales, o inclusive informales, que

<sup>4</sup> Certificación Empresa Agrícola Responsable (CEAR). [www.ahifores.com](http://www.ahifores.com)

<sup>5</sup> Estas normas también se han integrado en la creación de estas herramientas.



son mucho más comunes en México, y que normalmente son individuos operando dentro de la economía informal, con recursos y conocimientos más limitados.

**Los estándares internacionales de reclutamiento ético recomiendan que las compañías no usen intermediarios informales sino compañías establecidas, en vez de individuos que funcionan en la informalidad.** Sin embargo, en la realidad de México se reconoce que en ocasiones las compañías recurran a intermediarios informales, por lo que se proporcionan más abajo criterios de ejemplos e indicadores para la evaluación de intermediarios informales antes de su contratación.



## Llevando a cabo una entrevista de selección

Además de revisar la documentación de los intermediarios laborales (como la prueba de registro, antecedentes legales y penales, y otras fuentes de información sobre las prácticas de los intermediarios),<sup>6</sup> deben realizarse entrevistas a los intermediarios laborales como parte del proceso de selección. Durante la entrevista, estos deberían describir qué medidas toman para conformarse con los criterios de selección de la compañía.

Además de evaluar criterios objetivos, como si las políticas y los procesos están debidamente documentados, la compañía podría evaluar el grado en que los reclutadores potenciales están dispuestos a comprometerse en temas de reclutamiento ético/contratación equitativa. En el cuadro inferior, se ofrecen algunos ejemplos de preguntas para la entrevista de selección.

<sup>6</sup> Ver: <https://contratados.org/>

También puede revisar la herramienta *Cláusulas para un código de conducta para productores agrícolas que cubre la contratación equitativa*

Criterios e indicadores	Preguntas de evaluación recomendadas
<p><b>Conformidad con los requerimientos legales de operación</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Usted o su compañía cuentan con una licencia válida para operar? ¿Con qué tipo de permiso cuentan y qué institución lo emite? ¿Usted o su compañía han sido sujetos de sanciones administrativas que conllevan multas financieras?</li> <li>2. Si alguna agencia gubernamental le ha exigido medidas correctivas, ¿puede proporcionar la documentación que demuestra que las violaciones han sido corregidas o están siendo corregidas?</li> <li>3. ¿Está de acuerdo en someterse a los requisitos de los países de origen y destino, y a este efecto, firmar un contrato?</li> <li>4. En su opinión, ¿qué requisitos legales aplican a sus actividades?             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. ¿Cómo va a garantizar el cumplimiento de los requisitos antes mencionados?</li> </ol> </li> </ol>

Criterios e indicadores	Preguntas de evaluación recomendadas
<p><b>Conformidad con los estándares de la compañía y las exigencias legales sobre el reclutamiento</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Usted o su compañía tienen alguna política sobre selección, reclutamiento o condiciones laborales? De ser así, ¿están por escrito y cómo son comunicadas a las personas trabajadoras? Si los reclutadores contestan que hay una política escrita, solicitar una copia.</li> <li>2. ¿Usted o su compañía tienen una política que prohíba el reclutamiento engañoso o fraudulento? ¿De ser así, qué incluye la política? (salarios, prestaciones, horas de trabajo, lugar de trabajo, condiciones de vida, vivienda y costos asociados, cualquier costo significativo asumido por el trabajador y, de ser aplicable, los riesgos inherentes al trabajo).</li> </ol>

Criterios e indicadores	Preguntas de evaluación recomendadas
<b>Conformidad con los estándares de la compañía y las exigencias legales sobre el reclutamiento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. ¿Usted o su compañía tienen una política de “no cobros”, que evita que las personas trabajadoras paguen gastos y comisiones de reclutamiento? De ser así, ¿cómo se aseguran de que su personal de campo no cobre comisiones de reclutamiento?</li> <li>4. ¿Cuenta con una política que establece que todas las personas trabajadoras conservarán sus documentos personales?</li> <li>5. ¿Quién conserva los documentos personales durante el proceso de selección y contratación?</li> <li>6. ¿Cómo se comunican las condiciones de vida y trabajo a las y los candidatos potenciales? ¿Cómo se aseguran de que esta información es exacta?</li> </ol>

Criterios e indicadores	Preguntas de evaluación recomendadas
<b>Conformidad con los estándares de la compañía y las exigencias legales en los contratos laborales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Los términos en los contratos de las personas trabajadoras son consistentes con las leyes y requisitos legales aplicables?</li> <li>2. ¿El contrato incluye términos y condiciones consistentes o alineadas con los estándares de reclutamiento ético de la compañía que contrata?</li> <li>3. ¿Los contratos laborales están en conformidad con los requisitos del cliente de la compañía que contrata? ¿cómo comunican los términos del contrato a las personas que hablan otra lengua, o que tienen dificultades de lectoescritura?</li> </ol>

