



# Palmas del Cesar

## Estudio de caso





# Palmas del Cesar

## Estudio de caso

## Palmas del Cesar. Estudio de caso

### Organización implementadora

Partners of the Americas

#### Presidente

John McPhail

#### Vicepresidente de la Unidad de Trabajo Infantil

Carmen Peña

#### Equipo técnico. Proyecto Palma Futuro

##### Director de proyecto

Alejandro Torres Perico

##### Equipo técnico

Eduardo Bejarano, asesor técnico senior

Alexis Naranjo, subdirector del proyecto

Jorge Torres Vallejo, especialista en investigación, monitoreo y gestión del conocimiento

Mónica Rentería, coordinadora de investigación, monitoreo y gestión del conocimiento

Angélica Nieto, especialista en cumplimiento social

Laura Rojas, coordinadora en cumplimiento social

María Albarrán, especialista en comunicaciones

### Socio Implementador

J.E. Austin Associates

#### Presidente

Kevin Murphy

#### Equipo técnico

Kenneth L. Hoadley, Researcher

Ben Nussbaumer, Technical Lead

#### Corrección de estilo

Laura Muñoz Bonilla

#### Diseño y diagramación

leonardocuellar • diseñográfico

#### Fecha de publicación

Diciembre de 2021

#### Licencia y tratamiento de la información

Esta obra cuenta con la Licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> o envíe una carta a Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

Los fondos del proyecto provienen del Gobierno de los Estados Unidos a través del Departamento de Trabajo, bajo el acuerdo cooperativo IL-32820-18-75-K. El 100% de los costos totales del proyecto es financiado con recursos federales, para un total de 6.000.000 de dólares americanos.

Este material no necesariamente refleja las opiniones o políticas del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, ni tampoco la mención de nombres comerciales, productos comerciales, ni organizaciones implica un aval por parte del Gobierno de los Estados Unidos.

# Prefacio del estudio de caso



Este estudio de caso examina las decisiones y acciones con respecto a las prácticas laborales sostenibles de Palmas del Cesar, una productora y extractora mediana de aceite de palma crudo con sede en Bucaramanga, Colombia. El objetivo de este estudio de caso es que sirva como base para discusiones, dirigidas por instructores, entre formuladores de políticas, ejecutivos, profesionales y estudiantes de posgrado, con el fin de crear conciencia sobre los problemas que enfrenta una importante agroindustria, y desarrollar las habilidades de pensamiento crítico necesarias para recomendar acciones adecuadas.

Como instrumentos de enseñanza que se emplean como base para la discusión en clase, los estudios de caso de esta naturaleza cuentan con un protagonista que debe tomar decisiones que afectarán a los diferentes actores. El enfoque del estudio de caso comienza con una comprensión de la situación que enfrenta su protagonista, sus síntomas y causas subyacentes. Tal comprensión permite al encargado de la toma de decisiones establecer objetivos, determinar prioridades y desarrollar una visión a largo plazo para el futuro.

En el caso de Palmas del Cesar, el protagonista es Fabio González, gerente general de la empresa desde 1996. A Fabio lo motiva una visión de paz laboral y la construcción de respeto entre administradores, trabajadores y proveedores, enfrenta desafíos prácticos en términos de ayudar a sus proveedores a adoptar y demostrar prácticas laborales justas, y de obtener la certificación. Sus decisiones sobre cómo ayudar más a los productores asociados a adoptar prácticas laborales justas, afectan los medios de vida, no solo de los empleados de Palmas del Cesar y sus familias, sino también de cientos de proveedores y trabajadores de esas plantaciones independientes.

No hay respuestas “correctas” para este caso; únicamente procedimientos razonables a seguir con base en los hechos y las opiniones que se presentan. Sin embargo, hay lecciones valiosas que se pueden aprender del caso y de un análisis y discusión rigurosos del mismo dentro del salón de clases.



# Contenido



- 5 Prefacio del estudio de caso**
- 9 Resumen del estudio de caso**
- 11 Introducción**
- 15 La industria mundial del aceite de palma**
- 16** El auge del biodiésel
- 17** La creación de la Mesa Redonda sobre el Aceite de Palma Sostenible (RSPO)
  
- 21 La industria colombiana del aceite de palma**
- 22** Productividad y rentabilidad financiera de la palma de aceite
- 24** El Fondo de Estabilización de Precios
- 25** El desafío de implementar estándares laborales justos
  
- 35 Palmas del Cesar y las relaciones laborales**
- 35** Origen de la compañía
- 36** Disturbios laborales y cambio de propiedad
- 37** Un periodo de calma
- 37** Las tensiones laborales vuelven a estallar
- 41** Reconstruir la confianza
- 42** Cumplimiento del Acuerdo de Formalización Laboral
  
- 45 Palmas del Cesar y los productores de palma asociados**
- 46** La Unidad de Servicios a Proveedores y sus servicios
- 47** Implementación de la certificación entre los asociados
  
- 51 Mirando hacia el futuro**
  
- 53 Cuadros y anexos**
- 55** Cuadro 1. Consumo mundial y estadounidense de aceite vegetal en 2019
- 56** Cuadro 2. Producción mundial de aceite de palma 1965/65 – 2018/19
- 56** Cuadro 3. Uso mundial del aceite de palma 1999/2000 – 2018/2019
- 57** Cuadro 4. Precios internacionales de los aceites vegetales
- 57** Cuadro 5. Cadena de valor de aceite de palma en Colombia (2018)
- 58** Cuadro 6. Precios indicativos del Fondo de Estabilización de Precios de Colombia

- 58 Cuadro 7. Encuesta del sector de palma de aceite – Relaciones Laborales DANE/ FEDEPALMA
- 59 Cuadro 8. Encuesta del sector de aceite de palma - Trabajadores de plantaciones DANE/ FEDEPALMA
- 60 Cuadro 9. Formas comunes de contratación entre productores y procesadores
- 60 Cuadro 10. Producción de RFF, Plantaciones de Palmas del Cesar y Proveedores
- 61 Cuadro 11. Palmas del Cesar: Datos financieros seleccionados, 2018 – 19 (est.)
- 61 Cuadro 12. Palmas del Cesar: Entregas CPO por cliente, 2019 (est.)
- 62 Cuadro 13. Palmas del Cesar: Composición de los productores asociados, 2019.
- 62 Cuadro 14. Palmas del Cesar: Descripción de trabajo de la unidad RSPO
- 63 Anexo A. Criterios e indicadores para el Principio RSPO 6: Derechos y condiciones de los trabajadores
- 66 Anexo B. Productividad y rentabilidad financiera de la palma de aceite de los pequeños agricultores
- 70 Anexo C. Acto de verificación del Convenio de Formalización Laboral
- 75 Anexo D. Documentos necesarios para la certificación RSPO
- 77 Anexo E. Manual FEDEPALMA. Pasos necesarios para formalizar un contrato laboral
- 79 Anotaciones

## Figuras

- 23 **Figura 1.** Plantación de palma de la compañía Palmas del Cesar. En la imagen se aprecia un detalle del sistema de riego en un sector del cultivo en el que las palmas tienen entre 8 y 11 años.
- 39 **Figura 2.** Plantación de palma de la compañía Palmas del Cesar. En la imagen se aprecia un sector del cultivo en el que las palmas tienen entre 5 y 6 años. De allí que los tallos sean relativamente delgados.



# Resumen del estudio de caso



Palmas del Cesar es una productora y extractora de aceite de palma crudo tamaño mediano con sede en Bucaramanga, Colombia. La empresa ha manejado de manera exitosa dos huelgas prolongadas y obtuvo la certificación de la Mesa Redonda sobre el Aceite de Palma Sostenible (RSPO por su acrónimo en Inglés) para sus plantaciones propias, si bien la mayoría de su fruta de palma proviene de proveedores no certificados. En este caso, el protagonista es Fabio González, gerente general de la empresa desde 1996, quien debió tomar decisiones con respecto a cómo sus productores asociados (los más de 300 proveedores independientes que proporcionan dos tercios de la fruta fresca de palma que alimenta su planta extractora) pueden adoptar prácticas laborales justas y obtener la certificación RSPO, que es ampliamente reconocida por las empresas del sector de alimentos a nivel mundial. Fabio cree firmemente que debe contribuir con estas medidas por dos razones:

La primera es poder seguir compitiendo en los mercados mundiales que demandan cada vez más aceite de palma 100 % certificado por RSPO. Actualmente, lo mejor que puede ofrecer ahora es una mezcla de aceite de palma certificado y “convencional”, extraído de la fruta certificada de las plantaciones de la empresa y de la fruta no certificada de sus proveedores, mezcla que resulta menos atractiva para los compradores que buscan un producto sostenible.

Su segunda razón es igualmente poderosa: cree que todos los trabajadores deben ganar un salario justo, recibir los beneficios que les corresponden por ley, disfrutar de condiciones de trabajo dignas y tener derecho a reunirse y organizarse. Además, Fabio es consciente de que nadie debería contratar niños ni obligar a nadie a trabajar en contra de su voluntad.

Hubo una época en la cual la subcontratación era una práctica común en la industria del aceite de palma, para satisfacer las necesidades de mano de obra en el campo. La práctica

llevó a que se cometieran abusos en materia laboral. En Palmas del Cesar, el descontento de los trabajadores con la subcontratación generó dos huelgas debilitantes. La última culminó en 2015, cuando la gerencia tomó la decisión de poner fin a esta práctica y formalizar contratos laborales directos con la empresa, en cumplimiento con la legislación colombiana y los criterios de certificación de RSPO. La descripción proporcionada en el caso sobre cómo se curaron las heridas gracias al equipo de “Palmas en Acción”, integrado por trabajadores y gerentes, brinda valiosas lecciones con respecto a procesos de cambio cultural.

