



Desarrollo de Capacidades de Diálogo Multisectorial Efectivo en AgroAmérica S.A.

Por Tamar Benzaken Koosed, bajo la supervisión del Dr. Richard Feinberg, Profesor de Economía Política Internacional, University of California, San Diego
Septiembre de 2010

ACERCA DE BSR

BSR, líder en responsabilidad empresarial desde 1992, trabaja con su red global de más de 250 empresas miembros para desarrollar soluciones y estrategias empresariales sostenibles a través de consultoría, investigación y colaboración multisectorial. Con seis oficinas en Asia, Europa y Norteamérica, BSR utiliza su pericia en ambiente, derechos humanos, desarrollo económico, gobernabilidad y rendición de cuentas para guiar a las empresas globales hacia la creación de un mundo justo y sostenible. Para más información, visite www.bsr.org.



Acerca de CentraRSE

CentraRSE, una organización creada en 2003, cuenta con más de 100 empresas miembros provenientes de más de 20 sectores y subsectores de la economía que representan alrededor del 30% del producto interno bruto de Guatemala e impacta a más de 150.000 familias, lo que la transforma en la coalición más influyente de empresas que promueven la RSE en el país y una de las más importantes en el ámbito regional. Para más información, visite www.centrase.org.

Resumen Ejecutivo

El sector bananero de Guatemala abunda en relaciones conflictivas entre el sector privado y los trabajadores, herencia inherente del sector y también de la guerra civil que asoló al país —una de las más brutales y extensas en la historia moderna del continente americano. Una mejor comunicación y un diálogo constructivo entre los administradores de las fincas, los trabajadores y los sindicatos pueden contribuir a disminuir la desconfianza entre ellos y brindar resultados positivos. AgroAmerica, una de las empresas agroindustriales más grandes de Guatemala que emplea a 8000 trabajadores, reconoció estos beneficios potenciales y trabajó junto con el equipo del proyecto que llevan a cabo BSR y CentraRSE a fin de lograr un diálogo más constructivo en dos de sus fincas bananeras en el norte de Guatemala.

El equipo del proyecto puso en práctica una serie de talleres a fin de demostrar los beneficios que brinda la colaboración y para fortalecer las habilidades de comunicación de los participantes; para ello, creó una plataforma de aprendizaje y comunicación para los administradores de las fincas, los trabajadores y los representantes sindicales. El equipo del proyecto también elaboró varias recomendaciones sobre la aplicación de mecanismos formales de comunicación para las fincas. Asimismo, BSR y CentraRSE le proporcionaron a AgroAmerica herramientas de gestión para respaldar los esfuerzos de la compañía con el fin de mejorar la comunicación con públicos interesados internos y externos de la empresa.

Si bien el determinar la influencia directa del proyecto en las mejoras obtenidas en las fincas resulta difícil, es concreto que este ha generado una serie de resultados en el corto plazo, entre los que se incluyen los siguientes:

- 1 Creación de nuevos mecanismos formales de comunicación;
- 2 Más capacitación para los mandos medios;
- 3 Un mejor diálogo y mejores relaciones entre los gerentes y los trabajadores;
- 4 Desarrollo de aptitudes profesionales para trabajadores y gerentes;
- 5 Mejor actitud de la gerencia hacia las relaciones con los trabajadores, que potencialmente ha reducido los períodos de huelga.

A pesar de estos resultados en el corto plazo, el equipo del proyecto y la compañía no lograron que los trabajadores dieran su respaldo mayoritario al proyecto ya que a través del sindicato votaron que no querían participar en el último taller del proyecto.

No obstante ello, si AgroAmerica sigue permitiendo que sus trabajadores se expresen, la compañía no solo puede mejorar la vida de estos últimos, sino que también puede incrementar la productividad, obtener mayor acceso a los mercados e influir en las prácticas del sector bananero del país al demostrar los beneficios comerciales que pueden derivarse de mejorar el diálogo y las relaciones con los trabajadores.

