

Guía Sobre la Comunicación de Objetivos y Estándares en la Cadena de Suministro



VERITÉ
Fair Labor. **Worldwide.**

El financiamiento es proporcionado por el Departamento del Trabajo de los Estados Unidos bajo el acuerdo de cooperación número IL-31476. Este material no refleja necesariamente los puntos de vista ni las políticas del Departamento del Trabajo de los Estados Unidos, ni la mención de nombres comerciales, productos comerciales u organizaciones implica la aprobación por parte del Gobierno de los Estados Unidos. El 100% del costo total del proyecto es financiado con fondos federales, por un total de \$2,200,000 dólares.

Guía Sobre la Comunicación de Objetivos y Estándares en la Cadena de Suministro

Introducción

Esta herramienta es una de las 17 herramientas que incluye la Caja de Herramientas para el Abastecimiento Socialmente Responsable (S3T, por sus siglas en inglés), la cual se creó como parte del Proyecto de Cooperación Para el Empleo Justo, Libre, y Equitativo (COFFEE, por sus siglas en inglés) de Verité a través del generoso financiamiento de la Oficina de Asuntos Laborales Internacionales del Departamento de Trabajo de los EE. UU. (USDOL-ILAB, por sus siglas en inglés). La S3T se creó de acuerdo con el modelo de *Comply Chain* del USDOL, y al menos se creó una herramienta para cada uno de los ocho pasos de la *Comply Chain* (consulte el siguiente gráfico). Muchas de las herramientas se derivan a partir de herramientas creadas para la *Herramienta de Abastecimiento Responsable*, desarrollada por Verité con fondos de la Oficina de Monitoreo y Combate del Departamento de Estado de EE. UU. Trata de Personas (J/TIP). Las herramientas pueden usarse a placer, pero es importante que las empresas cuenten con sistemas y herramientas para cada paso de la *Comply Chain*.

PASOS DE LA CADENA DE CUMPLIMIENTO Y HERRAMIENTAS CORRESPONDIENTES

S3T Caja de Herramientas para el Abastecimiento Socialmente Sostenible



PASOS PARA UN SISTEMA DE CONFORMIDAD SOCIAL

Cadena de Cumplimiento del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos de América

PASO 1. Involucramiento de Aliados y Grupos de Interés
 Guía Sobre la Participación de Actores Clave

PASO 2. Evaluación de Riesgos e Impactos
 Plataforma para la Evaluación de Riesgos para la Acción en el Comercio del Café (RE-ACT, por sus siglas en inglés)
 Análisis de Causas Raíz de las Violaciones Laborales en el Sector Café
 Cuestionario de Autoevaluación para Comercializadores de Café
 Cuestionario de Autoevaluación para Productores
 Cuestionario de Autoevaluación para Intermediarios Laborales
 Guía para Evaluación y Selección de Intermediarios Laborales

PASO 3. Desarrollar un Código de Conducta
 Ejemplo de Disposiciones del Código de Conducta
 Ejemplos de Acuerdos de Responsabilidad Social
 Manual Introductorio Sobre Riesgos Relacionados con el Reclutamiento en el Sector Café

PASO 4. Comunicar y Entrenar a lo Largo de la Cadena
 Guía Sobre la Comunicación de Objetivos y Estándares en la Cadena de Suministro

PASO 5. Monitorear Cumplimiento
 Directrices Sobre Monitoreo de Fincas de Café
 Guía para Monitoreo de Intermediarios Laborales
 Guía para Entrevistas a Trabajadores Enfocada en Reclutamiento y Contratación

PASO 6. Remediar Violaciones
 Marco de Sistemas de Gestión para Prevenir y Remediar Riesgos Laborales

PASO 7. Verificación Independiente
 Marco Para la Verificación Independiente del Suministro Ético

PASO 8. Reportar Desempeño e Involucramiento
 Guía Sobre la Presentación de Reportes Públicos de Actores Clave del Sector Privado

Introducción A La Herramienta

La comunicación y la capacitación adecuadas sobre los estándares del Código de Conducta representan una pieza clave para la adopción exitosa de las prácticas de responsabilidad social por parte de todos los actores de las cadenas de suministro, desde el productor de café en grano hasta el minorista de café. Con frecuencia, se subestima la necesidad de información clara con respecto a lo que se requiere de los aliados de la cadena de suministro y sus trabajadores. Este es el caso de la construcción de conocimientos y habilidades técnicas para implementar los requisitos del Código de Conducta y los requisitos legales, lo que incluye la mitigación de riesgos para los trabajadores y la remediación de los problemas que surjan.

En conjunto, los conocimientos y las habilidades adecuados comprenden la *capacidad* no solo de mejorar constantemente el rendimiento conforme a los estándares del Código de Conducta, sino de cumplir con los objetivos empresariales al momento de hacerlo. Sin embargo, la construcción de capacidades es un término amplio. No siempre existe una línea clara entre la *comunicación* y la *capacitación*. Tampoco existe una línea clara entre el *conocimiento* y el *entendimiento*. Esto indica la importancia de saber cuáles son los objetivos específicos en la planificación y la implementación del programa de comunicación y capacitación (o construcción de capacidades). ¿Qué se necesita lograr, no en cuanto a actividades, sino en cuanto a impacto? ¿Qué intenta hacer?

Un Solo Tipo De Enfoque No Es Apto Para Todos

En primer lugar, no todos requieren el mismo nivel de entendimiento sobre las causas raíz de los problemas recurrentes o las mismas habilidades relacionadas con la creación de controles de riesgos, tal como la revisión de los intermediarios laborales en cuanto a prácticas poco éticas o ilegales.