Ahora bien, consciente de que era probable que existiera un incumplimiento de los criterios de certificación entre sus proveedores, muchos de ellos pequeños agricultores con baja productividad, Fabio organizó un equipo técnico para ayudar a un grupo selecto de cien cultivadores de palma interesados en aumentar su productividad e implementar prácticas laborales justas. Lo anterior con el objetivo de certificar a cuarenta productores para finales de 2020, otros treinta en 2021 y los últimos treinta para 2023. Para el momento en el que el caso de estudio llegaba a su fin, el equipo de implementación de Palmas del Cesar se preparaba para poner en práctica el conjunto final de actividades con el primer grupo de cuarenta productores. Estas actividades incluyen el cumplimiento de la legislación laboral colombiana y los criterios de RSPO para los derechos y condiciones de los trabajadores. Sin embargo, la implementación resultó en mayores costos laborales y trámites para los cuales la mayoría de los productores asociados de Palmas del Cesar no estaban preparados.

Fabio sabe que las prácticas laborales mejoradas entre sus productores asociados son necesarias para que Palmas del Cesar pueda exportar aceite de palma certificado por la RSPO; y, lo que es más importante, para mantener y mejorar los ingresos rurales y la sostenibilidad de la producción de palma aceitera de los pequeños agricultores en los mercados mundiales, que exigen un mayor cumplimiento de los criterios de sostenibilidad. Sin embargo, existen dudas en la gerencia respecto a si el enfoque actual en la certificación RSPO es el más apropiado dado que su enfoque hace énfasis en investigaciones extensas y costosas, que requieren de mucho tiempo y exigen la presentación de informes sobre cumplimiento ambiental, en particular sobre temas relacionados con la deforestación. Este problema es secundario en América Latina, donde la palma aceitera se cultiva típicamente en tierras agrícolas existentes, a diferencia del caso de las plantaciones extensivas de palma del sudeste asiático, que dieron origen a la RSPO.

¿Podría haber otro enfoque? ¿Ayudaría esto a Palmas del Cesar a cumplir con las expectativas futuras del mercado global en materia de sostenibilidad laboral y medioambiental? Dada la cantidad de sucesos en el entorno de la empresa, Fabio considera que es hora de revisar los objetivos de Palmas del Cesar a la hora de trabajar con sus pequeños proveedores, y de explorar una gama de iniciativas que la empresa podría emprender para cumplir con esos objetivos.



# Introducción



A mediados de 2019, Fabio González, gerente general de Palmas del Cesar, una empresa integrada de aceite de palma con sede en Bucaramanga, Colombia, sintió una creciente necesidad de ayudar a sus más de 300 proveedores independientes de fruta de palma a mejorar sus prácticas laborales. Cuatro factores se habían combinado para aumentar la urgencia de mejorar las prácticas laborales en el sector del aceite de palma colombiano:

1. El Plan de Acción Colombiano Relacionado con los Derechos Laborales (Labor Action Plan o LAP en inglés), negociado entre Colombia y EE. UU. como precursor de la firma del Acuerdo de Promoción Comercial EE. UU. - Colombia en 2012, había identificado el sector del aceite de palma, junto con los sectores del azúcar, la minería, los puertos y de las flores, como sectores que requerían mejorar la aplicación de la legislación en materia de contratación laboral y derechos de sindicación de los trabajadores. Un informe publicado por la Oficina de Comercio y Asuntos Laborales (OTLA en inglés)<sup>1</sup> del Departamento de Trabajo de EE. UU. (USDOL en inglés) señaló varias áreas de incumplimiento, incluyendo inspecciones laborales y seguimiento inadecuados, violaciones de las prohibiciones de subcontratación y otras prácticas que inhiben a los trabajadores a organizarse y negociar colectivamente.
2. A nivel internacional, un número creciente de empresas de productos de consumo había anunciado su intención de obtener únicamente aceite de palma “sostenible”, producido de conformidad con las normas ambientales y laborales justas de varias agencias de certificación, entre ellas la Mesa Redonda sobre Aceite de Palma

Sostenible (RSPO, por sus siglas en inglés), o de las mismas empresas de productos de consumo. Las normas laborales justas que exigían las agencias de certificación incluían la prohibición del trabajo infantil y el trabajo forzoso, el pleno cumplimiento de la legislación laboral nacional en materia de salarios y beneficios, y la libertad de asociación y negociación colectiva. Según el informe, las empresas de consumo pagaban primas de hasta el 10 % del valor FOB (*Free on Board*) del aceite de palma crudo (CPO, por sus siglas en inglés) si el aceite de palma se encontraba certificado por la RSPO. Lo anterior dada su relativa escasez en los mercados mundiales.

3. Los sindicatos agrícolas y el Ministerio de Trabajo de Colombia seguían presionando para que se mejoraran las condiciones laborales, no solo en las grandes plantaciones, donde se había informado de algunos avances moderados, sino también en las más de cuatro mil plantaciones de pequeños agricultores, en las cuales se seguían registrando casos de incumplimiento de las normas relacionadas con trabajo infantil, trabajo forzoso y condiciones de trabajo inaceptables".
4. Durante el periodo de análisis, la caída de los precios mundiales del aceite de palma crudo redujo la rentabilidad de la producción de palma aceitera, especialmente para los pequeños productores con menores rendimientos por hectárea. Esto generó resistencia frente a asumir los mayores costos derivados de la formalización laboral, así como del cumplimiento de los salarios y beneficios mínimos exigidos.

Fabio estaba orgulloso de haber obtenido la certificación RSPO para sus propias plantaciones, aunque su mayor satisfacción fue restablecer la paz laboral. Después de un período de turbulencia, la gerencia y los trabajadores lograron alinear sus intereses y trabajar en equipo para buscar ganancias en productividad. Ahora bien, mientras que el 100 % de la fruta de palma producida en las plantaciones de la empresa estaba certificada por la RSPO, esta fruta representaba apenas un tercio de la que recibía su planta extractora. La mayor parte de los insumos se obtenían de los más de trescientos productores asociados, en su mayoría pequeños propietarios con menos de 50 hectáreas, ninguno certificado por la RSPO. La consecuencia directa fue que Palmas de Cesar no pudo cumplir con los requisitos de aceite de palma "sostenible", demandado por un creciente segmento del mercado internacional.

Fabio se dio cuenta de que, para alcanzar la meta de producción de aceite de palma sostenible, tendría que ayudar a sus productores asociados a mejorar su productividad y a cumplir con la legislación laboral colombiana, que exigía la formalización de contratos, el pago de los salarios y beneficios laborales de ley; y que, además, prohíbe el trabajo infantil y las formas ilegales de trabajo adolescente. Cumplir estas leyes también sería necesario para que las fincas asociadas pudieran lograr la certificación RSPO.

Para remediar esta situación, la empresa había iniciado un proyecto piloto para ayudar a un centenar de productores asociados a mejorar su productividad agrícola y cumplir con las normas ambientales y laborales. Inicialmente, se esperaba que la mayoría de los proveedores tuviera pocas dificultades para cumplir con los estándares ambientales ya que, a diferencia de gran parte de las plantaciones de palma aceitera del sudeste asiático, las tierras colombianas dedicadas a la palma a menudo provenían de pastizales extensivos



para ganado y no implicaron deforestación. Sin embargo, se esperaba también encontrar desafíos en cuanto al cumplimiento de las normas laborales justas, ya que su incorporación a cabalidad implicaría costos económicos y operativos adicionales<sup>1</sup>. Con este proyecto, Fabio esperaba mantener una relación de armonía con sus productores asociados, similar a la que había logrado con los empleados de la empresa.

Mientras el proyecto piloto avanzaba, la gerencia de Palmas del Cesar seguía atenta a las dinámicas de mercado. Fabio se cuestionaba constantemente si, dados los bajos precios internacionales y el considerable desembolso de fondos para inversión destinados a ayudar a este primer grupo de cien pequeños productores a obtener su propia certificación RSPO, debería extender el proyecto al resto de los productores asociados, o si tal vez existían otras formas de cumplir tanto con los objetivos de su empresa como los de sus productores asociados.

---

<sup>1</sup> Por ejemplo, la presentación de informes adicionales.