Acerca de AgroAmérica

AgroAmérica es una empresa que produce banano, piña y aceite de palma, cuenta con operaciones en América Central y México. Además, la compañía es propietaria de empresas de servicios y de logística, lo que le permite una integración vertical del negocio. Las fincas que participan del proyecto emplean a 420 trabajadores, de los cuales 350 son permanentes. Los principales clientes de las fincas son Del Monte, que adquiere la mayor parte de la producción, y Fyffes.

Esta será la primera vez que EE. UU. presente una causa en el fuero laboral contra un socio de un acuerdo comercial.

A modo de poderoso ejemplo de la deficiente aplicación de las leyes laborales en Guatemala, en 2008 (y bajo los auspicios del tratado de comercio DR-CAFTA) los sindicatos del país, junto con la Federación Americana del Trabajo-Congreso de Organizaciones Industriales (AFL-CIO, por sus siglas en inglés) presentaron una demanda ante la Office of Trade and Labor Affairs (Oficina de Comercio y Asuntos Laborales) del Department of Labor (Ministerio de Trabajo) de los EE. UU. (DOL, por sus siglas en inglés) Los demandantes alegan que Guatemala no ha hecho cumplir su legislación laboral. Las investigaciones del DOL determinaron que el gobierno de Guatemala efectivamente no cumple con el deber de aplicar la legislación relativa al derecho a asociarse, a organizarse y a negociar colectivamente, y a condiciones de trabajo aceptables. Guatemala podría enfrentar multas de hasta USD 15 millones o sanciones comerciales si el gobierno es declarado culpable de violar repetidas veces el tratado.

Fuente: Office of the U.S. Trade Representative
logistical

Es probable esperar que, en el caso de las empresas que procuran duplicar estos esfuerzos en entornos sociales conflictivos y complejos, se necesiten interacciones continuas in situ para lograr resultados positivos. Además, el lograr la participación de públicos interesados externos para obtener el respaldo interno de los trabajadores a estas iniciativas puede resultar fundamental para que tengan éxito. Las compañías deberían considerar también la posibilidad de que otros facilitadores de proyectos u organizaciones, externos a la empresa, pero que participan activamente en los cambios laborales, ayuden en la implementación de proyectos similares.

Oportunidad

La conflictiva historia de Guatemala ha hecho del diálogo entre empresas, trabajadores y sindicatos un desafío. A pesar de los acuerdos de paz firmados en 1996, aún persisten las divisiones sociales, legado de la guerra civil que tuvo lugar en el país y que se ve alimentado por la corrupción, el delito y la existencia de instituciones del estado débiles.

Esta perspectiva histórica se ha tornado más compleja en razón de la falta de aplicación en el país de las leyes de libertad de asociación y negociación colectiva que, conforme a un informe sobre derechos humanos elaborado por el US Department of State del año 2009, “seguían siendo débiles e ineficaces”. Según el informe, los delitos contra los líderes sindicales siguen en su mayoría sin investigarse, lo cual alimenta el conflicto entre los trabajadores y los patronos.¹ El ejemplo más reciente es una demanda en el fuero laboral presentada contra Guatemala en el marco de las disposiciones del acuerdo DR-CAFTA y el subsiguiente pedido del gobierno de los EE. UU. de realizar una consulta con el gobierno guatemalteco respecto de estas cuestiones, hecho que transforma a esta en la primera ocasión en que los Estados Unidos adoptan una medida de esta naturaleza en virtud de un tratado comercial (para más detalles, remitirse a la información consignada en la barra lateral). Esta falta de aplicación de las leyes laborales tiene un efecto negativo en el buen nombre de las empresas guatemaltecas en los mercados internacionales.