En segundo lugar, no todos los actores con quienes su empresa necesita comunicarse o todas las personas que requieren capacitación necesariamente están “disponibles.” Existen límites prácticos con respecto a qué tanta capacitación sobre los procedimientos de quejas puede proporcionar un tostador, por ejemplo, a un productor, o incluso qué tanto conocimiento sencillo sobre el estándar del trabajo forzoso puede aportar un minorista a la cadena de suministro en la que es posible que exista una falta de trazabilidad a nivel de la finca. Esto se complica aún más debido a la complejidad de la cadena de suministro de café y a la gran cantidad de modificaciones que se realizan en los roles y las relaciones de los actores empresariales.

Esta guía intentará simplificar y proporcionar las reglas generales y las consideraciones predominantes para enfrentar el desafío de aumentar la capacidad de los actores de las cadenas de suministro a fin de tomar decisiones más informadas al momento de seleccionar y monitorear a los proveedores, y

mejorar las condiciones de trabajo de aquellas personas que trabajan en lugares más lejanos.

La guía cubrirá lo siguiente:

- Quién debe participar en la comunicación y la capacitación (construcción de capacidades).
- Qué temas deben cubrirse en dichas comunicaciones y capacitaciones.
- Cómo asegurarse de que los esfuerzos de construcción de capacidades tienen el impacto pretendido.
- Cómo medir el impacto.

¿Quién Debe Participar En La Construcción De Capacidades?

La implementación adecuada de los requisitos de responsabilidad social de la cadena de suministro de una empresa se basa en las decisiones informadas y en las acciones de las personas y las empresas a lo largo de la cadena de suministro, desde el comercializador que elige la finca a la que le comprará el café hasta el trabajador que presenta una queja. Si todas las personas en la cadena de suministro entienden sus roles y responsabilidades, entonces el sistema funcionará. Además de capacitar a los empleados que tienen obligaciones de responsabilidad social, la empresa debe capacitar a los siguientes actores en su cadena de suministro:

- Trabajadores y sindicatos.
- Intermediarios laborales, lo que incluye reclutadores y líderes de cuadrilla.
- Productores (agricultores, desde pequeños agricultores hasta fincas grandes).
- Cooperativas y otras organizaciones productoras.
- Beneficios de café y centros de operaciones en donde se procesa, clasifica, evalúa y embolsa el café.
- Compradores de café locales y otros intermediarios.
- Exportadores e importadores.
- Tostadores o marcas/empresas de café.
- Asociaciones industriales.
- Comunidades.
- Organizaciones de la sociedad civil.

A continuación se presentan las actividades y los actores clave típicos de las cadenas de suministro, como un punto de partida para esquematizar a los actores clave cuya capacidad (entendimiento y habilidad) es fundamental para el proceso de cambios:

Gráfico 1. Modelo De La Cadena De Valor De Café O De La Cadena De Suministro¹

☛ La Cadena de Valor De Café o La Cadena de Suministro de Café



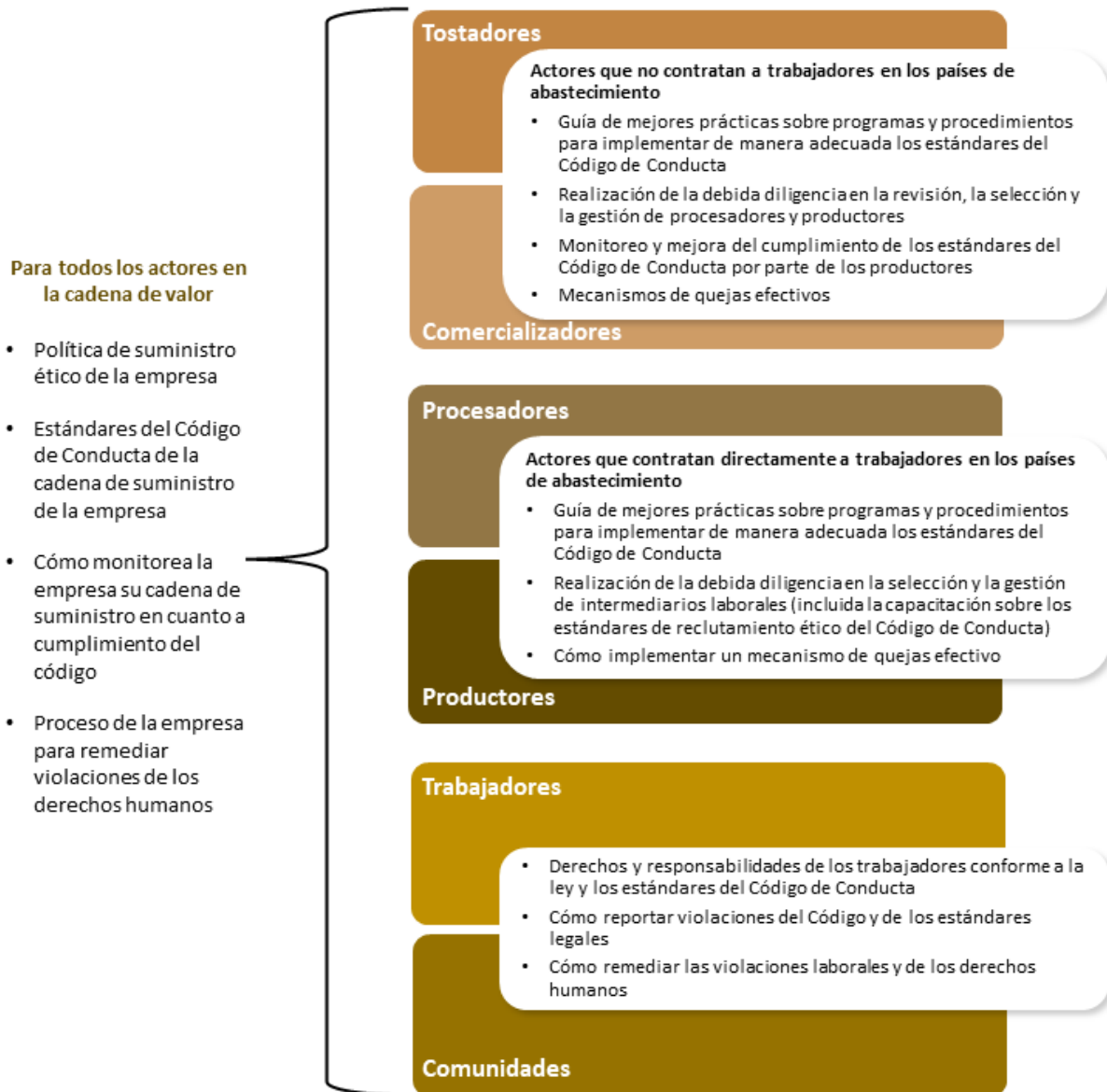
Los trabajadores, los reclutadores e intermediarios laborales que se emplean para reclutar y contratar a dichos trabajadores, los sindicatos y las organizaciones locales de la sociedad civil también son importantes para las empresas de la cadena de suministro.