# La industria mundial del aceite de palma



Además de utilizarse para cocinar y como ingrediente básico en alimentos procesados, en muchas economías emergentes, los aceites vegetales forman una parte esencial de la dieta humana. Para el año 2019, el aceite de palma representaba el 36 % de la producción y consumo total de aceite a nivel mundial, seguido del aceite de soja con el 28 % (consulte el **Cuadro 1** para ver datos sobre el aceite vegetal a nivel mundial y de EE. UU.). El aceite de palma crudo se extrae del mesocarpio fibroso del fruto de la palma, y se somete a una serie de etapas de refinado. Como se muestra en los **Cuadros 2 y 3**, tanto la producción como el consumo mundial de aceite de palma aumentaron drásticamente desde finales de la década de 1990, pasando de menos de 20 millones de toneladas métricas (toneladas) en 1999 a más de 74 millones en el año agrícola 2018/19. El aumento de la producción de aceite de palma se debió, en gran parte, a la creciente demanda para uso alimentario y a la demanda cada vez mayor para uso industrial, principalmente como materia prima para biocombustibles. La producción de aceite de palma estaba concentrada en Indonesia y Malasia que, en conjunto, produjeron 62 millones de toneladas, o el 84 % de la producción mundial de 2018. Otros productores importantes fueron Tailandia, con 2,9 millones de toneladas (4 % de la producción mundial), Colombia, con 1,6 millones de toneladas (2 %) y Nigeria, con 1 millón de toneladas (1 %).<sup>11</sup>

La popularidad del aceite de palma para cocinar y fabricar alimentos se basa en sus atributos físicos y económicos. Debido a su nivel relativamente alto de grasas saturadas (aproximadamente 50 %), el aceite de palma es semisólido a temperatura ambiente y resistente a la oxidación a temperaturas elevadas prolongadas. Estas cualidades lo hacen más deseable que otros aceites vegetales no hidrogenados como ingrediente en productos horneados, mantecas y margarinas, así como para productos fritos como papas fritas, rosquillas o comidas rápidas fritas. El aceite de palma no contiene ácidos grasos trans y es una de las fuentes más ricas en tocotrienoles (antioxidantes). Además, ya que las

plantaciones de palma aceitera produjeron 6 a 8 veces más aceite vegetal por unidad de tierra que la soja, el girasol o la colza<sup>IV</sup>, el costo total de producción y el precio mundial del aceite de palma fueron consistentemente más bajos que los de los aceites vegetales de la competencia (**Cuadro 4**).

La industria del aceite de soja de los EE. UU., sintiéndose amenazada por el aceite de palma y el aceite de coco, ambos de menor costo, lanzó una campaña agresiva contra las “grasas tropicales”, argumentando una asociación entre el alto contenido de grasas saturadas del aceite de palma, el colesterol alto y las enfermedades cardíacas. Reforzada por la popularidad de las dietas bajas en grasas para controlar el peso, esta campaña redujo en gran medida el consumo de aceite de palma en el suministro de alimentos de América del Norte. En su lugar, el mercado de EE. UU. dependía más de los aceites vegetales parcialmente hidrogenados, incluyendo el aceite de soja, girasol y canola (colza) que, debido al proceso de hidrogenación, tenían la mayoría de los atributos de cocción del aceite de palma. A principios de la década de 2000, quedó claro que los aceites parcialmente hidrogenados contenían grasas trans, y que las grasas trans constituían un riesgo significativo para la salud. Esto, a su vez, condujo a alternativas a la hidrogenación, así como a un aumento en el uso del aceite de palma. En una decisión histórica de 2015 del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), las grasas trans y los aceites parcialmente hidrogenados fueron prohibidos en su sistema alimentario a partir de 2018. La reintroducción del aceite de palma en ese país se vio impulsada por hallazgos de investigaciones, que plantearon dudas frente a los beneficios de la dieta baja en grasas, enfatizaron la importancia de las grasas en una dieta balanceada, y cuestionaron la supuesta asociación entre grasas, colesterol y enfermedades cardíacas<sup>V</sup>.

Para 2019, el consumo de aceite de palma en EE. UU. había aumentado de menos de 200 toneladas por año, en 2003, a 1,5 millones de toneladas, aunque todavía representaba solo el 9 % del consumo total de aceite vegetal. Por su parte, el aceite de soja representaba el 65 % y el aceite de canola (colza) representaba el 16 % (consultar el Cuadro 1).

## El auge del biodiésel

Entre 2006 y 2018, la producción mundial de biodiésel aumentó de aproximadamente 7 millones de toneladas a más de 45 millones de toneladas, principalmente debido a las políticas gubernamentales para reducir el uso de combustibles fósiles. El aceite de palma se utilizó para el 35 % de todo el biodiésel producido en el mundo en 2018. Aunque EE. UU. utilizó muy poco aceite de palma para producir biodiésel, el país representó el 20 % del consumo mundial de aceite de palma en 2018. En 2018, los países o regiones que utilizaron las proporciones más altas de su consumo nacional de aceite de palma (es decir, excluyendo las exportaciones) para biodiésel fueron la Unión Europea (58 %), Tailandia (53 %), Colombia (53 %), Indonesia (43 %) y Malasia (30 %)<sup>2</sup>.



<sup>2</sup> Cifras calculadas con base en la Oficina de Análisis Global de USDA / FAS (septiembre de 2019) y Oil World Weekly, 28 de junio de 2019.

Con los incrementos en la producción, la expansión del aceite de palma para el biodiésel comenzó a considerarse perjudicial para el medio ambiente. Las preocupaciones sobre la deforestación y la destrucción de los hábitats de vida silvestre, principalmente en Malasia e Indonesia, llevaron a una desaprobación generalizada de la industria palmera. Basándose en parte en el argumento de que la tierra utilizada para la producción de aceite de palma para biodiésel requiere la conversión de otras tierras previamente forestadas para la producción de alimentos<sup>vi</sup>, la Comisión Europea estableció nuevos criterios para el uso de aceite de palma en biocombustibles que conducirán a su eliminación gradual entre 2023 y 2030.

## La creación de la Mesa Redonda sobre el Aceite de Palma Sostenible (RSPO)

En respuesta a las crecientes preocupaciones sobre el impacto ambiental de la producción de aceite de palma, en 2004 las partes involucradas en la industria crearon la RSPO, dedicada a una producción y un consumo de aceite de palma ambiental, social y económicamente sostenibles. Para 2019, la RSPO incluía más de 4.000 miembros provenientes de 92 países de todos los segmentos de la cadena de valor, así como instituciones financieras y ONG sociales y ambientales. Las actividades de la RSPO abarcaban toda la cadena, desde el productor hasta el consumidor final, con estándares para la certificación de la producción de aceite de palma sostenible y la certificación de la cadena de suministro, con el fin de garantizar la trazabilidad del origen y la promoción de una demanda de aceite de palma sostenible en los países consumidores. Estos estándares, llamados los “Principios y Criterios” (P y C), se desarrollaron por primera vez en 2005, con aportes de todos los segmentos miembros de la RSPO, y se centraban principalmente en cuestiones relacionadas con la deforestación, la destrucción de turberas y la preservación de los hábitats de vida silvestre, temas relacionados en su mayoría con la expansión de las plantaciones de aceite en el sudeste asiático. Estos P y C se revisan y actualizan cada cinco años, incorporando estándares cada vez más estrictos que involucran no solo cuestiones ambientales, sino también sociales y económicas.

La revisión de 2018 de los P y C se organizó en torno a tres áreas de impacto (Prosperidad, Personas y Planeta), e incluyó siete Principios y 41 Criterios, cada uno con entre dos y once indicadores. Los indicadores se enfocaban en el objetivo de impacto “Personas: Medios de vida sostenibles y reducción de la pobreza”, y destacaban el respeto a la comunidad, los derechos humanos, la generación de beneficios, la inclusión de pequeños agricultores y el respeto a los derechos y condiciones de los trabajadores<sup>3</sup>. El **Anexo A** muestra los criterios e indicadores para el Principio 6: Respeto a los derechos y condiciones de los trabajadores.

La certificación de productor estaba disponible para todos los productores de palma aceitera, desde los pequeños agricultores hasta las grandes empresas integradas de aceite de palma con sus propias plantaciones y contratos con proveedores independientes. La certificación era realizada por agencias independientes con licencia de RSPO, que auditaban

<sup>3</sup> Los principios y criterios completos de la RSPO para la producción de aceite de palma sostenible de 2018 están disponibles en <https://rspo.org/principles-and-criteria-review>.



la documentación y realizaban visitas en campo para verificar el cumplimiento de los P y C. Los productores tenían que renovar su certificación cada cinco años y estaban sujetos a visitas puntuales de la agencia de certificación en cualquier momento. También se les pedía que presentaran un informe de Comunicación Anual de Progreso con información que incluyera el área total cultivada, la producción total y las ventas de aceite de palma certificado y “convencional” (no certificado). Además de esta certificación de productor estándar, la RSPO desarrolló un estándar para Pequeños Cultivadores Independientes (ISH, por sus siglas en inglés) que estaba circulando para recibir comentarios antes de su finalización, prevista para fines de 2019. El borrador del estándar ISH incluía solo cuatro principios y se diseñó explícitamente para ser relevante para las necesidades de los pequeños productores independientes<sup>4</sup> (con menos de 50 hectáreas de producción de palma aceitera). Una característica clave del borrador de la norma ISH fue el requisito de que los pequeños agricultores establecieran una organización formal de pequeños agricultores, con un administrador del grupo, cuyas responsabilidades incluyeran la ejecución de un sistema de control interno.

La certificación de la cadena de valor de la RSPO estaba disponible para participantes de la cadena del sector diferentes a los productores, como los exportadores, comerciantes, refinadores y fabricantes de productos finales. Esto les permitió avalar que sus productos solo usaban aceite de palma 100 % sostenible certificado (Identidad Preservada si el aceite de palma provenía de una sola plantación o Segregado si provenía de dos o más plantaciones), o que al menos parte del aceite de palma de sus productos procedía de plantaciones certificadas RSPO (certificación de balance de masa). Los productores de aceite de palma sostenible certificados que no podían vender sus productos a través de cadenas de suministro certificadas, también podían vender “créditos” a través del mecanismo de “*Book and Claim*” de la RSPO. Este mecanismo permite que los fabricantes de productos finales (u otros) puedan comprar créditos de aceite de palma certificados a través de una subasta electrónica de créditos en un sistema gestionado por la RSPO. El comprador de un crédito podría entonces publicitar su apoyo al aceite de palma sostenible. El valor actual de los créditos RSPO estaba disponible en el sitio web de subastas “*Book and Claim*” y rondaba los USD 2,50 por tonelada a mediados de 2019<sup>vii</sup>.