El sector bananero del país suele ser escenario de conflictos entre trabajadores, los dueños y la administración de las fincas. Las protestas y huelgas han hecho de ésta una industria inestable, en especial en el oriente del país. Sin embargo, el banano sigue siendo un cultivo comercial importante para Guatemala. El país es uno de los principales exportadores de este producto, posicionado detrás de Costa Rica en América Central, y concentra el 7% de las exportaciones mundiales.²

La producción de banano sigue siendo una actividad que demanda gran uso de mano de obra, por lo que invertir en programas para los trabajadores y en relaciones laborales puede brindar resultados para la actividad, tales como una mayor productividad y una mejor reputación de la empresa, al tiempo que eleva el estándar de vida de los trabajadores. El mejorar el diálogo de la compañía con los trabajadores y los públicos interesados externos también resulta fundamental, ya que permite que los trabajadores y las comunidades expresen sus opiniones y brinda oportunidades para colaborar y evaluar puntos de vista divergentes.

AgroAmerica reconoció las ventajas potenciales derivadas de mejorar las relaciones y comunicaciones con los trabajadores, y trabajó con BSR y

1 “2009 Human Rights Reports: Departamento de Estado de los Estados Unidos; Marzo de 2010. <http://www.state.gov/g/drl/rls/hrrpt/2009/wha/136114.htm>

2 Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, “Market Information on the Commodities Area: Banana Market.” <http://www.unctad.org/infocomm/anglais/banana/market.htm#exports>. Los datos corresponden al promedio para el período 2002-2006.

CentraRSE a fin de lograr un diálogo constructivo entre los administradores, los trabajadores y los líderes sindicales en dos de sus fincas productoras de banano en el norte de Guatemala, históricamente asoladas por conflictos laborales y problemas de productividad que amenazaron con provocar su cierre.

Estrategia

Interesados externos entrevistados:

Confederación de Unidad Sindical de Guatemala (CUSG)

Embajada de los EE. UU.

Comisión para la Verificación de Códigos de Conducta (COVERCO)

Ministerio de Trabajo

Fundación Mario López Larrave

Organización Internacional del Trabajo

Federación Sindical de Trabajadores de la Alimentación, Agroindustria y Similares (FESTRAS)

Con el objeto de aplicar con éxito un programa que llevara a un diálogo constructivo y continuo, en primer lugar BSR y CentraRSE trabajaron con públicos interesados internos y externos a fin de tener una comprensión completa del contexto de las relaciones laborales en las fincas en el plano nacional y regional. Las reuniones e intercambios de opiniones sobre el proyecto con sindicatos tales como la Confederación de Unidad Sindical de Guatemala (CUSG) y la Federación Sindical de Trabajadores de la Alimentación, Agroindustria y Similares (FESTRAS), organizaciones cúpula a las que pertenece el sindicato de las dos fincas, tuvieron un papel decisivo en lograr la aceptación de los líderes sindicales para la implementación del proyecto.

Estas actividades y un análisis de la documentación de la empresa permitieron extraer las siguientes conclusiones sobre el estado de la comunicación en las fincas:

- » La administración de las fincas y los líderes sindicales se reunían con frecuencia a fin de abordar cuestiones relacionadas con los convenios colectivos firmados o los problemas que se presentan en la actividad diaria.
- » También se mantenían reuniones informales entre los supervisores de área y los trabajadores respecto de las responsabilidades cotidianas.
- » En la mayoría de los casos las reuniones consistían en negociaciones de “suma cero” que con frecuencia concluyeron en huelgas.
- » Antes de realizarse el proyecto, los administradores y el sindicato habían acordado reemplazar a algunos de sus principales líderes en un esfuerzo por mejorar el diálogo en las fincas.
- » Los trabajadores solían manifestar sus opiniones y quejas exclusivamente a través del sindicato.
- » Los trabajadores carecían de conocimientos sobre la producción del banano, y por eso no comprendían el impacto que cada uno de ellos generaba para las fincas en su conjunto.