¿Qué Temas Debe Cubrir La Construcción De Capacidades?

Los requisitos de la construcción de capacidades para cada grupo de actores de la cadena de suministro variarán y dependerán en gran medida de si son empleadores, tales como los pequeños agricultores y las fincas, o compradores de café en grano cuya principal inquietud es la debida diligencia en su cadena de suministro (es decir, asegurarse de que sus proveedores cumplen con los requisitos del Código de Conducta). Como lo discutiremos a continuación en la sección “Diseño con impacto,” la evaluación de necesidades es un elemento

importante del programa de la empresa para identificar las necesidades específicas de construcción de capacidades. Sin embargo, incluso sin el beneficio de la evaluación de necesidades formales, existen algunos temas fundamentales de comunicación y capacitación específicos del público que la empresa debe considerar adaptar a las necesidades de los diferentes actores en su cadena de valor.

Actores De La Cadena De Valor De Café Con Temas De Comunicación/Capacitación



La siguiente información describe a mayor detalle las necesidades básicas de comunicación y capacitación.

1. Todo el público

Todos los niveles de la cadena de valor de la empresa, desde los productores hasta las clientes finales, necesitan tener información sobre lo siguiente:

- El compromiso de la empresa con la sostenibilidad y los estándares de su Código de Conducta.
- Cómo gestiona su cadena de suministro para garantizar que los compromisos con los derechos humanos y otros compromisos conforme al código se respetan en todos los niveles de la cadena.
- El proceso de la empresa para remediar las violaciones laborales y las violaciones de los derechos humanos que se identifican.
- De qué manera todos los actores de la cadena de valor, lo que incluye trabajadores, comunidades en los países productores, sindicatos y organizaciones de la sociedad civil, pueden brindar comentarios y retroalimentación sobre el rendimiento de la empresa y de sus aliados de la cadena de suministro.

2. Entidades que no contratan a trabajadores en los países de abastecimiento.

Por lo general, los comercializadores y los tostadores contratan, en su caso, a algunos trabajadores en los países desde los cuales se abastece el café. Su principal necesidad, desde el punto de vista de construcción de capacidades, es entender cómo pueden asegurarse de que sus proveedores, comercializadores, procesadores, cooperativas, fincas e intermediarios laborales que contrataron, cumplen con los estándares del Código de Conducta y los requisitos legales.

3. Entidades que contratan a trabajadores en los países de abastecimiento.

Productores (desde pequeños agricultores hasta fincas grandes)

La mayor parte del café alrededor del mundo (aproximadamente el 70 por ciento) es cultivada por los pequeños agricultores, mientras que las fincas medianas y grandes producen el café restante.

Los productores que contratan mano de obra requieren una asesoría práctica sobre cómo implementar de manera adecuada los estándares del Código de Conducta del cliente. Esto ayuda al productor a entender “cómo se ve la buena calidad” en cuanto a sus políticas y procedimientos, por ejemplo, cómo determinar el trabajo adecuado para los hijos de los productores o cómo seleccionar y gestionar a los intermediarios laborales para garantizar que cumplen con las prácticas de reclutamiento ético.

Procesadores

Básicamente, el proceso de beneficiado húmedo y seco incluye el despulpado de la cereza de café al quitar la cáscara (pulpa) y el mucílago. El café pergamino seco se produce mediante el secado. Posteriormente, se

procesa en beneficios, lo cual produce el café verde. Es posible que diferentes actores de la cadena de suministro participen en el procesamiento. Dependiendo del país, los pequeños agricultores pueden procesar su propio café, o las cooperativas pueden procesarlo, o se vende a los intermediarios de café, quienes lo venden a los beneficios. En Colombia, la gran mayoría de los productores de café procesan su propio café y lo venden en el mercado local como café pergamino seco, mientras que en los países como México o Guatemala, existen varios niveles de procesamiento dependiendo de la región. Por lo general, las cooperativas y las fincas grandes tienen sus propias instalaciones para el beneficio húmedo y seco. Los beneficios independientes también procesan el café (tanto el café en grano como el café pergamino), como lo hacen algunos comercializadores.

Es posible que el sistema de debida diligencia de la cadena de suministro de la empresa pida a algunos procesadores, tales como las cooperativas, que se aseguren de que los pequeños agricultores y las fincas medianas que son miembros de la cooperativa cumplen con los estándares del Código de Conducta.

4. Trabajadores y comunidades

El Código de Conducta de la empresa y las leyes aplicables determinan los derechos de los trabajadores que los empleadores, tales como los Productores y los Procesadores, deben respetar. Los trabajadores necesitan entender sus derechos para que puedan defenderse, y también deben saber cómo y en dónde pueden reportar las violaciones de estos derechos.

Es importante considerar que en la producción de café, es posible que algunos trabajadores no sepan leer ni escribir. A todos los trabajadores analfabetos se les deben informar verbalmente sus derechos conforme a la ley local y al Código de Conducta.

