



## Taller de Revisión de Resultados

# Análisis de los Sistemas de Monitoreo de Tiempo y Salarios en Fincas Bananeras, Alineación con la Matriz Salarial y Recomendaciones de Mejora

7 de Febrero 2024



Federal Ministry  
for Economic Cooperation  
and Development





# Agenda

1. Alcance y objetivos de la investigación
2. Marco de investigación
3. Recopilación de datos
4. Resultados principales
5. Conclusiones y recomendaciones prácticas

- Hacia unos salarios e ingresos dignos en el sector bananero

# Alcance y objetivos

**Trasfondo:** En 2023 el Grupo de Trabajo de Minoristas Alemanes implementó actividades piloto en varias fincas en colaboración con sus socios de la cadena de suministro y Rainforest Alliance y Fairtrade, recopilando datos salariales con la Matriz Salarial (MS) de IDH y verificando esos datos, calculando una Contribución Voluntaria y pagando esta Contribución Voluntaria a las fincas y finalmente a los trabajadores. El grupo también realizó un [análisis salarial](#) utilizando la MS en Ecuador 2022 y para todos los países proveedores de banano en 2023. Se identificaron varios retos:

- Seguimiento inadecuado del tiempo de trabajo
- Deficiencias comunes en los sistemas de control salarial
- Desafíos de la integración de los datos de las fincas agrícolas en la MS
- Falta de registros de horas extras y trabajo de fin de semana

**Alcance:** Basándose en estos hallazgos, nuestra tarea se centró en:

- Estudio de los sistemas de monitoreo de tiempo y salarios existentes en fincas bananeras en Colombia, Costa Rica y Ecuador
- Estudio de la compatibilidad de los sistemas de seguimiento de las fincas bananeras con la Matriz Salarial

## Objetivos

- Generar información sobre **buenas prácticas**
- Ofrecer recomendaciones para **mejorar los sistemas de recopilación y monitoreo** de datos
- Proporcionar sugerencias para **seguir desarrollando la Matriz Salarial**
- Promover el **apoyo a las fincas bananeras proporcionado** por actores como la GIZ, los minoristas, el WBF, etc.

- Hacia unos salarios e ingresos dignos en el sector bananero

# Marco de investigación



Datos y alineación con la matriz salarial	Habilidades, herramientas y procesos	Estrategia y Coordinación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de datos y alineación con la Matriz Salarial</li> <li>• Calidad de los sistemas de gestión de datos</li> <li>• Desafíos y potencial de mejora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones y responsabilidades</li> <li>• Conocimiento y competencias en materia de datos</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Características de los sistemas de monitoreo</li> <li>• Calidad de datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias nacionales de comunicación</li> <li>• Colaboración internacional</li> <li>• Barreras y facilitadores</li> <li>• Papeles</li> <li>• Potencial de mejora</li> </ul>

- Hacia unos salarios e ingresos dignos en el sector bananero

## Métodos de recopilación de datos

- 1. Revisión de documentos:** Evaluación de la documentación clave y la literatura gris (publicaciones institucionales) para extraer información clave.
- 2. Entrevistas:** Entrevistas semiestructuradas con diferentes actores, tanto durante visitas a fincas en zonas rurales como en oficinas de la ciudad.
- 3. Observación:** Conocimientos recogidos durante nuestras visitas a los tres países.



- Hacia unos salarios e ingresos dignos en el sector bananero

# Ecuador



No. de entrevistados	Tipo de fincas	Regiones	Certificaciones	Uso de MS
18	G (>100 ha): 2 M (30-100h ha): 2 P (<30ha): 2	Guayas Santa Elena Los Ríos El Oro	Global G.A.P Fairtrade Rainforest Alliance	4 (6)

- Hacia unos salarios e ingresos dignos en el sector bananero

# Colombia



No. de entrevistados	Tipo de fincas	Regiones	Certificaciones	Uso de MS
11	G (>100 ha): 5 P (<30ha): 1	Urabá Magdalena	Global G.A.P Rainforest Alliance	6(6)

- Hacia unos salarios e ingresos dignos en el sector bananero

# Costa Rica



No. de entrevistados	Tipo de fincas	Regiones	Certificaciones	Uso de MS
21	G (>100 ha): 4	Limón	Global G.A.P Rainforest Alliance Carbono Neutro Fairtrade SMETA	4(4)

- Hacia unos salarios e ingresos dignos en el sector bananero

## !! Limitaciones

- Los resultados que se presentarán a continuación se basan en una muestra limitada de fincas y entrevistas en 3 países. Por lo tanto, no se trata de una muestra representativa (convenience sampling).
- Se recomienda considerar el contexto de investigación y tomar precauciones al momento de extrapolar o generalizar los resultados.