Entre los interesados internos consultados se incluyen:

Altos directivos de AgroAmerica

Administradores de las fincas

Líderes y representantes sindicales de las fincas

Trabajadores de las fincas

Tomando como base esta información, BSR y CentraRSE decidieron poner en práctica una serie de talleres para mejorar la comunicación en las fincas y redactar recomendaciones destinadas a la empresa sobre, cómo seguir adelante después del proyecto. La temática de los talleres fue la siguiente:

- » Comunicación efectiva
- » El proceso de producción del banano y
- » Manejo de reuniones efectivas.

Una vez delineado este marco, BSR y CentraRSE presentaron a la administración de las fincas y los gerentes de la empresa el caso de negocio para una mejor comunicación. El equipo del proyecto orientó su tarea a diversos temas, entre ellos:

- » Relaciones de ganar-ganar v. relaciones de “suma cero”: El equipo del proyecto destacó la importancia y los beneficios de crear relaciones constructivas y a largo plazo con los públicos interesados que se centren en procurar y generar situaciones que deparen beneficios para todas las partes.

- » Ciclos virtuosos v. ciclos viciosos: BSR y CentraRSE plantearon los problemas de las comunicaciones que se sustentan en relaciones jerárquicas y medidas punitivas y ofrecieron ejemplos de conductas que pueden mejorar o deteriorar la confianza entre las partes interesadas.
- » Beneficios comerciales: El equipo del proyecto presentó datos cualitativos y cuantitativos sobre el efecto que el diálogo constructivo tiene al reducir las tensiones, mejorar la productividad, la rentabilidad y el buen nombre de la empresa.

Con el objeto de lograr que los trabajadores se comprometieran con el proyecto, BSR y CentraRSE mantuvieron reuniones con el grupo de líderes sindicales y trabajadores que participarían en los talleres a fin de comunicarles el objetivo y los beneficios del proyecto. La elección de los trabajadores que asistirían a los talleres recayó en la administración de las fincas y líderes sindicales, conforme a criterios elaborados por el equipo del proyecto, que incluían la representación de trabajadores provenientes de diferentes áreas productivas de las fincas, con antigüedades variables en el empleo y diferentes puntos de vista respecto de la situación laboral en las fincas.

Junto con la administración, el equipo del proyecto también convocó a una asamblea general de trabajadores a fin de transmitir el mismo mensaje. Sin embargo, solo alrededor de un 5% de los 420 trabajadores participaron, en parte debido a inundaciones. A fin de compensar esta bajo número de asistentes, BSR y CentraRSE comunicaron el objetivo del proyecto mediante pósters exhibidos en distintos sitios de las fincas, práctica que se mantuvo durante el transcurso del proyecto para comunicar las actividades y temas del taller.

Implementación

El primero de los talleres organizados por BSR y CentraRSE consistió en una actividad de dos días de duración con los trabajadores, los miembros de la junta sindical y la administración de las fincas. El taller contó con la participación de 25 personas, de las cuales dos tercios eran trabajadores. El taller se centró en los siguientes puntos:



Consultores del proyecto y miembros de la administración en una de las fincas participantes

- » Producción de banano: El gerente regional de Frutera, subsidiaria de AgroAmerica, presentó las cifras de productividad de la finca y las etapas en que se divide la producción de banano, y destacó el impacto que cada trabajador tiene en la cadena de valor en general. Recurrió al conocimiento que los trabajadores tienen de las tareas que realizan individualmente a fin de darle un tono participativo a la sesión y destacar el hecho de que comprenden muy bien sus funciones, pero en ocasiones no comprenden exactamente las tareas que desempeñan sus pares.
- » Comunicación efectiva: El equipo del proyecto demostró de qué manera se transmiten los mensajes y el efecto que pueden tener las barreras comunicacionales en una comunicación eficaz. Asimismo, el equipo definió qué se entiende por comunicación eficaz y demostró de qué manera puede lograrse aun a pesar de intereses diferentes dentro de la empresa. Los ejercicios grupales interactivos permitieron que los diferentes actores interactuaran y al mismo tiempo compartieran experiencias importantes sobre la comunicación y sobre cómo trabajar eficazmente en grupos.