Doce marcas líderes en las industrias de alimentos y cosméticos (Carrefour, Unilever, Walmart, Nestlé, Kellogg’s, P&G, Starbucks, Mondelēz International, Hershey’s, L’Oréal, Mars y Ferrero<sup>viii</sup>), anunciaron formalmente su intención de utilizar 100 % aceite de palma de identidad preservada o segregada RSPO para sus operaciones en todo el mundo. Incluso, un comerciante experimentado de aceite de palma de una importante empresa internacional de productos básicos informó que algunos fabricantes de productos finales estaban dispuestos a pagar una prima de 35 dólares por tonelada de aceite de palma de identidad preservada y segregada, y 20 dólares por tonelada de aceite de palma con certificación de balance de masa<sup>5</sup>.

4 “Independiente” se refiere a la capacidad de un productor de tomar sus propias decisiones con respecto al uso de la tierra, las prácticas de producción y la comercialización, en lugar de estar obligado a cumplir con las decisiones de producción y comercialización tomadas por terceros (como un molino de aceite de palma o un gran productor de palma).

5 Los precios FOB reales pagados por los compradores de aceite de palma crudo, incluyendo las primas por el aceite de palma sostenible certificado, no estaban a disposición del público ni se informaron a la RSPO. Si bien se reportaron, de manera anecdótica, primas de hasta aproximadamente el 8 % y el 10 % del precio FOB, la mayoría de los observadores de la industria concluyeron que, a medida que el aceite de palma certificado estuviera más disponible, las primas desaparecerían y la certificación se convertiría en un requisito básico para las ventas.



Si bien la certificación RSPO se había convertido en el estándar reconocido en alimentos y cosméticos, los compradores europeos de aceite de palma para biodiesel buscaron la Certificación Internacional de Sustentabilidad y Carbono (ISCC, por sus siglas en inglés), un sistema de certificación más amplio, aplicable a una amplia gama de productos agrícolas y manufacturados, enfocado principalmente en la deforestación, emisiones de gases de efecto invernadero, y reconocido por la Comisión Europea para demostrar el cumplimiento de la Directiva de Energía Renovable de Europa. Similar a la RSPO, la ISCC ofrecía una certificación especial para ISH por medio de una Oficina Central responsable de la administración de ISH y otras tareas como subcontratistas o administración de fondos<sup>IX</sup>. Algunos compradores también solicitaron la certificación de finca Rainforest Alliance, principalmente en el sector alimentario. El estándar de Agricultura Sostenible de Rainforest Alliance para fincas y grupos de productores involucrados en la producción agrícola y la ganadería, se basaba en los principios de sostenibilidad de conservación de la biodiversidad, conservación de los recursos naturales, mejores medios de vida y bienestar humano, y producción ganadera sostenible<sup>X</sup>.

A causa del desequilibrio entre la oferta y la demanda de aceite de palma sostenible 100% certificado por la RSPO, algunos grandes compradores internacionales estaban comenzando a aplicar sus propios estándares de certificación e inspecciones para proveedores confiables que aún no habían obtenido la certificación RSPO, generalmente debido a cuellos de botella en el procesamiento de la documentación requerida, más que a un incumplimiento de los estándares de la RSPO. Otros compradores menos exigentes se contentaron con comprar RSPO de balance de masa o aceite de palma no certificado. Sin embargo, fuentes de la industria coincidieron en que, a medida que se dispusiera de mayores volúmenes de aceite de palma certificado, las primas en precios desaparecerían y la certificación RSPO se convertiría en un requisito básico para todos los principales compradores.

Las certificaciones, ya sea RSPO, ISCC, Rainforest Alliance, o incluso de compradores individuales, no garantizaban el pleno cumplimiento de las normas laborales ni ambientales. Las infracciones por auditorías deficientes, tergiversaciones intencionales o malentendidos de los criterios de certificación eran posibles, y se rumoreaba que eran especialmente frecuentes en el sudeste asiático, donde empresas muy grandes de aceite de palma de múltiples plantaciones podrían haber evadido el cumplimiento estricto de todos los estándares de certificación, o donde la falta de suficientes auditores de certificación pudo haber llevado a auditorías de certificación superficiales. Algo mucho más importante que la certificación internacional era que el pleno cumplimiento de las normas ambientales y laborales dependía de la capacidad y la voluntad política de los gobiernos de los países anfitriones, y de las propias empresas de aceite de palma. Respecto a las empresas, era evidente la necesidad de que las organizaciones comprendieran que las prácticas ambientales y laborales mejoradas están alineadas con sus propios intereses a largo plazo.





# La industria colombiana del aceite de palma



Para 2018, la producción total de CPO de Colombia fue de 1,6 millones de toneladas, más del triple de su producción desde 2000 (ver **Cuadro 5** para una descripción general de la cadena de valor y la industria del aceite de palma colombiano, y el uso de productos y derivados de la palma). Las exportaciones de aceite de palma crudo también habían crecido rápidamente desde 2010, pasando de 135.000 toneladas a 841.000. Más de la mitad de las exportaciones fueron a la Unión Europea, y el resto a México, Brasil y otros países, incluyendo EE. UU., si bien este último solo importó 9.500 toneladas en 2018<sup>xi</sup>.

La producción de aceite de palma se inició en Colombia a mediados de la década de 1950, como parte de su política de sustitución de importaciones y por iniciativa del gobierno en colaboración con un pequeño grupo de inversionistas agroindustriales, cada uno de los cuales cultivó una plantación de palma aceitera de 500 hectáreas. Desde estos modestos inicios hasta 2019, la industria se expandió para incluir más de 530.000 hectáreas de plantaciones de palma aceitera y más de 5.100 productores, de los cuales aproximadamente 4.300 eran pequeños agricultores con 1-50 hectáreas, 675 tenían plantaciones de 51-500 hectáreas y 160 se consideraban grandes productores, con más de 500 hectáreas; algunas de estas últimas eran propiedad de empresas integradas de aceite de palma que eran dueñas de una o más de las 68 plantas extractoras del país<sup>xii</sup>. Fuentes de la industria estimaron que el 30 % de toda la fruta de palma (denominada “racimos de fruta fresca” o RFF), procesada por estos molinos extractoras, provenía de sus propias plantaciones; el otro 70 % se compraba a productores independientes de palma aceitera, muchos de ellos pequeños agricultores.

## Productividad y rentabilidad financiera de la palma de aceite

La productividad de la palma de aceite, medida en toneladas de RFF por hectárea, variaba ampliamente debido a factores como la edad promedio del cultivo, el uso de fertilizantes y riego, el suelo, la variedad de palma, las lluvias y enfermedades como la pudrición del cogollo (pc), que ha tenido efectos devastadores en Ecuador. En Colombia, la productividad promedio fue de 16,7 toneladas de RFF/ha en 2018. Una segunda medida es la de CPO/ha, determinada por la tasa de extracción, que en 2018 fue de 21,7%, con un rendimiento de 3,51 toneladas de CPO/ha, lo que resulta comparable con Malasia e Indonesia (3,8 toneladas/ha).

Entre las plantaciones mejor administradas, los rendimientos de entre 25 y 35 toneladas de RFF/ha eran comunes para los cultivos maduros, mientras que las nuevas plantaciones de palma aceitera tenían rendimientos mucho más bajos durante los primeros seis años, lo que redujo el promedio nacional. Los rendimientos de los productores de palma aceitera se vieron afectados además por una amplia gama de variables, dentro de las cuales se encuentran los rendimientos agrícolas (RFF/ha); los costos de producción por hectárea, que variaban según la zona y por el uso de fertilizantes y riego; y los precios recibidos por los productores por sus RFF. Los estudios de costos de producción realizados anualmente por la Federación de Cultivadores de Palma de Aceite de Colombia (FEDEPALMA), basados en los costos y rendimientos de los productores de palma de aceite “caracterizados por haber adoptado una buena tecnología para la producción de frutos de palma”, indicaron un costo económico promedio por tonelada de RFF en su ciclo de vida de USD 87,90<sup>xiii, 6</sup>. Este valor incluía el costo inicial de

<sup>6</sup> Con base en una tasa de cambio de COP 3.000 por USD 1,00. Consulte el Anexo B para obtener una discusión completa de los costos de producción de la palma de aceite y los retornos basados en los estudios de costos de producción anuales de FEDEPALMA.



establecer una hectárea de palma aceitera, los costos de mantenimiento y cosecha durante los 30 años promedio de vida de la palmera y el costo de oportunidad de la tierra.

Los costos adicionales de la producción de palma aceitera no incluían el costo inicial de establecimiento ni el costo de oportunidad de la tierra, y variaban según la edad de la palma. Para palmas adultas, los costos anuales por hectárea se calculaban en USD 1.618,50, lo que significaba que el costo por tonelada de RFF, al rendimiento promedio nacional de costo de producción para el estudio de 28,8 TM RFF/ha, llegó a los USD 56,20<sup>xiv</sup>.