- Hacia unos salarios e ingresos dignos en el sector bananero

# Área de investigación 1: Datos y alineamiento con la MS

1

## Disponibilidad de datos y alineación con la MS:

### El cálculo de salarios es basado en rendimiento y horas trabajadas:

- ± Contrario al registro salarial en la MS, la mayoría de las labores se remuneran a destajo (campo, contrato) o por pieza (administración, planta).\*
- ± Generación de salarios: En caso de un salario negativo (salario inferior al salario mínimo por hora regular/hora extra definido por ley), se realiza un ajuste salarial hacia el salario mínimo.

#### Datos y alineación con la matriz salarial

1. Disponibilidad de datos y alineación con la Matriz Salarial
2. Calidad de los sistemas de gestión de datos
3. Desafíos y potencial de mejora

#### Código de colores:

- + Resultado positivo
- ± Resultado mixto o neutral
- Resultado negativo

*\*Por favor, considerar que en casos donde los resultados se aplican solo a uno o más países éstos se han nombrado explícitamente en el resultado*

- Hacia unos salarios e ingresos dignos en el sector bananero

# Área de investigación 1: Datos y alineamiento con la MS

1

## Disponibilidad de datos y alineación con la MS

**En general existe una buena alineación entre los datos disponibles en las fincas y aquellos requeridos por la MS:**

- + Se requieren los mismos datos crudos por IDH (MS) y por entes regulatorios oficiales, así que las fincas disponen de la mayoría de los datos que se requieren para el llenado de la MS.
- ± La **recopilación y estructuración** de los datos son **variados** y suelen requerir reprocesamiento y/o digitalización para ser utilizados en la MS.
- ± En Ecuador y Colombia se observó en productoras grandes que agrupan varias fincas que, si bien los datos crudos se recopilan y consolidan por finca, el análisis se hace a nivel agregado de toda la producción.  
→ La MS, sin embargo, está diseñada para el llenado por finca.

### Datos y alineación con la matriz salarial

1. Disponibilidad de datos y alineación con la Matriz Salarial
2. Calidad de los sistemas de gestión de datos
3. Desafíos y potencial de mejora

### Código de colores:

- + Resultado positivo
- ± Resultado mixto o neutral
- Resultado negativo

- Hacia unos salarios e ingresos dignos en el sector bananero

# Área de investigación 1: Datos y alineamiento con la MS

1

## Disponibilidad de datos y alineación con la MS

### Variedad en categorías laborales entre fincas:

- + Cada finca tiene su propio sistema de **categorías laborales**, en el cual se basan los cálculos de salarios y pagos. La matriz permite a los productores desagregar según sus categorías individuales, brindando **flexibilidad y aumentando la utilidad** para las fincas.

#### Datos y alineación con la matriz salarial

1. Disponibilidad de datos y alineación con la Matriz Salarial
2. Calidad de los sistemas de gestión de datos
3. Desafíos y potencial de mejora

#### Código de colores:

- + Resultado positivo
- ± Resultado mixto o neutral
- Resultado negativo

- Hacia unos salarios e ingresos dignos en el sector bananero

# Área de investigación 1: Datos y alineamiento con la MS

2

## Calidad de los sistemas de gestión de datos

**Se reconoce un proceso de transición hacia mejoras administrativas y contabilidad en el sector, lo que ha mejorado la calidad y disponibilidad de información sobre los procesos internos de las fincas:**

- + Se menciona que los **requerimientos internacionales de exportación** han sido un factor positivo en este proceso.

**Cada finca cuenta con un sistema de recolección y gestión de datos. El nivel de profesionalización depende del tamaño de la finca o producción:**

- ± Fincas grandes tienen procesos de recolección más estructurado y accesible, dando prioridad a la recopilación y debido manejo de datos relacionados a la productividad y pagos de nómina
- ± Fincas medianas y pequeñas recopilan información de manera más simple, con información típicamente menos estructurada, especialmente de datos relacionados a bonificaciones extraordinarias, contratos, roles de pago, etc.

**Fincas grandes suelen contar con sistemas de monitoreo propiamente desarrollados:**

- + Opciones para adaptaciones a nuevos requisitos.
- ± La mayoría no lo ha hecho porque la MS sigue cambiando.