Al finalizar el taller los consultores del proyecto coordinaron un debate en el que el grupo participó de una lluvia de ideas sobre las recomendaciones para aplicar mecanismos de comunicación eficaces en las fincas. La administración puso luego en práctica los dos primeras. Entre tales mecanismos se contaban los siguientes:

- 1 Instalación de buzones de sugerencias.
- 2 Colocación de carteleras de mensajes y pósters para informar a los empleados acerca de las políticas de la compañía, acontecimientos, y objetivos y logros de producción.
- 3 Realización de reuniones semanales con grupos reducidos de trabajadores, al igual que reuniones bimestrales con todos los trabajadores de las fincas.

Luego de esta actividad, los administradores y los trabajadores que participaron del taller decidieron de mutuo acuerdo aumentar en un 15% para el año en curso el número de cajas que se producen, el cual se presentó y debatió luego con el sindicato.

Con posterioridad a este taller, BSR y CentraRSE debieron enfrentar la resistencia de algunos miembros del sindicato y trabajadores que no habían participado. Si bien ello puede atribuirse a diversas razones —entre ellas la desconfianza ante una iniciativa que modificaba el abordaje tradicional de las relaciones laborales y el sentimiento de exclusión por no haber sido elegidos para los talleres— por sobre todo los trabajadores sospechaban que el objetivo oculto del proyecto era desestabilizar al sindicato y promover en su lugar asociaciones solidarias. El equipo del proyecto había recurrido a diversos medios para comunicar su objetivo y le había solicitado a los trabajadores que asistieron a los talleres que mantuvieran pequeñas reuniones para transmitir la información recibida durante la capacitación, pero estas medidas no fueron suficientes para ganarse la confianza de todos los trabajadores.

No obstante ello, BSR y CentraRSE llevaron a cabo un segundo taller que contó con la asistencia de la mayoría de los participantes que habían concurrido en la primera oportunidad. En esta ocasión se enseñó a los asistentes cómo realizar reuniones grupales con éxito. Algunas de las herramientas específicas que se les brindaron incluyeron la importancia de asignar papeles durante las reuniones, normas básicas que pueden aplicarse para lograr eficacia, la importancia de enunciar con claridad los objetivos, y evaluar las reuniones a través de la retroalimentación de los participantes.

A medida que se avanzó con el proyecto, algunos grupos de trabajadores siguieron planteando su resistencia. Aunque individualmente quienes participaron estaban de acuerdo con los beneficios del proyecto, al hablar con sus pares in situ hacían pública su oposición. Finalmente, el sindicato votó en favor de suspender el proyecto. BSR, CentraRSE, y AgroAmerica respetaron la decisión del sindicato, que implicaba renunciar a la realización del último taller en el marco del proyecto.³ BSR y CentraRSE siguieron trabajando con la gerencia de AgroAmerica y con los administradores de las fincas para concluir el proyecto y brindar respaldo adicional a la compañía a fin de fortalecer la comunicación en las fincas.

BSR y CentraRSE realizaron una reunión de cierre con la administración de AgroAmerica en la que el grupo acordó la implementación de una serie de

³ Luego del voto del sindicato se suspendió un taller sobre "Visualización el Futuro" (Future Search), destinado a generar conciencia sobre la historia del establecimiento, evaluar las diferentes percepciones y forjar una visión común a fin de facilitar la consecución de metas mutuas.



Nueva cartelera de mensajes en una finca de AgroAmerica

mecanismos formales de comunicación. Asimismo, el equipo del proyecto mantuvo una reunión con todos los trabajadores de las fincas para agradecerles por su colaboración mientras duró el proyecto.