Criterios e indicadores	Preguntas de evaluación recomendadas
<b>Conformidad con los estándares de la compañía y las exigencias legales relativas a los mecanismos de queja y denuncia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué recursos tienen las personas trabajadoras si enfrentan cualquier problema en el reclutamiento o durante el proceso de contratación?</li> <li>2. Mencione alguna de las maneras en las que comunica los mecanismos de queja y denuncia potenciales a las personas trabajadoras.</li> <li>3. ¿Qué sucede cuando las personas usan este mecanismo?</li> </ol>



## Evaluando los resultados para tomar una decisión final

Una vez que se ha entrevistado a los candidatos a reclutador laboral, las respuestas deben ser analizadas. Se recomienda el uso de una metodología transparente para evaluar reclutadores laborales con una serie de filtros preestablecidos. Esta metodología debería definir cómo serán evaluados los candidatos, por quién, y el proceso mediante el cual se tomará una decisión final y la elaboración del contrato.

**Una alternativa es usar un sistema de calificación que atribuye a cada criterio un peso y una calificación para calcular la puntuación del desempeño como se muestra a continuación.** Esto permite a la compañía calificar el desempeño de cada candidato en cada criterio, dando también el énfasis apropiado a las áreas de conformidad que son más importantes para la compañía y/o para los clientes de la compañía.

El resultado de tal proceso de evaluación del desempeño de todos los candidatos debe ser analizado y comparado con facilidad, lo que permitirá que las compañías califiquen y comparen entre candidatos.



### Ejemplo de sistema de evaluación de intermediario laboral

Criterios	Peso (%)	Calificación (%)	Puntuación de desempeño
Conformidad con los requerimientos legales de operación			
Conformidad con los estándares generales de responsabilidad social y derechos laborales, establecidos en la Declaración de la OIT sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo			
Conformidad con los estándares de la compañía y las exigencias legales sobre el reclutamiento			
Conformidad con los estándares de la compañía y las exigencias legales en los contratos laborales			

### Ejemplo de sistema de evaluación de intermediario laboral

Criterios	Peso (%)	Calificación (%)	Puntuación de desempeño
Conformidad con los estándares de la compañía y las exigencias legales relativas a los mecanismos de queja y denuncia			
<b>Total</b>	<b>100%</b>		

**Nota: Las compañías deberán determinar su propio sistema de ponderación basado en los requerimientos legales aplicables, sus políticas y, de ser relevantes, aquellas de sus clientes.**

Una vez que los candidatos a reclutador laboral han sido seleccionados y contratados, las compañías pueden usar la información de este proceso de debida diligencia como información de línea base para gestionar y monitorear el desempeño del reclutador.

## Intermediarios informales

En segmentos de la cadena de suministro en que los sistemas de registro de intermediarios son débiles o inexistentes y los intermediarios informales predominan, las compañías deberían de optar por opciones para regular la contratación, tanto públicas como privadas, o transitar hacia el reclutamiento directo. Sin embargo, en algunos contextos, como empresas de agricultura a muy pequeña escala o en casos en los que no existen agencias de reclutamiento formales, la realidad es que una parte del reclutamiento laboral pudiera continuar a través de canales informales. Los intermediarios informales son naturalmente más difíciles de monitorear.

Sin embargo, incluso en este caso, siempre que un tercero facilite la relación entre empleadores y personas trabajadoras, se deberán respetar ciertos estándares básicos de prácticas equitativas. Así que, **todas las políticas y procesos mencionados en este documento deberán ser aplicados a intermediarios informales**. Por ejemplo, puede exigirse de los intermediarios laborales informales que expliquen adecuadamente los términos y condiciones a los solicitantes de empleo, que mantengan por lo menos políticas esenciales claramente explicadas a las personas trabajadoras, que no cobren comisiones de reclutamiento y no confisquen los documentos de identidad. **La responsabilidad de comunicar estas expectativas y monitorearlas en función del desempeño recae en la compañía que contrata al intermediario laboral.**