### Datos y alineación con la matriz salarial

1. Disponibilidad de datos y alineación con la Matriz Salarial
2. Calidad de los sistemas de gestión de datos
3. Desafíos y potencial de mejora

### Código de colores:

- + Resultado positivo
- ± Resultado mixto o neutral
- Resultado negativo

- Hacia unos salarios e ingresos dignos en el sector bananero

# Área de investigación 1: Datos y alineamiento con la MS

3

## Desafíos y potencial de mejora

### Distintas formas de completar la MS generan errores:

- Si bien hay guías de cómo se deberían ingresar los diferentes indicadores en la MS, los usuarios lo hacen a base de su propio criterio. **Cada finca sigue un proceso un poco distinto** para completar la MS, con fórmulas e interpretaciones individuales → puede resultar en errores.
- En varios casos, se identificaron preprocesamientos de datos antes de migrarlos a la MS, con el propósito de verificar y/o ajustar su compatibilidad con los requisitos de la plataforma. De acuerdo a las entrevistas, esto se hace por motivo de entender mejor de donde pueden nacer discrepancias entre los cálculos internos y los resultados de la matriz.
- **No todos los trabajadores** necesariamente son incluidos en los cálculos de la MS – se han observado casos donde solamente se registran trabajadores formales o aquellos que trabajan con la finca durante un año completo.

#### Datos y alineación con la matriz salarial

1. Disponibilidad de datos y alineación con la Matriz Salarial
2. Calidad de los sistemas de gestión de datos
3. Desafíos y potencial de mejora

#### Código de colores:

- + Resultado positivo
- ± Resultado mixto o neutral
- Resultado negativo

- Hacia unos salarios e ingresos dignos en el sector bananero

# Área de investigación 1: Datos y alineamiento con la MS

3

## Desafíos y potencial de mejora

### Reporte de datos por trabajador individual vs. por labor (promedio anual):

- ± Desafío del reporte por trabajador: se requieren **semanas efectivamente trabajadas** (requiere buen monitoreo de ausencias, p.ej. por incapacitaciones) → mucho trabajo.
- ± Desafío del reporte por labor (promedio): deja de lado **diferencias individuales entre trabajadores** dentro de la misma labor → no da espacio para “explicar” valores atípicos.

### La implementación de la MS no ha tenido en cuenta los costos administrativos asociados al proceso de recopilación y estructuración de datos:

- ± Aunque existe una alineación general entre los datos y los requisitos de la MS, la implementación no ha abordado adecuadamente la necesidad de reestructuración, digitalización y recálculos.
- + Una finca (grande) en Costa Rica ya está en el proceso de adaptar sus sistemas para que los datos requeridos por la MS se calculen de manera automática.

#### Datos y alineación con la matriz salarial

1. Disponibilidad de datos y alineación con la Matriz Salarial
2. Calidad de los sistemas de gestión de datos
3. **Desafíos y potencial de mejora**

#### Código de colores:

- + Resultado positivo
- ± Resultado mixto o neutral
- Resultado negativo

- Hacia unos salarios e ingresos dignos en el sector bananero

## Área de investigación 2: Habilidades, herramientas y procesos

1

### Funciones y responsabilidades

#### El proceso de recopilación y verificación interna de datos involucra a diferentes perfiles desde el campo hasta la administración

- ± Perfiles como jefes de campo o fincas están encargados del reparto de actividades y el registro de asistencia y control de avances. Asistentes y/o personal administrativo en las fincas recopilan información personal de los trabajadores y consolidan información. Dependiendo del tamaño de la finca, los dueños/productores, personal de RR.HH o contabilidad usan los datos para procesar la información de roles de pago e información sobre la productividad de las fincas.
- ± Orgánicamente el proceso de recopilación de datos integra un proceso de verificación que involucra a los responsables a todos los niveles, incluyendo a los trabajadores al momento de su pago. Sin embargo, esto solo aplica a los datos relacionados a avances y asistencia.

#### El llenado de la MS es responsabilidad o personal relacionado a los siguientes departamentos

- ± Recursos humanos
- ± Contabilidad
- ± Certificaciones

#### Habilidades, herramientas y procesos

1. Funciones y responsabilidades
2. Conocimiento y competencias en materia de datos
3. Capacitación
4. Características de los sistemas de monitoreo
5. Calidad de datos

#### Código de colores:

- + Resultado positivo
- ± Resultado mixto o neutral
- Resultado negativo

- Hacia unos salarios e ingresos dignos en el sector bananero

## Área de investigación 2: Habilidades, herramientas y procesos

2

### Conocimiento y competencias en materia de datos

**La MS fue pensada como una herramienta simple, de fácil acceso y para el uso por partes de personas de diferentes niveles de alfabetización digital**

± Hoy en día los encargados del llenado son perfiles con mayores niveles de educación y conocimiento digital. Las personas responsables del llenado de la MS tienen responsabilidades relacionadas a los departamentos de recursos humanos, contabilidad, y certificaciones.