Es importante que los defensores de los trabajadores, incluidas las organizaciones de los trabajadores y las organizaciones de la sociedad civil, también conozcan los derechos de los trabajadores, tanto legales como de los Códigos de Conducta, así como las vías de remediación.

5. Intermediarios laborales

Los intermediarios laborales son terceros que contratan los empleadores para que recluten, seleccionen, contraten, gestionen y/o transporten a los trabajadores. Cuando utilizan intermediarios laborales, los empleadores pierden el control y la visibilidad del proceso de reclutamiento y contratación, lo que ocasiona que los trabajadores sean más vulnerables a las prácticas de reclutamiento poco ético, tal como que se les cobren honorarios de reclutamiento y colocación, que se les engañe con respecto a la naturaleza del trabajo y otras prácticas que violan sus derechos.

Los intermediarios laborales necesitan entender las leyes y los estándares del Código de Conducta relacionados con el reclutamiento, la selección y la contratación, y cómo establecer políticas y procedimientos de reclutamiento ético para permitir su cumplimiento con dichos estándares. También deben saber cómo pueden asegurarse de que sus aliados empresariales de reclutamiento (otros intermediarios laborales, proveedores de viviendas para los trabajadores, empresas de transporte, entre otros) cumplen de igual manera con los requisitos del Código y las leyes.

Como se mencionó anteriormente, los Productores y los Procesadores necesitan saber cómo revisar, seleccionar y gestionar a los intermediarios laborales para ayudarles a evitar las prácticas de reclutamiento poco ético.

¿Dónde, Cuándo Y Cómo Se Debe Impartir El Programa De Construcción De Capacidades?

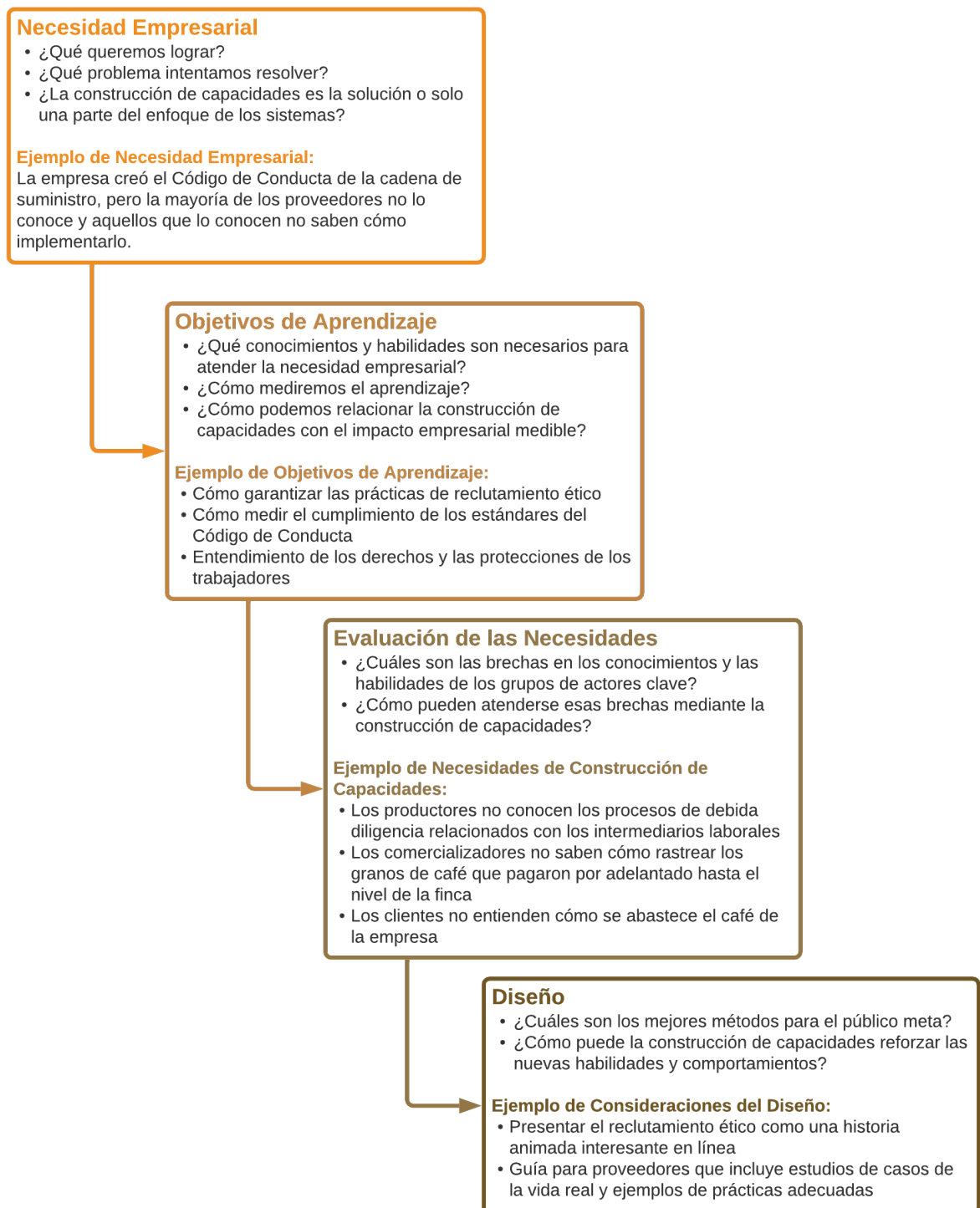
Diseño Con Impacto

El objetivo de la construcción de capacidades es **satisfacer la necesidad organizacional**. Por ejemplo, los nuevos proveedores (comercializadores o fincas) deben entender el Código de Conducta de sus clientes y cómo cumplir de manera adecuada con sus requisitos. Los trabajadores necesitan conocer sus derechos en el lugar de trabajo y cómo reportar las violaciones de esos derechos. Los comercializadores de café deben ser capaces de determinar de qué manera todas las entidades en sus cadenas de suministro, hasta el nivel de finca, cumplen con los requisitos del Código de Conducta y los requisitos legales. Todas las personas en la cadena de suministro necesitan entender los requisitos legales y los requisitos del cliente que les son aplicables.