Criterios e indicadores	Preguntas de evaluación recomendadas
<p><b>Conformidad con los requerimientos legales de operación</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Usted está registrado o tiene intenciones de registrarse como reclutador ante las autoridades pertinentes?</li> <li>2. ¿Usted conoce sus obligaciones en virtud de la Ley Federal del Trabajo y del Reglamento de agencias de colocación? <ol style="list-style-type: none"> <li>a. ¿Está dispuesto a comprometerse por escrito a respetar las disposiciones en cuanto a gastos de transporte?</li> <li>b. ¿Cómo va a garantizar el cumplimiento de los requisitos antes mencionados?</li> </ol> </li> <li>3. ¿Si usted o alguien al que está asociado contrata personas migrantes internacionales, conoce sus obligaciones en virtud de la legislación de ese país? <ol style="list-style-type: none"> <li>a. ¿Está de acuerdo en someterse a los requisitos de los países de origen y destino, y a este efecto, firmar un contrato?</li> <li>b. ¿Cómo va a garantizar el cumplimiento de los requisitos antes mencionados?</li> </ol> </li> <li>4. Proporcione una lista de todos los actores a lo largo de su cadena de suministro laboral, incluyendo agentes locales. <ol style="list-style-type: none"> <li>a. ¿Está usted dispuesto a asumir por escrito su responsabilidad solidaria respecto a las actividades de sus agentes y socios?</li> </ol> </li> <li>5. ¿Puede compartir con nosotros cómo usted o su equipo realizan la selección, reclutamiento o condiciones laborales? <ol style="list-style-type: none"> <li>a. ¿Está dispuesto a compartir este proceso por escrito con nosotros y todo el personal que emplee?</li> </ol> </li> <li>6. ¿Puede compartir con nosotros cómo evita que algún agente suyo realice reclutamiento engañoso o fraudulento?</li> </ol>

Criterios e indicadores	Preguntas de evaluación recomendadas
<p><b>Conformidad con los estándares de la compañía y las exigencias legales sobre el reclutamiento</b></p>	<p>7. ¿Cómo se comunican los siguientes detalles a las personas que se reclutan: salarios, prestaciones, horas de trabajo, lugar de trabajo, condiciones de vida, vivienda y costos asociados, cualquier costo significativo asumido por el trabajador y, de ser aplicable, los riesgos inherentes al trabajo?</p> <p>a. ¿Está dispuesto a poner estas condiciones por escrito y entregarlas en el momento del reclutamiento?</p> <p>8. ¿Qué gastos cobra usted a las personas trabajadoras?</p> <p>a. ¿Está dispuesto a instaurar una política de no cobros a las personas trabajadoras?</p> <p>b. De ser así, ¿cómo se asegurará de que su personal de campo no cobre comisiones de reclutamiento?</p> <p>9. ¿Cuenta con una política que establece que todas las personas trabajadoras conservarán sus documentos personales?</p> <p>a. ¿Cómo se asegurará usted de que las personas podrán conservar sus documentos personales de manera segura?</p> <p>10. ¿Quién conserva los documentos personales durante el proceso de selección y contratación?</p> <p>11. ¿Cómo se comunican las condiciones de vida y trabajo a los candidatos potenciales? ¿Cómo se aseguran de que esta información es exacta?</p> <p>12. ¿Proporciona o está dispuesto a proporcionar contratos por escrito a las personas trabajadoras?</p> <p>a. Si contrata personal que no puede leer y escribir o no habla español, ¿cómo se asegurará de que las personas entiendan el contenido del contrato?</p>

Criterios e indicadores	Preguntas de evaluación recomendadas
<p><b>Conformidad con los estándares de la compañía y las exigencias legales en los contratos laborales</b></p>	<p>13. ¿Los términos en los contratos de las personas trabajadoras son consistentes con las leyes y requisitos legales aplicables? (verificar con ejemplos concretos, gastos de reclutamiento, de transporte, deducciones por vivienda, enganches, adelantos, préstamos, interés, etc).</p> <p>14. ¿El contrato incluye términos y condiciones consistentes o alineadas con los estándares de reclutamiento ético de la compañía que contrata?</p> <p>15. ¿Los contratos laborales están en conformidad con los requisitos del cliente de la compañía que contrata? ¿cómo comunican los términos del contrato a las personas que hablan otra lengua, o que tienen dificultades de lectoescritura?</p>

Criterios e indicadores	Preguntas de evaluación recomendadas
<p><b>Conformidad con los estándares de la compañía y las exigencias legales relativas a los mecanismos de queja y denuncia</b></p>	<p>16. ¿Qué recursos tienen las personas trabajadoras si enfrentan cualquier problema en el reclutamiento o durante el proceso de contratación?</p> <p>17. Mencione alguna de las maneras en las que comunica los mecanismos de queja y denuncia potenciales a las personas trabajadoras.</p> <p>18. ¿Qué sucede cuando las personas usan este mecanismo?</p>

## Siguientes pasos recomendados

En seguimiento a esta herramienta se recomienda revisar y utilizar la **Guía para el monitoreo de intermediarios laborales** para identificar los siguientes pasos después de la selección y contratación de un intermediario laboral. De manera alternativa, podría seguir a la herramienta **Guía de desarrollo e implementación de mecanismos de quejas y denuncias para el reclutamiento y la contratación** para implementar sistemas de retroalimentación de los trabajadores que pueden incidir e ilustrar las prácticas de los intermediarios laborales y su nivel de cumplimiento con los requerimientos y expectativas que han sido establecidos por la empresa.



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