**De acuerdo con los entrevistados, habilidades clave para un buen manejo de datos y uso efectivo de la MS en el contexto de la producción bananera incluyen**

- + (General) Buen manejo y conocimiento de herramientas como Excel para preparar y manejar los datos en general
- + (General) Afinidad digital, incluyendo apertura para ganar nuevos conocimientos digitales
- + (MS) Buen conocimiento de la situación legal y contexto del país, los lineamientos de IDH sobre el llenado de la herramienta y la metodología de Anker

#### Habilidades, herramientas y procesos

1. Funciones y responsabilidades
2. Conocimiento y competencias en materia de datos
3. Capacitación
4. Características de los sistemas de monitoreo
5. Calidad de datos

#### Código de colores:

- + Resultado positivo
- ± Resultado mixto o neutral
- Resultado negativo

- Hacia unos salarios e ingresos dignos en el sector bananero

## Área de investigación 2: Habilidades, herramientas y procesos

3

### Capacitación

#### Los procesos e iniciativas internos de capacitación relacionada al mejor manejo de datos y sistemas de monitoreo son limitados y varían mucho entre fincas

- ± Algunas fincas reportaron iniciativas de capacitación al integrarse nuevas tecnologías digitales para reemplazar la recolección de datos crudos. Sin embargo, los resultados han sido mixtos ya que el personal de campo ha tenido una preferencia fuerte por mantener la recolección de manera análoga.
- En general no existe un proceso de capacitación de mandos medios (responsables de recolectar la información cruda y del primer proceso de verificación de datos) estructurada y constante que lleve a un mejor manejo de la información y que promueva un entendimiento generalizado del valor la calidad de los datos más allá de registros relacionados a la productividad.

#### Las opiniones sobre la capacitación relacionada a la MS (otorgada sobre todo por IDH) son mixtas

- + Hay aquellas personas que reconocen el rol de IDH en ofrecer información sobre el llenado de la MS, así como su disponibilidad a dar soporte técnico.
- Sin embargo, hay quienes enfatizan que los entrenamientos no han sido oportunos y más bien han tenido un contenido muy general que no necesariamente se aplica a las necesidades puntuales de cada país.

#### Habilidades, herramientas y procesos

1. Funciones y responsabilidades
2. Conocimiento y competencias en materia de datos
3. Capacitación
4. Características de los sistemas de monitoreo
5. Calidad de datos

#### Código de colores:

- + Resultado positivo
- ± Resultado mixto o neutral
- Resultado negativo

- Hacia unos salarios e ingresos dignos en el sector bananero

## Área de investigación 2: Habilidades, herramientas y procesos

3

### Capacitación

- Asimismo, muchos entrevistados en Ecuador y Colombia reportaron no saber de la oferta de capacitación y entrenamiento lo que demuestra que los canales de comunicación de estas herramientas no han sido lo suficientemente adecuados.
- + IDH se encuentra actualmente actualizando su oferta de soporte de tal manera de que cada país tenga acceso a información contextualizada y responda a las preguntas frecuentes que fincas y productores de cada país tiene (p. ej., cesantía en Colombia).
- ± Muchos actores han optado por un proceso autodidacta al momento de tener que llenar la MS lo que explica alta variabilidad en cómo diferentes indicadores están siendo registrados.
- + En el caso de Colombia, se reportó un proceso de organización gremial para intercambiar conocimiento y buenas prácticas sobre el llenado de la MS a través de Augura. La motivación fue generar un proceso unificado a nivel país no solo en cuanto a la MS sino también frente al diálogo internacional del salario digno y los correspondientes requerimientos comerciales.
- Si bien los esfuerzos de intercambio de conocimiento son valiosos, la información y buenas prácticas para el llenado de la matriz no están alineadas a las definiciones metodológicas del cálculo del salario digno.
- Hay poco conocimiento y capacitación sobre la base metodológica del salario digno.