Los precios pagados por los extractores a los productores independientes promediaban el 17 % del precio indicativo del Fondo de Estabilización de Precios (ver discusión sobre el Fondo de Estabilización de Precios en la siguiente sección). Con precios indicativos que disminuyeron de más de USD 700/TM a poco más de USD 500 por TM (ver **Cuadro 6**), y precios correspondientes pagados a los productores que disminuyeron de USD 119 a USD 85, los retornos en efectivo promedio para los productores que emplearon tecnología estuvieron en el rango de USD 28,80 por TM de RFF, o USD 829,50 por hectárea<sup>xv</sup>. Estos retornos de efectivo no incluían, por supuesto, los pagos necesarios para amortizar las deudas contraídas para la compra o el establecimiento de la plantación o la instalación de riego, ni el alquiler cobrado por la tierra que no es propiedad del productor.

Para los pequeños productores, los costos adicionales para producir palma aceitera en una plantación establecida y madura tampoco incluían los costos de establecimiento ni el



**Figura 1.** plantación de palma de la compañía Palmas del Cesar. En la imagen se aprecia un detalle del sistema de riego en un sector del cultivo en el que las palmas tienen entre 8 y 11 años.



costo de oportunidad de la tierra. Así mismo, en muchos casos, los pequeños productores incluían costos de fertilizantes más bajos debido a niveles más bajos de fertilización, lo que a su vez pudo haber llevado a niveles más bajos de productividad. Dadas las diferencias significativas entre el rendimiento promedio nacional, de 16,7 TM RFF/ha, y los rendimientos registrados por el estudio de costos de FEDEPALMA entre los productores que emplean buena tecnología, se puede suponer que muchos pequeños productores experimentaron rendimientos iguales o inferiores al promedio nacional.

Con base en los cálculos y supuestos detallados en el Anexo B, la combinación de menores costos adicionales y menores rendimientos llevó a que los costos por TM de RFF variaran entre USD 69,07 y USD 99,64. Con la caída del precio pagado a los productores independientes al rango de los USD 85,00 / TM RFF, solo los productores que lograban rendimientos de 18 TM RFF/ha o más podían cubrir los gastos adicionales. Con un rendimiento nacional promedio de solo 16,7 TM RFF/ha, y plantaciones que empleaban buena tecnología que alcanzaban rendimientos mucho más altos, se puede suponer que muchos pequeños productores no podían cubrir los costos adicionales.

Cabe señalar que los costos de producción en efectivo asumen que toda la mano de obra empleada es mano de obra remunerada (a salarios mínimos legales e incluyendo todos los beneficios sociales requeridos), y no incluyen mano de obra no remunerada que puede ser proporcionada por los propios pequeños productores o por sus familiares, incluyendo adolescentes y posiblemente niños. Así, entre los pequeños productores, era común que el propietario de la plantación participara personalmente en la mayoría de las actividades de cultivo y solo contratara mano de obra remunerada para recolectar la cosecha u otras tareas específicas. En estos casos, los retornos en efectivo para el productor se incrementaban por cuenta de la mano de obra ahorrada.

## El Fondo de Estabilización de Precios

Los precios del CPO recibidos por los extractores de aceite de palma en Colombia se regían por dos mercados distintos, el nacional y el de exportación; y por un mecanismo diseñado para estabilizar los precios recibidos por los extractores independientemente del mercado atendido. Los precios internos del CPO se basaron en el precio CIF (más el arancel) del aceite de palma crudo importado. Los precios recibidos por el aceite de palma crudo exportado a mercados extranjeros, estaban sujetos a precios mundiales sobre los cuales Colombia tenía poco o nada de control, dada su pequeña participación en el mercado mundial, y eran considerablemente más bajos que los del mercado interno protegido.

Con el fin de igualar los pagos netos a los extractores (y, en última instancia, a los productores de palma aceitera) independientemente del destino de sus ventas, el gobierno colombiano implementó el mecanismo del "Fondo de Estabilización de Precios", en virtud del cual una parte de los ingresos por ventas internas se transferían para compensar los menores precios recibidos por el aceite de palma crudo exportado. Los montos reales deducidos de las ventas internas y pagados a los exportadores dependían de los porcentajes de las ventas



totales del país a cada mercado. Si la mayoría de las ventas de la industria eran a compradores nacionales, la deducción por tonelada de CPO requerida para compensar a los exportadores era mínima. Sin embargo, a medida que las exportaciones aumentaron como porcentaje de las ventas totales, la deducción por tonelada de las ventas internas se hizo mayor para compensar un mayor volumen de ventas de exportación, y la compensación pagada por tonelada exportada se redujo a medida que se igualaron los precios netos recibidos por las ventas a cada mercado. Los precios netos recibidos por las ventas nacionales y de exportación disminuyeron a medida que aumentaba el porcentaje de exportaciones de bajo precio<sup>XVI</sup>.

Debido a la caída de los precios internacionales (ver **Cuadro 4**), así como al incremento de la porción de la producción total exportada de Colombia (52 % en 2018), los precios netos recibidos por los extractores de aceite de palma cayeron de más de USD 700 por tonelada en enero de 2017, a un poco más de USD 500 por tonelada en abril de 2019. Solo los productores con la mayor productividad pudieron cubrir sus costos totales. (El **Cuadro 6** presenta los precios indicativos del Fondo de Estabilización de Precios entre enero de 2017 y junio de 2019).

Los precios pagados por los extractores de aceite de palma a los productores independientes de RFF eran con frecuencia un porcentaje fijo (generalmente el 17 %) del precio indicativo promedio del Fondo de Estabilización de Precios para ese mes<sup>7</sup>.

## El desafío de implementar estándares laborales justos

Para la certificación de aceite de palma sostenible en Colombia, los problemas ambientales fueron menos desafiantes que los problemas laborales. En contraste con el sudeste asiático, donde la deforestación, la destrucción de turberas y los hábitats de vida silvestre habían despertado tanta preocupación entre los países consumidores, un estudio reciente mostró que, en Colombia, “el 91% de las plantaciones de aceite evaluadas entre 2000 y 2014 se cultivaron en áreas que fueron previamente usadas como pastos para ganadería extensiva o cultivos semestrales”<sup>XVII</sup>. En línea con lo anterior, un estudio de la Unidad de Planificación Rural y Agropecuaria de Colombia reveló que solo el 10 % del área “altamente adecuada” de cultivo de palma aceitera tenía sembrada palma aceitera en la actualidad<sup>XVIII</sup>.

### Formalización del trabajo

Con el tema ambiental controlado, los asuntos laborales se encontraban entre las principales preocupaciones en Colombia. Durante gran parte de la expansión del sector antes de 2011, muchas de las grandes plantaciones de palma aceitera utilizaban las “Cooperativas de Trabajo Asociado” (CTA) como una alternativa a las relaciones laborales directas con sus trabajadores<sup>8</sup>. Para ese momento, el uso de las CTA también era común

<sup>7</sup> Los precios de los RFF comprados fijados al 17% del precio del CPO fueron el producto de una tasa de extracción promedio de 20% a 21% de CPO por tonelada de RFF, menos el costo del proceso de extracción.

<sup>8</sup> Los CTA son colectivos de trabajadores asociados autogestionados, autónomos y autogobernados que contratan con la empresa o el sector público para el desempeño de funciones o tareas específicas, creados por el Decreto 4588 de 2006, Ley 79 de 1988 y Ley 1233 de 2008, con cuatro aspectos clave: (1) no tienen ánimo de lucro; (2) están conformados por al menos 10 individuos; (3) pueden contratar con terceros, pero solo bajo ciertas condiciones; y (4) sus integrantes son copropietarios-operadores de la CTA, que colectivamente se autogobiernan, por lo que no son trabajadores dependientes que gocen de las disposiciones sobre



en otros sectores productivos como el azúcar, en el cual la asociación de la industria (ASOCAÑA) estimó que casi el 70 % de los cortadores de caña a nivel nacional eran miembros<sup>xi</sup>. Si bien el uso de las CTA tiene racionalidad económica en actividades agrícolas, por cuenta de la naturaleza estacional de los requisitos laborales de campo, así como por la posibilidad de evitar procesos onerosos de reclutamiento, contratación y afiliación a beneficios sociales para las contrataciones a corto plazo, estas prácticas abrieron la puerta al incumplimiento de las disposiciones relacionadas con los derechos y beneficios de los trabajadores establecidos bajo la legislación laboral colombiana.

En 2004, los inspectores de trabajo del gobierno colombiano encontraron irregularidades o abusos en el 75 % de las CTA<sup>xx</sup>. Ante estas circunstancias, a partir de 2006 el gobierno de Colombia, a través del Decreto 4588 de 2006 y la Ley 1233 de 2008, tomó medidas para prohibir su uso como intermediarios laborales o como agencias de servicios temporales, y obligó la extensión de las garantías que rigen el salario mínimo y las prestaciones sociales a los miembros de las CTA. Sin embargo, y debido en parte a la aplicación laxa de la norma por parte del entonces Ministerio de Protección Social, el uso de las CTA continuó expandiéndose, tal como se reportó en el informe de 2011 sobre derechos laborales de la Oficina de Asuntos Laborales Internacionales (ILAB por su sigla en inglés) del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos (USDOL)<sup>9</sup>:

Las CTA se convirtieron en un instrumento ampliamente utilizado por los empleadores para poner fin a las relaciones laborales directas con su fuerza de trabajo, al tiempo que retienen a los mismos u otros trabajadores a través de las CTA y continúan actuando como sus empleadores de facto, por ejemplo, participando en prácticas prohibidas para controlar los horarios de los trabajadores, asignar funciones, dictar términos y condiciones de empleo y tomar decisiones de personal. Como miembros de las cooperativas, los trabajadores son vulnerables a la explotación porque los miembros de la CTA son considerados “propietarios” de las cooperativas, en lugar de trabajadores, y por lo tanto están excluidos de muchas protecciones del Código Laboral. Este estatus también niega a los trabajadores el derecho a formar sindicatos y negociar con sus empleadores de facto. La OIT ha pedido de manera sistemática al gobierno de Colombia que reforme las leyes y mejore su aplicación, para poner fin al uso indebido de las CTA que obstaculiza los derechos de los trabajadores a asociarse y negociar colectivamente<sup>xxi</sup>.