Si el programa de construcción de capacidades se diseña de manera adecuada, puede satisfacer esas necesidades, y la efectividad y los impactos específicos de dicha comunicación y capacitación pueden medirse de manera confiable. Sin embargo, si el programa no se diseña de manera apropiada, no solo es probable que no atienda las necesidades empresariales, sino que sus impactos también serán difíciles o imposibles de evaluar. (Consulte la Figura 3).

Por lo tanto, cualquier discusión sobre cómo medir el impacto de la construcción de capacidades empieza con el diseño. Los elementos básicos de un buen diseño del programa de construcción de capacidades incluyen los elementos que se indican en el siguiente diagrama, en conjunto con las respuestas a las preguntas que corresponden a cada elemento.

Figura 3: Diseño Con Impacto De La Construcción De Capacidades



Objetivos De Aprendizaje Y Evaluación De Necesidades

Conforme al diagrama anterior, los elementos o los pasos que comúnmente se ignoran durante la creación de la comunicación y la capacitación son los siguientes:

- Determinar claramente los *objetivos* de la estrategia de capacitación o comunicación; y
- Evaluar las *necesidades de capacitación* (para el aprendizaje, la realización, el entendimiento o el conocimiento) del público meta antes de tan siquiera crear el diseño.

Los objetivos deben surgir del análisis interno de las necesidades empresariales (cuáles son los impactos específicos que se pretenden y para cuándo). Pocas veces, los objetivos se alcanzan con un sola intervención, por lo que las metas y las fechas previstas son un aspecto importante del diseño.

La evaluación de necesidades puede realizarse a través de diversos canales de datos, desde los reportes de las auditorías hasta las encuestas y otras formas de alcance dirigido. En general, cuando es seguro hacerlo (por ejemplo, a través de un canal confidencial), las personas encuestadas son sinceras con respecto a qué información o habilidades necesitan para poder ser un mejor aliado empresarial, empleador o empleado.

Medios Y Métodos De Impartición

Existen diversos medios para comunicar y capacitar a los actores clave sobre los estándares del Código de Conducta y otros requisitos de responsabilidad social. Unos canales son más adecuados que otros para el contenido específico (el conocimiento en comparación con la práctica) y los objetivos (el entendimiento en comparación con la habilidad de implementación).

No existe un punto de partida ideal para la comunicación y la capacitación sobre los estándares del código. Como se indicó anteriormente en el presente documento, la regla general consiste en que no debe ser un evento único; el reforzamiento y el apoyo constantes son esenciales para lo que básicamente es un elemento de la gestión de cambios. Los siguientes son algunos ejemplos de los enfoques de comunicación y capacitación:

- Algunas empresas presentan los estándares de su código a través de su departamento de compras durante la etapa de contratación (incorporando el código en los contratos y pidiéndole al proveedor que haga lo mismo en los contratos que celebre con el siguiente nivel de la cadena).
- Otras empresas socializan o refuerzan primero la importancia de sus códigos mediante *webinars* con los proveedores o las conferencias en

- persona antes de dar a conocer los requisitos durante la etapa de contratación.
- Otras empresas preparan el terreno de manera más sistemática a través de orientación en línea y/o guías que contienen una orientación interpretativa detallada (por ejemplo, explicaciones de los estándares auditables) y/o una guía sobre las mejores prácticas para los pasos de implementación (por ejemplo, creación del sistema y creación de los controles de riesgos).
 - Algunas empresas cuentan con personal interno que crea e imparte las capacitaciones, mientras que otras empresas ya sea contratan esta actividad o usan los materiales de capacitación que creó una asociación profesional.
 - En algunos casos, es posible que las empresas se den cuenta de que es factible y efectivo el uso del enfoque de capacitación para capacitadores (CpC), el cual incorpora capacitación y otros aspectos de la construcción de capacidades de los proveedores. Por ejemplo, los comercializadores pueden recibir la capacitación y posteriormente se les pide que capaciten a todos los productores y procesadores en su cadena sobre los requisitos del Código de Conducta de la empresa y que indiquen cómo se monitoreará su cumplimiento del código.
 - En los países de abastecimiento, los sindicatos y las organizaciones no gubernamentales (ONG) también pueden tener un rol importante en la creación de materiales de capacitación y en la sensibilización de los trabajadores y/o las comunidades sobre los problemas en el cumplimiento de los derechos laborales y los derechos humanos.
 - Para la capacitación de los trabajadores, el diseño debe basarse en la demografía y en las necesidades de la población meta de trabajadores. En los países en donde el analfabetismo no es un problema, las capacitaciones pueden impartirse en un escenario similar al salón de clases con el uso de materiales escritos. Sin embargo, cuando la mayoría de los trabajadores son analfabetos, los métodos de capacitación y comunicación, así como los materiales deben diseñarse de tal manera que se basen en gráficas, pictogramas y comunicaciones verbales para que los trabajadores analfabetos adquieran los conocimientos, las habilidades y las capacidades necesarias. Los formatos de capacitación específicos que pueden usarse para dichas poblaciones incluyen presentaciones en video, materiales gráficos, aplicaciones para teléfonos inteligentes, carteles y otros materiales que se basan principalmente en la narración visual.
 - Los capacitadores también deben considerar los idiomas que habla la fuerza laboral y deben asegurarse de que, en la medida de lo posible, las capacitaciones se impartan en la lengua materna de los trabajadores, incluso si tienen cierto nivel de fluidez en el idioma predominante que se habla en el área en donde se implementa la capacitación. Esto ayudará a garantizar que los trabajadores asimilen por completo el contenido y se sientan respetados y cómodos en el entorno de capacitación.