#### Habilidades, herramientas y procesos

1. Funciones y responsabilidades
2. Conocimiento y competencias en materia de datos
3. Capacitación
4. Características de los sistemas de monitoreo
5. Calidad de datos

#### Código de colores:

- + Resultado positivo
- ± Resultado mixto o neutral
- Resultado negativo

- Hacia unos salarios e ingresos dignos en el sector bananero

## Área de investigación 2: Habilidades, herramientas y procesos

4

### Características de los sistemas de monitoreo

#### Se observan sistemas de monitoreo semi-digitalizados a nivel de los tres países

- ± Los registros de datos crudos sobre todo de asistencia y de avances se hacen normalmente en papel.
- ± Se observa una correlación entre tamaño de la finca / producción y el nivel de digitalización y automatización de procesos relacionados a la nómina y contabilidad, con fincas pequeñas llevando un registro y manejo de datos simple y fincas medianas a grandes implementado ya Software de nómina, tecnología biométrica y otras soluciones digitales.

5

### Calidad de datos

#### Existe un proceso orgánico de verificación interna de la información ligado a temas de productividad

- ± Existe un proceso constante de verificación de la veracidad de los datos recopilados diaria y semanales a base de la cantidad de cajas despachadas y hectareaje trabajado ya que esas son las métricas base de los pagos de los trabajadores.
- Se observa que, sobre todo en fincas pequeñas y medianas, se les da menos importancia a otros indicadores y se los recolecta de manera menos estructurada y de fácil acceso, p. ej. beneficios extraordinarios, contratos, roles de pago individuales, etc.

#### Habilidades, herramientas y procesos

1. Funciones y responsabilidades
2. Conocimiento y competencias en materia de datos
3. Capacitación
4. Características de los sistemas de monitoreo
5. Calidad de datos

#### Código de colores:

- + Resultado positivo
- ± Resultado mixto o neutral
- Resultado negativo

- Hacia unos salarios e ingresos dignos en el sector bananero

## Área de investigación 2: Habilidades, herramientas y procesos

5

### Calidad de datos

**La verificación externa de los datos de la MS (auditorías) no sigue un proceso estandarizado.**

- ± Los entrevistados reportan haber sido auditados por requerimiento de sus clientes o como parte de la certificación Rainforest Alliance
- Se reporta diferentes niveles de rigurosidad en el proceso de auditoría, con diferentes interpretaciones de cómo deberían ser medidos e integrados diferentes indicadores, lo que demuestra diferentes niveles de conocimiento por parte de los auditores sobre la MS y la metodología de Anker.
- En Costa Rica, se reportó que en el proceso de auditoría no se revisaron los datos crudos.
- Existe un proceso de certificación de auditores de la MS. Sin embargo, de acuerdo a la información recolectada no todos los auditores actualmente activos han participado en el proceso de certificación.

#### Habilidades, herramientas y procesos

1. Funciones y responsabilidades
2. Conocimiento y competencias en materia de datos
3. Capacitación
4. Características de los sistemas de monitoreo
5. **Calidad de datos**

#### Código de colores:

- + Resultado positivo
- ± Resultado mixto o neutral
- Resultado negativo

- Hacia unos salarios e ingresos dignos en el sector bananero

## Área de investigación 3: Estrategia y coordinación

### 1 Estrategias nacionales de comunicación / colaboración internacional

Los canales y mecanismos de comunicación sobre la MS se centran en temas relacionados a la exportación de banano, no necesariamente al salario digno:

- A nivel nacional, existen **diversos canales y mecanismos de comunicación** sobre la MS.
  - Se centran en conversaciones con clientes, siendo más **unilaterales que colaborativos**, según lo expresado por los entrevistados.
- En general, se percibe una **falta de comunicación transparente** sobre el salario digno.
  - Un inicial **desconocimiento sobre la base del salario digno** (metodología Anker) creó resistencia entre productores en varios países.
  - Entre los productores entrevistados prevalece la impresión de una **imposición de un salario digno**, y una **incoherencia con el salario mínimo** definido por país (CR). Productores entrevistados señalaron que sus observaciones sobre el cálculo (Anker) se han expresado desde hace años pero que no encuentran receptividad.
  - Muchos actores expresaron que si bien reconocen el valor social del salario digno su actual definición e ideas de implementación se sienten impositivas

#### Estrategia y coordinación

1. Estrategias nacionales de comunicación y colaboración internacional
2. Barreras y facilitadores
3. Papeles de los actores involucrados

#### Código de colores:

- + Resultado positivo
- ± Resultado mixto o neutral
- Resultado negativo

- Hacia unos salarios e ingresos dignos en el sector bananero

## Área de investigación 3: Estrategia y coordinación

2

### Barreras y facilitadores

**La falta de una estrategia concreta para cerrar brechas crea presión sobre los productores:**

- Entre los productores se percibe una **presión por supermercados europeos** para cerrar la brecha entre el salario pagado y el salario digno. No se percibe que se han desarrollado estrategias claras de cierre ni que la responsabilidad es compartida.
  - Repercusión no intencional: Se percibe que supermercados, a través de intermediarios, ya no quieren comprar de fincas con brecha para evitar problemas.
  - Percepción de falta de una responsabilidad compartida entre productores y supermercados, se percibe que la responsabilidad para superar la brecha recae en los productores.