En 2010, el gobierno de Colombia promulgó la Ley 1429 (modificada para entrar en vigor con la aprobación del Plan de Desarrollo en 2011<sup>xxii</sup>) que, en su artículo 63, prohibió el uso de las CTA para realizar “actividades de misión permanente” o funciones básicas, así como el uso de otros mecanismos de contratación cuando estos afecten derechos constitucionales y derechos laborales estatutarios. El artículo 63 estableció por primera vez multas significativas, tanto para los empleadores como para los CTA, por violaciones a los

---

derechos y beneficios que les otorga el Código de Trabajo. Ver artículo 59 de la Ley 79 de 1988 (y artículo 10 del Decreto 4588) sobre esta última estipulación. (Decreto 4588: <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1547487> y ley 79 de 1988: [https://www.redjurista.com/Documents/ley\\_79\\_de\\_1988\\_congreso\\_de\\_la\\_republica.aspx#/](https://www.redjurista.com/Documents/ley_79_de_1988_congreso_de_la_republica.aspx#/))

9 El USDOL publicó un resumen de los derechos laborales en Colombia en respuesta al requisito de la Ley de Comercio de los EE. UU. de 2002 de que el presidente proporcione un “informe significativo sobre los derechos laborales” sobre cada país con el que se esté considerando un acuerdo de libre comercio.



derechos laborales (la legislación anterior solo incluía sanciones para las CTA, pero no para las empresas que emplean las CTA como alternativa al empleo directo).<sup>xxiii</sup>

Los hallazgos sobre el uso indebido de las CTA también llevaron a incluir al sector del aceite de palma, junto con los sectores del azúcar, la minería, los puertos y de las flores, en el objetivo de mejorar la aplicación de la legislación laboral en el marco del Plan de Acción Laboral (LAP por su sigla en inglés) negociado entre Colombia y EE. UU., como precursor de la firma del tratado de libre comercio EE. UU. - Colombia en 2012, anunciado por los presidentes de ambos países el 7 de abril de 2011. Bajo el LAP, el gobierno de Colombia acordó emprender medidas para fortalecer y mejorar el cumplimiento de las leyes laborales vigentes en materia de contratación laboral y derechos de sindicación de los trabajadores, aspectos con quejas frecuentes por parte de las dos principales federaciones sindicales de Colombia<sup>10</sup>.

Entre otras áreas de enfoque, el LAP incluyó específicamente compromisos relacionados con el establecimiento de un Ministerio de Trabajo especializado, separado del entonces Ministerio de Protección Social, un aumento sustancial en el número de inspectores de trabajo para atender exclusivamente casos relacionados con cooperativas, y la publicación del reglamento para la implementación del artículo 63 de la Ley 1429 de 2010. Este reglamento debía incluir una disposición que le permitiera a las empresas evitar multas al crear y mantener relaciones laborales directas con los trabajadores afectados, a los que se les habían negado derechos mediante el abuso –por parte de las empresas– de las leyes que regulan las figuras de subcontratación. El LAP también comprometió a Colombia a buscar el apoyo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para la implementación de las medidas descritas en el plan de acción<sup>xxiv</sup>.

Entre 2011 y 2014, debido a sus acciones agresivas en cuanto al procesamiento judicial de violaciones a la Ley 1429 de 2010, el Ministerio de Trabajo de Colombia informó sobre una reducción drástica en el número de CTA (en todos los sectores, no solo en aceite de palma)<sup>xxv</sup>. Muchas empresas (con frecuencia bajo la amenaza de altas multas) que empleaban las CTA con fines de subcontratación, acordaron “convenios de formalización” en virtud de los cuales los trabajadores anteriormente empleados en las CTA serían contratados como empleados directos. Sin embargo, se informó que otras compañías recurrieron a contratos sindicales o sociedades anónimas simplificadas en lugar de CTA. Como informó el USDOL en 2017, “el uso de las CTA ha disminuido significativamente desde la adopción y aplicación de la Ley 1429 de 2010 y su Decreto reglamentario 2025 de 2011. En su lugar, algunos empleadores parecen haber recurrido a otros acuerdos de subcontratación, como los contratos sindicales y las sociedades anónimas simplificadas (SAS), que de manera similar pueden socavar el derecho de los trabajadores a formar sindicatos y negociar colectivamente”<sup>xxvi</sup>.

Las estimaciones con respecto al nivel de formalidad en el sector del aceite de palma variaban mucho según la fuente y la forma en la que se definía la formalidad. Para efectos de estadísticas laborales, la OIT indica que “se considera que los empleados tienen

<sup>10</sup> Este tema fue planteado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su Informe de 2011 de la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones (CEACR). ([https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_151556.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_151556.pdf), pg. 516-520)



trabajos informales si su relación laboral, en la ley o en la práctica, no está sujeta a la legislación laboral nacional, al impuesto sobre la renta, a la protección social o al derecho a determinadas prestaciones laborales”. La OIT señala además que, sobre una base operativa, los países pueden utilizar criterios que incluyen la falta de cobertura por parte del sistema de seguridad social, la falta de derecho a vacaciones anuales pagadas o por enfermedad, y la falta de contrato de trabajo por escrito<sup>xxvii</sup>. No obstante, la ausencia de un consenso sobre cómo se definen la formalidad y los conceptos relacionados, conduce a la divergencia en las estimaciones, incluso cuando se evalúa el mismo conjunto de datos.

La contratación directa es un aspecto clave de la formalización laboral y la protección de los trabajadores en la industria colombiana del aceite de palma. Bajo una iniciativa financiada por el USDOL, e implementada por la OIT, la contratación directa a través de acuerdos de formalización condujo a mejores condiciones de trabajo, acceso a beneficios y la posibilidad de afiliarse a un sindicato de trabajadores. Los empleadores, en particular Palmas del Cesar, han visto cómo el aumento de la formalización en su fuerza laboral ha sido un beneficio, pues ha ayudado a generar paz laboral y a prevenir multas por incumplimiento<sup>xxviii</sup>.

El término “trabajadores directos”, en el contexto de las discusiones laborales, suele referirse a los trabajadores que han sido empleados directamente por las empresas productoras principales, en lugar de ser subcontratados a través de contratistas externos (por ejemplo, a través de CTA y otros mecanismos), que históricamente han implicado abusos generalizados.. A los trabajadores de esta última categoría se les suele llamar trabajadores “indirectos”.

En 2016, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia (DANE) y FEDEPALMA realizaron la Primera Encuesta de Empleo Directo en el Sector de la Palma de Aceite en Colombia. Al analizar los hallazgos, FEDEPALMA definió como “empleo formal” las relaciones laborales que incluyen “contratos a término indefinido, contratos a término fijo, contratos de servicio, subcontratación, aprendices y pasantes, trabajadores familiares auxiliares con una remuneración fija, contratos de agencia temporal y otros esquemas (SAS, CTA y contratos sindicales)”<sup>xxix</sup>. Con base en esta definición, FEDEPALMA informó que, para 2016, el 82,4 % de los trabajadores empleados directamente en el sector del aceite de palma estaban vinculados a través de relaciones de contratación formales<sup>xxx</sup>. Esta encuesta también estimó que 67.672 trabajadores estaban empleados en el sector directamente (es decir, trabajando en la producción de aceite de palma en plantaciones, fincas y extractoras en lugar de indirectamente en industrias de apoyo), lo que representa el 0,3 % del empleo nacional<sup>xxxi</sup>. (El **Cuadro 7** presenta el desglose completo de las relaciones laborales por categoría según lo informado en la encuesta de empleo DANE / FEDEPALMA).

11 Más adelante se detalla la experiencia específica del Acuerdo de Formalización Laboral de Palmas del Cesar.

12 Las Sociedades de Acciones Simplificadas o SAS no fueron desagregadas en la encuesta DANE / FEDEPALMA. Su uso, como alternativa tanto a las Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA) como a los Contratos Sindicales, pareció haber aumentado en los últimos años, y no está claro cuántos trabajadores empleados a través de SAS o CTA se incluyeron en la encuesta de DANE / FEDEPALMA, aunque la estimación para todos los trabajadores empleados a través de “otros regímenes” correspondió al 3,8 % en la encuesta.

13 Es importante resaltar la distinción entre cómo FEDEPALMA y DANE emplean el término “directo”, en contraste con el uso descrito en el párrafo anterior y en las discusiones laborales de manera más general. El uso aquí se refiere a la participación en



Al revisar los hallazgos de esta encuesta, otros observadores afirman que FEDEPALMA ha sobreestimado el nivel de formalidad en el sector del aceite de palma al utilizar una definición muy amplia de “empleo formal” que incluye categorías como las CTA en esta figura, y además no tiene en cuenta la estacionalidad en su metodología de encuesta<sup>xxxii</sup>. Mondiaal FNV, que forma parte de la confederación sindical nacional holandesa, señaló que, si se restringe la definición de empleo formal para que incluya solo a los trabajadores vinculados a través de contratos a término indefinido, contratos a término fijo, aprendices y pasantes, y empresas de servicios temporales, el nivel estimado de formalidad desciende al 50,8 %<sup>14, 15</sup>. Mondiaal FNV sostiene que, bajo la definición más rigurosa de formalidad, en la cual solo se contabilizan los trabajadores con contratos a término indefinido, solo el 20,7 % de los trabajadores registrados en la encuesta se considerarían formales, y todos los demás trabajadores serían atípicos o informales<sup>xxxiii</sup>.