- El género también es una consideración importante debido a que las mujeres pueden sentirse incómodas al compartir información o al discutir temas sensibles, tal como el acoso y el abuso sexuales, en presencia de los participantes o los capacitadores del sexo masculino.
- Las normas culturales también deben tomarse en cuenta, tales como si el contacto visual y el espacio personal son importantes, entre otras. Es importante entender los estilos de enseñanza más adecuados para el país y el público meta. Por ejemplo, en muchas culturas, el hecho de levantar la mano para contestar una pregunta o realizar una “lluvia de ideas” en grupo no son comunes y posiblemente no serán técnicas de enseñanza efectivas.
- Las empresas también se han dado cuenta de que es adecuado y efectivo relacionar sus Códigos de Conducta y otras capacitaciones sobre el cumplimiento social con otros tipos de capacitaciones de los proveedores, tales como capacitaciones sobre la productividad, las buenas prácticas agrícolas, el control de calidad y las habilidades técnicas específicas.

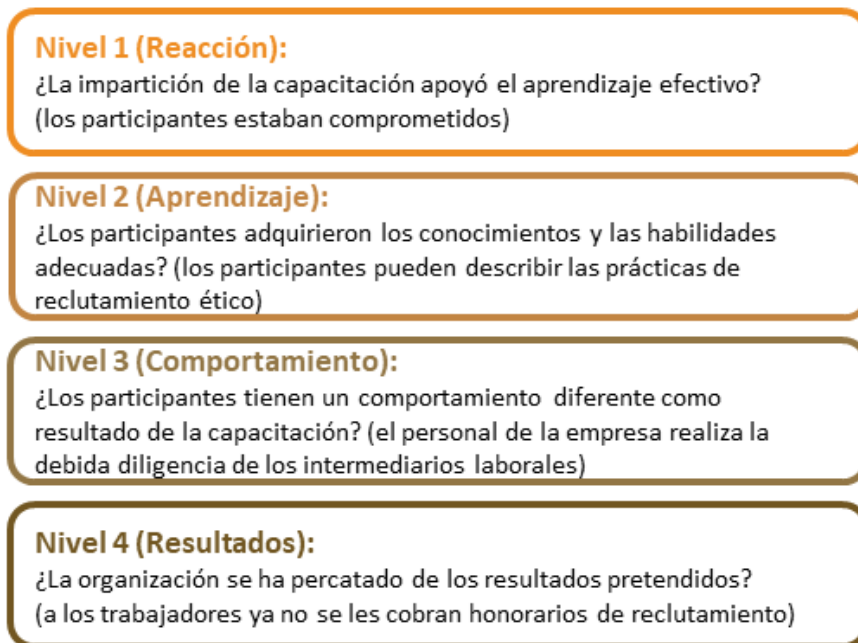
La creación de materiales de capacitación y comunicación (incluidos los módulos del aprendizaje en línea y las guías para los proveedores), la programación de las sesiones de capacitación, la contratación de capacitadores y el seguimiento de la impartición de las capacitaciones son inversiones significativas. Es posible que las empresas deseen impartir capacitaciones básicas sin costo alguno, pero si se identifican incumplimientos del Código de Conducta para los cuales se requiere la capacitación como parte de la remediación, entonces los costos de dicha capacitación podrían cobrarse al proveedor. En algunas relaciones de la cadena de suministro, los proveedores se encargan de todas las responsabilidades relacionadas con la capacitación, lo que incluye todos los costos.

La Importancia De La Medición

La siguiente es una pregunta clave para el programa de construcción de capacidades: *¿La capacitación logró lo que se prometió o lo que pretendía?* Es posible que los materiales hayan sido interesantes y que la capacitación haya sido divertida, pero ¿los participantes aprendieron lo que necesitaban? ¿Los conocimientos o las habilidades que se enseñaron ocasionan un cambio necesario en la forma en que realizan sus trabajos y el respeto de los derechos humanos de sus trabajadores? Y, ¿la empresa que invirtió en la construcción de capacidades obtuvo el beneficio deseado al enviar a sus empleados a la sesión?

Las respuestas a algunas de estas preguntas son relativamente fáciles. Para otras preguntas, específicamente aquellas relacionadas con el cambio en el comportamiento y los impactos empresariales, existen diversos pasos antes y después de la capacitación para recopilar la información necesaria para los resultados cuantificables.

Figura 4: Modelo Del Impacto De 4 Niveles De Kirkpatrick



Esta herramienta se obtuvo del Modelo de evaluación de la capacitación de cuatro niveles de Kirkpatrick²: Reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados, que se usa de manera amplia. Aunque el modelo de Kirkpatrick por lo general se aplica a las intervenciones que están diseñadas para cambiar el comportamiento a través de la construcción de habilidades, los mismos principios generales pueden aplicarse a la comunicación que está más limitada en cuanto a la intención de sensibilizar como un punto de partida.

La medición significativa depende directamente de algunas reglas básicas de la capacitación efectiva (y, a un nivel limitado, la comunicación para la sensibilización). Estas se resumen en el Modelo del proceso de la capacitación que se muestra en la Figura 4. *(Para la planificación y la evaluación de los esfuerzos de comunicación, reemplace la palabra “comunicación” con la palabra “capacitación” al momento de revisar la siguiente información.)*

Comúnmente, los capacitadores miden la experiencia de capacitación de sus participantes (Nivel 1) y qué tanto aprendieron (Nivel 2). La medición de cómo los participantes aplican lo que aprendieron (Nivel 3) y cuál es el impacto que tiene en el entorno laboral y, finalmente, en la empresa (Nivel 4) es menos común y, dependiendo de los recursos que estén disponibles, es posible que sea difícil o poco práctico.