**En Costa Rica, la prestación de beneficios (en especie) ha surgido como una posible estrategia para cerrar la brecha:**

- + De acuerdo con los entrevistados, la prestación de beneficios (en especie) se considera hasta el momento una buena estrategia para cerrar la brecha.
- ± Aún no queda claro cómo financiar beneficios adicionales.
- ± El tope (el límite hasta el cual beneficios se consideran como parte del salario en la MS) complica la aplicación de esta estrategia.

#### Estrategia y coordinación

1. Estrategias nacionales de comunicación y colaboración internacional
2. Barreras y facilitadores
3. Papeles de los actores involucrados

#### Código de colores:

- + Resultado positivo
- ± Resultado mixto o neutral
- Resultado negativo

- Hacia unos salarios e ingresos dignos en el sector bananero

# Área de investigación 3: Estrategia y coordinación

2

## Barreras y facilitadores

### Problemas estructurales dificultan la búsqueda de soluciones (1/2):

- Los mecanismos actuales, **no han logrado una consideración suficiente de las necesidades y capacidades de las fincas** en relación con la MS, sobre todo en relación al costo administrativo que implica su uso.
- Se destaca que los mecanismos **no han sido lo suficientemente participativos o localizados** para reflejar adecuadamente el contexto nacional, especialmente en términos legales y económicos.
  - Percepción de productores: El cierre de las brechas salario digno como está siendo comunicada actualmente no se considera realista y da pautas a los productores de buscar demanda en otro tipo de mercados (p. ej. Mercado asiático)
- El **precio del banano pagado por supermercados disminuye cada año más.**
  - Se considera una barrera a los esfuerzos e intenciones del salario digno que no haya suficiente participación de los departamentos de compra y que haya un enfoque predominante en la sostenibilidad, limitando el **entendimiento de la relación entre el salario digno y el precio del banano** y las dinámicas del mercado.
  - Se percibe **falta de transparencia / apertura para discutir implicaciones presupuestarias** como obstáculos significativos.

### Estrategia y coordinación

1. Estrategias nacionales de comunicación y colaboración internacional
2. **Barreras y facilitadores**
3. Papeles de los actores involucrados

### Código de colores:

- + Resultado positivo
- ± Resultado mixto o neutral
- Resultado negativo

- Hacia unos salarios e ingresos dignos en el sector bananero

# Área de investigación 3: Estrategia y coordinación

2

## Barreras y facilitadores

### Problemas estructurales dificultan la búsqueda de soluciones (2/2):

- Se señala que no será suficiente el **pago del diferencial** (entre salario mínimo y salario digno) por parte de **pocos supermercados**
  - Contratos con supermercados Europeos son normalmente de un año, obligaciones salariales son a largo plazo.
  - Otros mercados a donde actualmente se provee la fruta no tienen los mismos requerimientos o compromisos sociales.

### Las percepciones del valor agregado de la MS varían entre entrevistados:

- + La Matriz es actualmente la **más desarrollada y representa una buena base** para seguir desarrollando.
- + Puede contribuir a la **profesionalización administrativa** del sector.
- Hay opiniones que sugieren **poco valor agregado**
  - Ecuador (ya existe un salario digno establecido en la constitución y la Matriz impone costos administrativos adicionales a los productores).
  - Costa Rica (el cálculo del salario digno no se considera justo ni realista por parte de los productores por falta de consideración de factores contextuales clave y por el uso de un promedio tamaño familiar supuestamente erróneo).

#### Estrategia y coordinación

1. Estrategias nacionales de comunicación y colaboración internacional
2. **Barreras y facilitadores**
3. Papeles de los actores involucrados

#### Código de colores:

- + Resultado positivo
- ± Resultado mixto o neutral
- Resultado negativo

- Hacia unos salarios e ingresos dignos en el sector bananero

## Área de investigación 3: Estrategia y coordinación

3

### Papeles de los actores involucrados

#### Falta de claridad sobre la compatibilidad de la matriz con certificaciones:

- Incertidumbre sobre la aceptación de la matriz de IDH por certificadores (RFA, Fairtrade) genera trabajo adicional.