Otras fuentes también han estimado las tasas de empleo directo en el sector, bajo la definición de personal contratado directamente por la empresa de aceite de palma en lugar de ser tercerizado o subcontratado. Un informe de la Escuela Nacional Sindical (ENS) estimó que solo el 40 % del empleo en el sector del aceite de palma era directo, y el 60 % indirecto<sup>16, xxxiv</sup>. Otro observador señaló que, al contrastar el número de trabajadores estimado en el sector por la encuesta DANE / FEDEPALMA, con los datos de la Federación de Aseguradores de Colombia (Fasecolda), se evidencia que apenas 8.559 trabajadores tienen afiliación a un Administrador de Riesgos Laborales (ARL), lo que sería un indicador de bajos niveles de formalidad<sup>xxxv</sup>.

Estos rangos de estimaciones, muchas de ellos basados en el mismo conjunto de datos, dan cuenta de las complejas discusiones en torno al concepto de formalidad, y la dificultad de llegar a una única cifra definitiva. Más allá del desafío de determinar qué relaciones laborales dentro de la encuesta del DANE / FEDEPALMA deberían categorizarse como “formales” o “informales”, permanecen preguntas sobre los detalles específicos dentro de las categorías. En efecto, no estaba claro hasta qué punto los trabajadores contratados a través de agencias de servicios temporales u otras formas de contratación (por ejemplo, SAS) recibían los beneficios exigidos por ley<sup>17</sup>, y hasta qué punto los trabajadores de las plantaciones empleados a través de agencias de servicios temporales u otras formas de contratación disfrutaban de libertad de asociación o negociación colectiva, que está constituida como un derecho en virtud de la ley colombiana y los convenios internacionales que Colombia ha ratificado.

---

la producción, mientras que el uso en otros lugares se refiere a las relaciones laborales.

- 14** En su informe, Mondiaal FNV presenta erróneamente esta estimación como 62,5% con base en un error de cálculo.
- 15** El análisis de Mondiaal FNV señala que “la definición de formalidad es muy restringida y básicamente se reduce a que el trabajador esté en posesión de un contrato, de cualquier tipo. No tiene en cuenta la naturaleza de los contratos ni la presencia de otros indicadores de trabajo decente como el acceso a la seguridad social, la indemnización por enfermedades o accidentes laborales, etc.”.
- 16** El análisis de la ENS aclara que, en Colombia, se entiende por trabajo indirecto el empleo que se realiza a través de Empresas de Servicios Temporales (EST), Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA) o Empresas de Trabajo Asociativo (EAT), es decir, el trabajo que se ejecuta a través de formas de intermediación laboral.
- 17** Se asume que los trabajadores contratados a través de agencias de servicios temporales son legalmente contratados por dichas agencias de servicios temporales, que son responsables del pago de salarios y beneficios.



La encuesta DANE / FEDEPALMA también reveló que el 69 % de los trabajadores de las plantaciones de pequeños agricultores (menos de 50 hectáreas) fueron contratados a destajo, por contratos de servicio, o como jornaleros informales, y un 13 % adicional correspondía a propietarios, socios o familiares sin salario fijo (el **Cuadro 8** presenta el desglose completo de las formas de contratación por tamaño de plantación de palma de aceite según lo informado en la encuesta de empleo de DANE / FEDEPALMA<sup>18</sup>). Estas plantaciones de pequeños agricultores aportaron un estimado de entre el 30 % y el 40 % de todo el RFF procesado por los 68 molinos extractores de Colombia bajo una variedad de acuerdos productor-procesador, como se muestra en el **Cuadro 9**.

Si bien los contratos de trabajo a destajo y de servicios no eran ilegales en sí mismos, sí requerían que el contratista se asegurara de que se pagaran los salarios mínimos y de que se hicieran contribuciones obligatorias a los diversos programas de compensación para trabajadores y jubilación<sup>19</sup>. Estos mecanismos de contratación no brindan cobertura para vacaciones o festivos, ni contribuciones para indemnizaciones por despido, a menudo pueden conducir a la explotación y son una de las causas más comunes de horas extraordinarias excesivas, lo que los convierte en un posible indicador de riesgo de trabajo forzoso y trabajo infantil (es decir, si las cuotas son demasiado altas, los trabajadores pueden verse obligados a trabajar horas extraordinarias o hacer que los niños los ayuden). Aunque no se disponía de datos fiables, muchas fuentes de la industria consideraron que una gran parte de los trabajadores contratados a destajo o por contratos de servicio, así como los miembros no remunerados de la familia, no estaban cubiertos por ninguno de los programas de seguridad social requeridos por la ley. Los jornaleros informales no tenían protección salarial ni cobertura de beneficios sociales, rara vez tenían contratos escritos y estos compromisos no eran una forma legal de contratación<sup>20</sup>.

Es importante destacar que la presencia recurrente de formas de contratación de mano de obra informal no era exclusiva de los pequeños productores de palma aceitera, sino que era común en todo el sector rural. Los factores que contribuyeron a la informalidad de la mano de obra rural fueron los niveles generalmente bajos de productividad agrícola, que hicieron que el pago de salarios y beneficios más altos no resultara práctico; y el hecho de que gran parte de la legislación laboral de Colombia fuera diseñada para trabajadores de fábricas en las ciudades, sin tomar en cuenta los requisitos laborales particulares de la agricultura.

---

**18** Si bien la encuesta DANE / FEDEPALMA proporciona información generalmente útil sobre la importancia relativa de los diversos mecanismos de contratación, la precisión de las estimaciones de la encuesta puede ser cuestionada debido a los tamaños de la muestra, lo que lleva a coeficientes de variación (CV) para muchas de las estimaciones individuales que superan con creces los generalmente aceptados para estimaciones fiables. Los resultados detallados de la encuesta, incluyendo los coeficientes de variación y los intervalos de confianza, se pueden encontrar en el sitio web de la encuesta DANE / FEDEPALMA (<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuaria/encuesta-empleo-directo-sector-palmero>)

**19** Algunos trabajadores agrícolas que trabajaban menos de tiempo completo estaban cubiertos por el seguro médico subsidiado de Colombia y ni ellos ni sus empleadores estaban obligados a contribuir con el costo. Los empleados de tiempo completo y sus familiares estaban cubiertos por el programa de seguro médico contributivo, pagado con las contribuciones del empleador y del empleado. Los miembros de la familia y otras personas que trabajaban menos de tiempo completo también tenían acceso a beneficios adicionales no contributivos, incluyendo "beneficios económicos periódicos" y "microseguros".

**20** Un informe publicado por el banco central de Colombia encontró que el 53,5 % de todos los trabajadores de áreas rurales eran independientes, mientras que solo el 21 % estaban empleados por entidades gubernamentales o privadas, y que solo el 15 % de los trabajadores en las áreas rurales contribuían a los programas de jubilación; una medida de formalización laboral. (Otero-Cortés, Andrea. El mercado laboral rural en Colombia, 2010-2019. Banco de la República. Bogotá, Colombia. 2019.).



En promedio, una plantación de palma aceitera de 10 hectáreas, administrada por su propietario, requiere de los servicios de dos trabajadores durante uno o dos días cada dos semanas para cosechar RFF maduras. Las actividades agrícolas adicionales, como la fertilización, el deshierbe y el manejo del agua, son realizadas por el productor-propietario o por un trabajador adicional de tiempo completo. La mayoría de los trabajadores empleados en estas condiciones fueron contratados como jornaleros sin contrato formal y sin beneficios como seguro de accidentes, jubilación, vacaciones o festivos. Incluso los trabajadores empleados de tiempo completo a menudo no estaban cubiertos por el sistema de seguridad social ni otros beneficios relacionados. Las formas legales de contratación estaban disponibles para los trabajadores de tiempo parcial y de tiempo completo en las plantaciones de palma aceitera, y los cambios recientes en la ley permitieron la cobertura de seguridad social durante 7, 14 o 21 días por mes, así como la cobertura de tiempo completo, lo que permitía que los pequeños productores proporcionaran seguros a los trabajadores empleados por menos de tiempo completo. Sin embargo, dicha cobertura era costosa (estimada en el 40 % del salario de un trabajador, y los niveles relativamente bajos de productividad en las fincas de los productores asociados significaban que la mayoría de los agricultores eran reacios a incurrir en los costos del cumplimiento laboral), en muchos casos incluso para ellos mismos o sus familiares que trabajaban con o sin paga en sus pequeñas fincas (ver **Anexo B** para la productividad de la palma aceitera y los retornos financieros de los pequeños productores).

### Trabajo infantil

Una segunda área importante de preocupación, especialmente para el mercado internacional, era el uso de trabajo infantil en la producción de aceite de palma. Se ha informado sobre el uso generalizado del trabajo infantil en varios países del sudeste asiático, lo que ha provocado un aumento de las exigencias, tanto del sector privado como de los gobiernos de los países importadores, para que los países que incumplan con las disposiciones internacionales en la materia pongan fin a las prácticas asociadas. En EE. UU., la ILAB del USDOL, lleva una “lista de bienes producidos mediante trabajo infantil o trabajo forzoso” que se actualiza cada dos años. “La ILAB mantiene la Lista principalmente para crear conciencia pública sobre el trabajo forzoso y el trabajo infantil en todo el mundo, y para promover esfuerzos para combatirlos; no pretende ser punitiva, sino más bien servir como catalizadora para la coordinación y colaboración de más estrategias enfocadas entre quienes trabajan para abordar estos problemas<sup>xxxvi</sup>”.