BSR y CentraRSE también brindaron diversas herramientas de gestión a fin de asistir a AgroAmerica en sus esfuerzos por mejorar la comunicación con los públicos interesados internos y externos, y para que estos actores pudieran expresarse respecto de los impactos que el proyecto y la compañía en general generan. Entre ellas se encuentran las siguientes:

- 1 **Herramienta de comunicación interna:** Mejora el diálogo a través de mecanismos formales de comunicación adicionales propuestos y herramientas de seguimiento que destacan las diversas funciones y responsabilidades a fin de garantizar su aplicación.
- 2 **Herramienta de comunicación externa:** Reseña los objetivos del proyecto y los mensajes clave asociados con éste. El documento sirve para guiar las conversaciones con los interesados externos en relación con el proyecto.
- 3 **Herramienta para partes interesadas:** Traza un mapa de los interesados externos de la empresa. Propone opciones para que la compañía interactúe con estos grupos y destaca oportunidades de colaboración para mejorar el diálogo entre empresa y trabajadores.

Resultados

RESULTADOS A CORTO PLAZO

Durante las visitas y entrevistas de seguimiento, el personal de BSR y CentraRSE observó que el diálogo interno en las dos fincas de AgroAmerica había mejorado notablemente.

- 1 **Creación de nuevos mecanismos formales de comunicación.** Sobre la base de las recomendaciones de BSR y CentraRSE, AgroAmerica ha instalado carteleras de mensajes y, para incrementar la comunicación con los trabajadores, sigue recurriendo a los carteles, los cuales se actualizan periódicamente a fin de comunicar las metas de producción, actividades recreativas y acontecimientos de la empresa.
- 2 **Mayor capacitación para los mandos medios.** Fernando Bolaños, uno de los propietarios de AgroAmerica, manifestó que “el proyecto puso de manifiesto la importancia de capacitar a los mandos medios y supervisores”, ya que hizo evidente la brecha que existe entre ellos y los trabajadores que están en el campo, algo de lo que la compañía no tenía conciencia. Resultado de lo anterior ha sido la firma de un acuerdo entre AgroAmerica y una universidad de Guatemala para capacitar a los mandos medios sobre aptitudes básicas de gestión y comunicación con los trabajadores.
- 3 **Mejoramiento del diálogo y de las relaciones entre los trabajadores en el campo y la administración.** Los entrevistados coincidieron en que el proyecto reforzó los esfuerzos que la empresa estaba realizando por mejorar el diálogo y contribuyó a concretar cambios favorables en la actitud de los gerentes para mejorar las relaciones con los trabajadores. Los trabajadores entrevistados dijeron que el proyecto generó más confianza y redujo las tensiones en las fincas. En palabras de un trabajador, “antes del proyecto los trabajadores no percibían a la administración como un socio, pero luego de los talleres se hizo evidente que tanto los empleados como la empresa están en el mismo barco, juntos”. Además, a través de los talleres el proyecto creó una nueva plataforma donde los trabajadores y la administración pudieran interactuar y debatir ideas. Uno de los trabajadores destacó lo excepcional de estar compartiendo este espacio de aprendizaje al manifestar que “en los muchos años que llevo trabajando en fincas bananeras, nunca había escuchado que los trabajadores se sentaran junto con sus superiores para aprender”.

“Antes del proyecto los trabajadores no percibían a la administración como un socio, pero luego de los talleres se hizo evidente que tanto los empleados como la empresa están en el mismo barco, juntos”.

—Anónimo
Trabajador de AgroAmerica

“En los muchos años que llevo trabajando en establecimientos bananeros, nunca había escuchado que los trabajadores se sentaran junto con sus superiores para aprender”.

—Anónimo
Trabajador de AgroAmerica

“El proyecto puso de manifiesto la importancia de capacitar a los mandos medios y supervisores, ya que hizo evidente la brecha que existe entre ellos y los trabajadores que están en el campo, algo de lo que la compañía no tenía conciencia”.