#### Falta de claridad sobre los papeles y objetivos concretos de ciertos actores:

- ± Existen esfuerzos clave y positivos por articular el diálogo relacionado al salario digno y la MS como el WBF. Sin embargo, hay preocupación sobre la **efectividad y la falta de claridad** en los objetivos de mecanismos como el **WBF** en cuanto al salario digno. Hasta el momento no se reconocen resultados claros a partir del diálogo en el foro.
- Las **decisiones metodológicas** tomadas por los investigadores **Anker e IDH** son consideradas poco transparentes.
- Se señaló un inicial desconocimiento sobre la **relación IDH-RFA**, lo que creó resistencia entre productores en unos países.
- Entre actores clave como IDH, certificadoras y GIZ hay percepciones muy diferentes del **rol y responsabilidad que debería cumplir cada organización**. Las percepciones son muchas veces contradictorias.
- Si bien el **Anker Research Institute** juega un papel extremadamente importante por ser dueños de la metodología de Anker, se observa que su **rol y participación es secundario**. Muchas de las críticas expresadas a IDH no tienen que ver con su trabajo si no con decisiones metodológicas del instituto.

#### Estrategia y coordinación

1. Estrategias nacionales de comunicación y colaboración internacional
2. Barreras y facilitadores
3. Papeles de los actores involucrados

#### Código de colores:

- + Resultado positivo
- ± Resultado mixto o neutral
- Resultado negativo

- Hacia unos salarios e ingresos dignos en el sector bananero

## Observaciones generales

- Si bien hay esfuerzos por articular los diálogos alrededor de la MS, **la comunicación** sobre el uso de la herramienta, el salario dingo, y por ende el compromiso del grupo de minoristas **no ha sido lo suficientemente efectiva** hasta el momento. Hay **muchos actores** involucrados y **no todos los miembros de la cadena productiva tienen el mismo entendimiento** de los propósitos y objetivos de la MS.
- Si bien **el compromiso** del grupo de minoristas **está bien definido** y es claro, **se pierde** entre las acciones y pedidos de otros actores internacionales.
- A nivel nacional hay un sentimiento generalizado de **una falta de reconocimiento de los esfuerzos nacionales** hacia una mejora de las condiciones laborales del sector, el cual está acompañado de un temor de repercusiones negativas si se identifican brechas significativas en la MS.
- Se observa que **el uso** de la MS se está **generalizando** a nivel de los tres países. Sin embargo, la falta de estandarización y en algunos casos los sesgos en el cálculo de diferentes indicadores pueden traducirse en una **mala o incorrecta interpretación de los resultados**.



# Resultados generales

1

**El cálculo del salario digno a base de la metodología Anker requiere una mayor consideración de elementos contextuales.**

Los mecanismos de colaboración y el cálculo del salario digno a base de la metodología Anker no han sido lo suficientemente participativos o localizados para reflejar adecuadamente el contexto nacional, especialmente en términos legales y económicos.

2

**La implementación de la MS no ha tenido en cuenta los costos administrativos asociados al proceso de recopilación de datos.**

Aunque la mayoría de los datos de nómina necesarios para el llenado de la matriz están disponibles en las fincas visitadas, la recopilación y estructuración de los datos implican costos administrativos significativos.

3

**Distintas formas de completar la MS dan cabida a errores y limitan la interpretación de resultados.**

Si bien hay guías de cómo se deberían ingresar los diferentes indicadores en la MS, los usuarios lo hacen a base de su propio criterio. Cada finca sigue un proceso un poco distinto para completar la MS, con fórmulas e interpretaciones individuales.



# Resultados generales

4

## Existe potencial de mejora en las actividades de capacitación

Si bien existen esfuerzos por dar soporte y herramientas para un mejor uso de la matriz salarial. La oferta de capacitación sigue siendo limitada y podría abarcar otras temáticas y perfiles más allá de aquellos relacionados o responsables del llenado de la matriz.

5

## La verificación de datos interna y sobre todo externa requiere de procesos estandarizados y claros

A nivel de fincas los procesos de verificación de datos podrían extenderse a otros aspectos que actualmente no están siendo considerados como la compatibilidad de diferentes sistemas de datos, la frecuencia de recolección de ciertos indicadores. A nivel de auditores externos se requieren esfuerzos a nivel del sector para armonizar el proceso de auditoría de la MS.