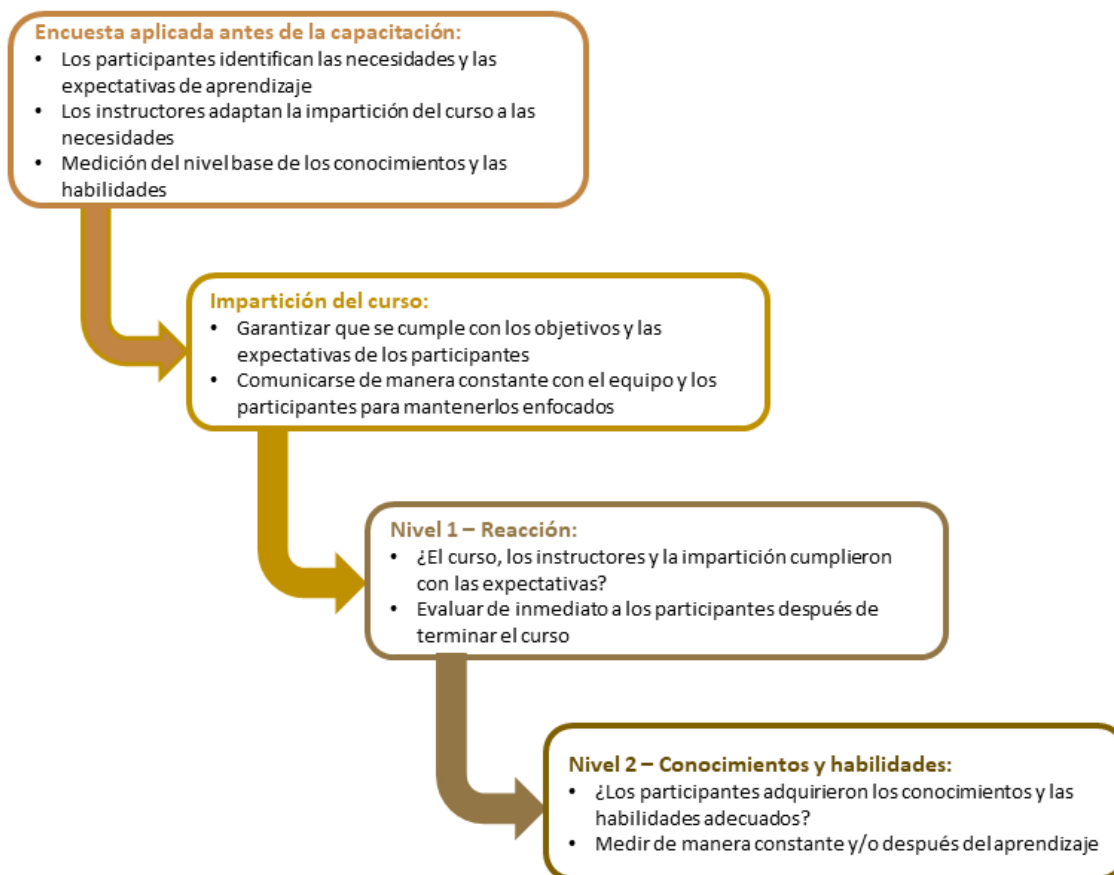
El Nivel 3 requiere una planificación cuidadosa para evaluarse debido a que los cambios en el comportamiento no son ni inmediatos (es decir, que toman tiempo para “transferirse” a la práctica estándar) ni claros de medir.

Con el Nivel 4, el objetivo es determinar si aquellos comportamientos y habilidades que se transfirieron produjeron resultados empresariales, en este caso, el cumplimiento de los requisitos del Código de Conducta. Esto debe generar resultados concretos, tal como que a los trabajadores ya no se les cobren honorarios de reclutamiento o que la libertad de movimiento de los trabajadores ya no esté restringida en las áreas de viviendas dentro de las fincas. Aunque este es un ejercicio posiblemente complejo y que requiere mucho tiempo, es valioso como la principal prueba de la efectividad de los esfuerzos de construcción de capacidades.

Medición De La Reacción (Nivel 1) Y Del Aprendizaje (Nivel 2)

Las mediciones de la reacción y del aprendizaje que están directamente relacionadas con el proceso de evaluación antes de la capacitación brindan una retroalimentación inmediata sobre el éxito del programa de capacitación o comunicación y siempre deben realizarse. Son entradas importantes para la siguiente ronda de la construcción de capacidades. Como se mencionó anteriormente, **la construcción de capacidades es un proceso, y no simplemente un evento.**

Figura 5: Niveles 1 y 2



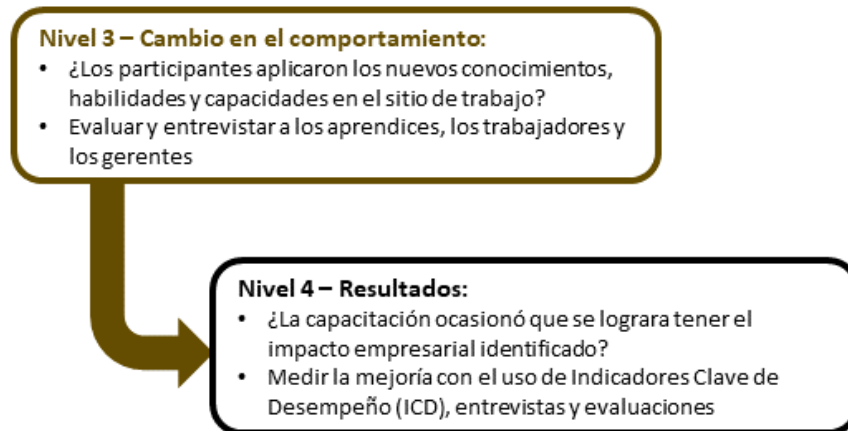
Aprendizaje En Comparación Con La Práctica