—Fernando Bolaños,
Director Ejecutivo de
AgroAmerica

- 4 **Desarrollo de aptitudes profesionales.** Según los participantes, los talleres constituyeron una fuente de capacitación profesional en la comunicación efectiva. A modo de ejemplo, uno de los entrevistados indicó que las habilidades que desarrolló durante el proyecto le ayudaron a obtener su reciente ascenso en la administración de una de las fincas.
- 5 **La mejor actitud de la gerencia potencialmente contribuyó a reducir las huelgas.** Las dos fincas de AgroAmerica están trabajando a buen ritmo para alcanzar la meta de producción fijada para este año, de un millón de cajas, lo cual haría de este el año con mayor producción en la historia de las fincas. Hasta julio, las fincas habían producido cerca de 546 mil cajas versus 438 mil cajas durante el mismo periodo en el 2009.⁴ No se puede inferir una relación de causalidad directa entre el proyecto y las cifras de producción, pero la administración de la finca manifiesta que la mejoría en la comunicación puede vincularse con expectativas de mayor producción.
El menor número de huelgas puede haber impulsado esta relación. Este año los trabajadores han realizado menos huelgas, y por períodos más breves, fundamentalmente gracias a la mayor facilidad para llegar a acuerdos con la administración. De acuerdo con la gerencia de AgroAmerica, los tiempos de paro han disminuido en hasta un 63% este año (calculado hecho con las horas de trabajo perdidas en 2010 anualizadas y comparando los números con el total de horas perdidas en 2009). A su vez, los trabajadores han informado que sus ingresos han aumentado. Los aumentos de 2010 tuvieron un promedio de 27% en comparación con los salarios de 2009. Los salarios del 2010 estuvieron en una media de 3.427 quetzales (equivalente a cerca de 420 dólares) comparados con salarios medios de 2.669 quetzales (equivalente a cerca de 330 dólares) durante el mismo periodo de 2009.⁵
- 6 **Más inversiones en infraestructura y en la tierra.** Gracias a la mayor estabilidad en la producción y en el ámbito social, AgroAmerica informa el aumento de las inversiones en las dos fincas. Fernando Bolaños manifestó que invertir en las fincas era algo muy riesgoso antes del proyecto. Los trabajadores observaron mejoras en la infraestructura. Además, la empresa también ha invertido en herbicidas, fertilizantes y otras mejoras en la tierra.

Asimismo, se han instalado buzones de sugerencias en las fincas, pero su uso aún no es generalizado, ya que es una herramienta con la que los trabajadores no están familiarizados y la administración no les ha explicado claramente cuál es el proceso para abordar las sugerencias y quejas. AgroAmerica todavía no ha institucionalizado las reuniones formales con los trabajadores, que siguen realizándose exclusivamente a pedido. La administración informa que ha aumentado la frecuencia de las reuniones con los líderes sindicales. Sin embargo, aún no ha puesto en práctica reuniones periódicas para comunicarse en conjunto con los trabajadores o con grupos más pequeños.

La gerencia superior de AgroAmerica está evaluando la posibilidad de reproducir los talleres en una de sus fincas en Costa Rica. Asimismo, los gerentes informan que han instalado carteleros y buzones de sugerencias en otras fincas de la empresa.

Cabe destacar que la comunicación podría haber mejorado aun más si BSR y CentraRSE hubieran logrado la aceptación de la mayoría de los trabajadores y hubieran podido concluir los talleres. El equipo del proyecto no pudo llegar a todos los trabajadores y convencerlos del impacto que el proyecto podría tener en el diálogo y de cómo el hecho de mejorar la comunicación podría beneficiarlos en lo personal.

⁴ Registro de producción de AgroAmerica.

⁵ Documentos de contabilidad auditados de AgroAmerica.