6

## No existe suficiente claridad sobre la estrategia de responsabilidad compartida entre los productores y los supermercados europeos.

Aún falta una estrategia concreta para cerrar las brechas identificadas. Sin embargo, se señaló en las entrevistas que los productores con brecha salarial ya sienten repercusiones negativas visto que varios supermercados, a través de intermediarios, ya no quieren comprar con fincas con brecha. Por ende, la responsabilidad para cerrar la brecha actualmente recae en los productores.

- Hacia unos salarios e ingresos dignos en el sector bananero

# Recomendaciones

1

**Se recomienda hacer mayor énfasis en factores contextuales al momento de implementar la MS y desarrollar iniciativas relacionadas al salario digno**

Basado en los hallazgos de este estudio, se recomienda hacer mayor énfasis en las particularidades del contexto de cada país (p.ej. seguro social mandatorio, póliza de riesgos del trabajo, asociaciones solidaristas, cesantía; tamaño del grupo familiar).

2

**Se recomiendan capacitaciones más frecuentes para asegurar uniformidad en el llenado de la MS entre las fincas.**

Se recomienda implementar capacitaciones más frecuentes y más alineadas a la realidad bananera nacional, para aclarar dudas y fomentar el aprendizaje entre las fincas. Se recomienda diseñar el formato de una manera que promueva la participación, incluso cuando uno haya participado en previas capacitaciones. Además, se propone incluir instrucciones más detalladas en la MS/Excel para apoyar la interpretación uniforme de cada casilla.

3

**Se recomienda promover una comunicación más transparente sobre el salario digno.**

Se requiere de una comunicación más transparente para explicar más sobre la idea y el contexto de la matriz salarial, así como la relación entre IDH, las certificaciones, y los supermercados. Adicionalmente, se recomienda enfatizar en cómo se utiliza la información otorgada a través de la MS y aclarar dudas sobre potenciales repercusiones negativas si existen brechas.

4

**Se recomienda definir y mejorar la comunicación sobre las estrategias de cierre de brecha**

Urge presentar una estrategia de cierre de brecha que promueva la responsabilidad compartida para que exista un objetivo claro para todos los involucrados y evitar el sentimiento de imposición y responsabilidad única que hoy en día sienten las fincas como resultado de los requisitos de mercado europeo.

- Hacia unos salarios e ingresos dignos en el sector bananero

# Recomendaciones

5

## Se recomienda considerar soporte técnico para el área administrativa de las fincas

Se recibieron críticas destacando los costos administrativos elevados asociados al uso de la MS, tales como la generación de nuevos cálculos y la digitalización de información. Se propone ofrecer soporte técnico y capacitación en áreas administrativas y de contabilidad (sobre todo a fincas pequeñas y medianas) como medidas prácticas para reducir las barreras de acceso a la plataforma.

7

## Se recomienda proporcionar asesoramiento técnico a las fincas de como adaptar sus sistemas de monitoreo de tal forma que el uso de la MS sea más sencillo y automatizado

Poco a poco las fincas se están preparando para el llenado de la matriz de tal forma que los requerimientos puedan ser respondido de la manera más eficiente posible. Esto sin embargo pasa predominantemente en fincas grandes. Se sugiere proporcionar asesoramiento técnico a fincas medianas y pequeñas.

6

## Se recomienda promover la transparencia metodológica de la MS más proactivamente

Los cálculos externos antes de llenar la MS es una práctica común, muchas veces motivadas por lo que se considera inconsistencias en el cálculo de la herramienta y la situación real en las fincas. Sería valioso dar acceso a los usuarios a las ecuaciones base usadas por la MS para promover la transparencia, entendimiento de los cálculos y por ende la interpretación de resultados.

8

## El caso de coordinación en Colombia puede ser fomentado en Ecuador y Costa Rica

Colombia ha creado orgánicamente un proceso de intercambio de información y buenas prácticas para el uso de la MS. Esto a su vez resulta en un manejo más descentralizado de la herramienta y puede llegar a generar un sentimiento de propiedad en diferentes actores con el tiempo. Entidades en Costa Rica y Ecuador puede aprender de esta experiencia y generar sus propios procesos de apoyo e intercambio de información.

Realizado en nombre de la GIZ por



main Consulting AG  
level

**Headquarters**

Kölner Straße 3  
65760 Eschborn  
Germany

**Berlin Office**

Jean-Monnet-Str. 2  
10557 Berlin  
Germany

[info@mainlevel.de](mailto:info@mainlevel.de)

<http://www.mainlevel.de>