Las mediciones de la reacción y del aprendizaje proporcionarán una retroalimentación inmediata sobre el éxito del programa de capacitación (o comunicación) e indican qué tan probable es que los participantes apliquen los nuevos conocimientos y habilidades al momento de tomar decisiones e implementar procesos, procedimientos o tareas, para finalmente obtener el resultado o los resultados empresariales deseados. Sin embargo, aun cuando los participantes hayan adquirido un nivel más alto de entendimiento y nuevas habilidades, no hay ninguna garantía de que los usarán, es decir, que usarán de manera permanente el nuevo aprendizaje. Este es el punto más débil del programa de construcción de capacidades. Únicamente a través de la evaluación del Nivel 3, la empresa (o el empleador) sabrá si esta transferencia se llevó a cabo. Los datos sobre el cambio en el comportamiento pueden provenir de las siguientes fuentes:

- Los indicadores clave de desempeño (ICD) y las metas que se establecieron antes de la intervención, tal como el aumento del uso de los procedimientos de quejas en las fincas en conjunto con los datos del estudio que indican un aumento en los porcentajes de trabajadores que describen los procedimientos como seguros o efectivos;
- Las encuestas que se realizan a aquellas personas que pueden observar el cambio, tal como los líderes de cuadrilla o los gerentes que dan seguimiento a las quejas de los trabajadores inmigrantes sobre los honorarios que cobran los intermediarios laborales a los trabajadores;
- Las encuestas que se realizan a los trabajadores;
- Los reportes de la auditoría sobre la responsabilidad social; y
- El seguimiento de los estudios de evaluación de necesidades (entre cualquier y todo grupo de actores clave).

Esta información constituye la base para determinar, a través de la evaluación del Nivel 4, si y de qué manera el cambio tuvo un impacto en la organización.

Figura 6: Medición del impacto de la construcción de capacidades



¿La Capacitación Marcó Una Diferencia Para La Empresa?

La determinación de si la inversión ayudó a alcanzar los objetivos empresariales constituye la información más importante y desafiante que se recopilará después del programa de capacitación. Para los altos ejecutivos de una organización, esto puede considerarse como el valor final del programa. Esto requiere la medición del impacto de la capacitación en las **metas específicas del rendimiento empresarial**, lo cual se puede medir a través de **diversos medios**: encuestas, entrevistas, auditorías, reportes de quejas e ICD.

Las mediciones del rendimiento específico que se usan dependerán de las necesidades de la organización y, ciertamente, de los objetivos de aprendizaje y de los resultados que se esperan obtener del programa de construcción de capacidades. Estas pueden incluir cambios en los resultados del cumplimiento (tal como la reducción del número de niños que realizan un trabajo inadecuado en las fincas de la familia) o cambios en las variables “suaves” que pueden tener un impacto en las ganancias en algún momento del futuro (por ejemplo, la mejoría de la satisfacción de los trabajadores que debe originar un porcentaje más bajo de rotación de personal y costos reducidos del reclutamiento y la capacitación).

Los siguientes son ejemplos de los resultados del Nivel 4 (mejorías con respecto a los derechos laborales y los derechos humanos a nivel de finca) que pueden producirse como resultado de diferentes estrategias de la construcción de capacidades, lo que incluye las habilidades de supervisión, la debida diligencia de los intermediarios laborales, los mecanismos de quejas y la participación de los trabajadores.

- Los trabajadores confían en el mecanismo de quejas y su uso ha producido una reducción significativa en el acoso sexual en el lugar de trabajo a nivel de finca.
- Todos los trabajadores entienden los términos y condiciones del empleo, lo cual les permite defenderse con respecto a sus derechos legales.
- Los hijos de los productores solo realizan el trabajo que es adecuado para su edad.
- Ningún trabajador menor de edad realiza tareas peligrosas ni, en el caso de los países en donde todo el trabajo agrícola se define legalmente como peligroso, realiza trabajos agrícolas en la finca.
- Los trabajadores no pagan honorarios de reclutamiento u otros gastos para obtener un trabajo y no tienen ninguna deuda relacionada con el reclutamiento.
- Obtención del estatus de proveedor preferido.

Próximos Pasos

Los esfuerzos de comunicación deben superponerse en sus estrategias de participación formal e informal y las políticas relacionadas de su empresa deben relacionarse con los contratos de responsabilidad social que se celebren con sus proveedores y/o intermediarios laborales (consulte el *Ejemplo de contratos de responsabilidad social* y el *Ejemplo de disposiciones del código de conducta*). Es indispensable que los estándares contenidos en su código de conducta se comuniquen a todos los actores en la cadena de suministro de la empresa, desde los comercializadores hasta las fincas, para que los proveedores y los intermediarios laborales estén informados (consulte la *Guía sobre la comunicación de objetivos y estándares en la cadena de suministro* y el *Ejemplo de disposiciones del código de conducta*). Una vez que sus proveedores tengan conocimiento de los estándares, y que de preferencia hayan recibido la capacitación sobre cómo cumplir con sus requisitos, usted puede monitorear el cumplimiento de los estándares con el uso de las *Directrices sobre el monitoreo para certificadores y monitores* y el *Cuestionario de autoevaluación para comercializadores, productores e intermediarios laborales*. La herramienta *Marco de sistemas de gestión para prevenir y remediar riesgos laborales* puede mejorar estos esfuerzos al generar estructuras operativas que apoyen el rendimiento empresarial de la empresa con prácticas de suministro ético sólidas. Finalmente, usted y sus proveedores pueden reportar que están usando la *Guía sobre la presentación de reportes públicos de actores del sector privado* para garantizar el cumplimiento de estos estándares.

Notas Al Pie

1 Adaptado de: Bamber, Penny; et al. Burundi in the coffee global value chain, skills for private sector development. Duke University – CGCGC, 2014.

2 Dr. Donald Kirkpatrick creó el Módulo Kirkpatrick para su disertación de doctorado en 1954. Se ha convertido en módulo ejemplar para la evaluación de los resultados de capacitaciones en la industria. <http://www.kirkpatrickpartners.com/Home/tabid/38/Default.aspx>.