RESULTADOS PREVISTOS A LARGO PLAZO

Podrían lograrse beneficios adicionales, que se enumeran a continuación, si AgroAmerica no cesa sus esfuerzos por mejorar las relaciones y la comunicación con sus trabajadores:

- 1 **Mayor productividad.** Si la compañía sigue orientada a utilizar los mecanismos de comunicación y la gerencia sigue invirtiendo en desarrollar relaciones con los trabajadores, puede aumentar la satisfacción de estos últimos y disminuir las huelgas.
- 2 **Mayor acceso a los mercados.** A medida que la productividad aumenta, lo mismo sucede con la competitividad de la empresa, lo cual a su vez incrementa las ventas y la presencia en el mercado. Al haber mayor estabilidad en las fincas, AgroAmerica también puede invertir en certificaciones adicionales y lograr mejores precios para sus productos. Según Fernando Bolaños, la empresa considera actualmente la posibilidad de solicitar la certificación Fair Trade para ambas fincas.
- 3 **Mejores relaciones obrero-patronales en el sector bananero.** Al ser entrevistado sobre el proyecto, el Viceministro de Trabajo de Guatemala, Mario Illescas, destacó la importancia de evitar los conflictos sociales. Tal cual manifestó el Sr. Homero Fuentes, director de COVERCO, una organización sin fines de lucro que supervisa los estándares laborales en Guatemala, si AgroAmerica sigue forjando el diálogo con los trabajadores y los sindicatos, la empresa puede influir en otros productores independientes al demostrar que es posible colaborar con los sindicatos y lograr resultados comerciales positivos.

LECCIONES APRENDIDAS Y CONSEJOS ÚTILES

La aplicación de este proyecto aporta enseñanzas a las empresas que trabajan para mejorar el diálogo con los sindicatos y los trabajadores.

- 1 **Llegada a un gran número de trabajadores a través de los talleres.** Gran parte de la oposición que BSR y CentraRSE enfrentaron tuvo que ver con lo que los trabajadores creían que era el objetivo del proyecto. Ello puede atribuirse en parte al pequeño número de trabajadores que recibió capacitación durante los talleres, de solo 1-2 días de duración. El hecho de sumar un mayor número de ellos a capacitaciones más extensas permitiría una difusión mayor y más persuasiva de los contenidos del proyecto. Esto conlleva actividades más intensivas y una mayor inversión económica. Una de las enseñanzas es que en entornos sociales conflictivos y complejos se necesitan interacciones intensivas, in situ, para lograr cambios en la conducta. Si es que se desea obtener resultados, la comunicación no puede ser exclusiva para los líderes sindicales, sino que debe llegar al personal para lograr su aceptación mayoritaria.
- 2 **Elección de un facilitador externo del proyecto.** En el transcurso de las entrevistas de seguimiento, algunos públicos interesados internos y externos manifestaron que CentraRSE y BSR eran organizaciones que representaban los intereses del sector privado, y no los de los trabajadores. Es importante reconocer estas percepciones, ya que influyen en los resultados del proyecto. En situaciones en las que las relaciones entre los trabajadores y la administración son delicadas, las compañías deberían considerar la posibilidad de hacer participar a facilitadores externos o incluso organizaciones que trabajen activamente con el movimiento sindical, a fin de que colaboren en la implementación del proyecto.
- 3 **Establecimiento del vínculo entre la comunicación y el mayor ingreso de los trabajadores.** Una forma de lograr respaldo para proyectos similares es demostrar el impacto que la mejor comunicación tiene en la productividad y, por ende, en los ingresos de los trabajadores. Si estos pueden percibir beneficios individuales tangibles, es más probable que participen en las actividades del proyecto.

Respecto al Proyecto DR-CAFTA

Este estudio de caso fue realizado gracias a una donación del U.S. Department of State concedida a BSR para el proyecto “Competitividad Responsable en los Países de DR-CAFTA”. Este proyecto trabaja con productores, representantes de trabajadores, gobiernos y compradores internacionales para promover prácticas de responsabilidad laboral en los países del DR-CAFTA. Para más información visite www.drcafta.bsr.org.