Como se informa en la “Lista de bienes producidos por trabajo infantil o trabajo forzoso” de 2018, solo tres países presentaban problemáticas asociadas con estas dos prácticas. En efecto, el aceite de palma producido en Indonesia y Sierra Leona utilizaba trabajo infantil, mientras que la producción de Malasia utilizaba tanto trabajo infantil como trabajo forzoso. Conviene señalar que no se identificó ningún otro país que utilizara trabajo infantil o trabajo forzoso en la producción de aceite de palma<sup>xxxvii</sup>. La RSPO había adoptado una posición especialmente firme con respecto al trabajo infantil, reflejando las demandas provenientes de sus procesadores intermedios, fabricantes de alimentos y minoristas, así como de numerosas organizaciones no gubernamentales miembros. Los Principios y Criterios de 2018



incluían como Criterio 6.4: “Los niños no serán empleados ni explotados”<sup>xxxviii</sup>. (El Anexo A incluye cuatro indicadores que debían cumplir las plantaciones certificadas por la RSPO).

En Colombia, de manera generalizada, especialmente entre las pequeñas plantaciones familiares de palma aceitera, se asumía que los niños y adolescentes participaban hasta cierto punto en actividades relacionadas con la agricultura, una práctica común entre las familias de agricultores en todo el mundo. Sin embargo, es importante distinguir entre las actividades permitidas por la ley colombiana (que incluyen el trabajo no peligroso para los adolescentes y que no interfiere con la escolarización) y aquellas prohibidas (que incluyen cualquier actividad agrícola para niños menores de 15 años o trabajos peligrosos para adolescentes). Según lo informado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia (DANE), el 2,8 % de los niños de entre 5 y 14 años, y el 16,7 % de los adolescentes de entre 15 y 17, estaban empleados, al menos de tiempo parcial, durante el cuarto trimestre de 2018. Del total de niños y adolescentes empleados, el 42,6 % estaban empleados en el sector primario (agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca), aunque no se dispone de un desglose por subsectores<sup>xxxix</sup>.

En el sector de la palma aceitera de Colombia, si bien no había pruebas firmes de trabajo infantil o adolescente, ni se había sancionado ninguna plantación de palma aceitera por el uso de trabajo infantil, los observadores de la industria estaban conscientes del riesgo del trabajo infantil, especialmente en pequeñas plantaciones familiares<sup>21</sup>.

Dada la dificultad para vigilar las aproximadamente 4.300 plantaciones de palma aceitera de pequeños agricultores, en términos generales, los observadores laborales pensaron que, un paso importante para reducir el uso del trabajo infantil en el sector del aceite de palma, era establecer sistemas de cumplimiento social que respetaran las normas laborales internacionales como principio operativo fundamental por parte de los participantes de la cadena de valor del aceite de palma, desde las plantas extractoras hasta los proveedores independientes en su base de suministro.

### Trabajo forzoso

El trabajo forzoso también fue un tema de mucha preocupación para la comunidad internacional debido a las condiciones en otras partes del mundo. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) definió el trabajo forzoso como: “trabajo o servicio exigido a una persona bajo amenaza o sanción, que incluye sanciones penales y la pérdida de derechos y privilegios cuando la persona no se ha ofrecido voluntariamente”<sup>xl</sup>. La RSPO definió, y prohibió (para fines de la certificación del aceite de palma sostenible) el trabajo forzoso en el contexto de la industria del aceite de palma como cualquiera de las siguientes prácticas: (a) la retención de documentos de identidad o pasaportes, (b) pago de tarifas por contratación, (c) sustitución de contrato, (d) horas extraordinarias involuntarias, (e)

<sup>21</sup> El USDOL, ILAB, anotó en su Anuncio de Oportunidad de Financiamiento para Reducir el Trabajo Infantil y el Trabajo Forzoso en las Cadenas de Suministro de Aceite de Palma, que “La información disponible sugiere que los sectores de aceite de palma de América del Sur están en riesgo de condiciones de trabajo inaceptables, trabajo infantil y trabajo forzoso. Ha habido informes de trabajo infantil peligroso y de menores de edad; contratación fraudulenta; endeudamiento inducido; condiciones de vida y de trabajo inseguras e insalubres; discriminación; salarios deficientes o impagos; y horas extraordinarias forzada”. (Oportunidad de Financiamiento de USDOL / ILAB FOA-ILAB-18-09.)



falta de libertad de los trabajadores para renunciar, (f) sanción por despido, (g) servidumbre por deudas y (h) retención de salarios<sup>xli</sup>. (Consulte el Anexo A para conocer los criterios e indicadores de RSPO Principio 6: Derechos y condiciones de los trabajadores)

Si bien no hubo pruebas contundentes de presencia de trabajo forzoso en el sector de la palma de aceite en Colombia, el riesgo de su presencia, incluidos los indicadores de “contratación fraudulenta; endeudamiento inducido; condiciones de vida y de trabajo inseguras e insalubres; discriminación; salarios deficientes o impagos; y horas extraordinarias forzadas”<sup>xlii</sup> habían sido señalados por observadores de la industria, incluido el USDOL, en las operaciones agrícolas de América del Sur. Como en el caso del trabajo infantil, los sistemas de cumplimiento social establecidos inicialmente a nivel de extractores ayudarían a reducir o eliminar los casos de trabajo forzoso en el sector.





# Palmas del Cesar y las relaciones laborales



Palmas del Cesar (de aquí en adelante, Palmas del Cesar) produjo y vendió aceite de palma crudo al mercado interno y algunos otros países de América Latina y Europa para su posterior manufactura y uso en las industrias de alimentos y biodiesel. En 2018, Palmas del Cesar recibió 75 mil toneladas de RFF de las plantaciones de la empresa en la región del Cesar, al oriente de Colombia y 131 mil toneladas de proveedores en plantaciones aledañas, de las cuales extrajo 53.815 toneladas de aceite de palma crudo (ver **Cuadro 10** para el área cultivada, producción y rendimientos medios por hectárea<sup>XLIII</sup>). Sus ventas de aceite de palma en ese año fueron de USD 28,5 millones (133.334 millones de pesos colombianos<sup>XLIV</sup>). Palmas del Cesar proyectó que exportaría el 28 % de su producción de 2019, equivalente a 57.672 toneladas de CPO<sup>XLV</sup>, principalmente a la Unión Europea, Chile y México, para uso en las industrias de biodiesel y alimentos. Los principales compradores nacionales fueron Team Foods, un mayorista con operaciones globales y una compañía petrolera nacional (para biodiesel). El **Cuadro 11** presenta datos financieros seleccionados y el **Cuadro 12** muestra las ventas proyectadas por cliente para 2019.

## Origen de la compañía

La empresa que se convertiría en Palmas del Cesar, tuvo sus inicios a fines de la década de 1950 cuando Ramón Pinto, un ganadero local, visitó una feria agrícola y se entusiasmó con una exótica palma africana que tenía el potencial de satisfacer la creciente demanda de aceite vegetal. Con el financiamiento del gobierno colombiano, que buscaba promover la palma aceitera, Pinto estableció una plantación de palma de 500 hectáreas en un terreno previamente despejado para el pastoreo de ganado y, el 15 de marzo de 1960, creó la empresa entonces conocida como Palmas Oleaginosas Hipinto S. A. Cuando los árboles de la plantación comenzaron a dar frutos, compró una pequeña planta extractora en Bogotá para

la producción y venta de aceite de palma. Para mediados de la década de 1970, la empresa pasó a la siguiente generación de la familia Pinto y la nueva dirección de la empresa amplió las operaciones, adquiriendo una moderna planta extractora que podía procesar 15 toneladas de RFF por hora.

## Disturbios laborales y cambio de propiedad

A fines de la década de 1970, las quejas de los trabajadores por la subcontratación abusiva de terceros, común en las plantaciones de banano, azúcar y palma, llevaron a disturbios laborales, demandas crecientes de salarios justos, cumplimiento de los beneficios que les corresponden en virtud de las leyes laborales y el derecho a organizarse. Los trabajadores de Hipinto, la mayoría de los cuales eran subcontratados, formaron un *grupo de base* que se afilió a un sindicato industrial recién constituido, Sintraproaceites, que incluía otras empresas de palma aceitera en la región del Cesar (Indupalma y Palmas de la Costa). El sindicato agrupaba en ese entonces a cerca de 3.000 miembros<sup>XLVI</sup>. Entre las principales quejas de esta incipiente organización laboral en Hipinto, estaba que a los contratistas (terceros) siempre se demoraban en pagarles los salarios (pese a que la empresa pagaba puntualmente a los contratistas directos).

Al mismo tiempo, los primeros indicios de actividad guerrillera del M-19 habían comenzado a aparecer en la región del Cesar dada su riqueza agrícola, montañas circundantes y proximidad a la frontera venezolana (que permite un fácil acceso a alimento y refugio). Pronto el conflicto armado se profundizó en la región, incluyendo organizaciones guerrilleras como el ELN, las FARC y EPN, conocidas por utilizar el secuestro y el asesinato. Poco después siguieron las fuerzas paramilitares de autodefensa, generando el estallido de una guerra abierta entre la guerrilla y estos nuevos actores armados, dejando a la población civil, incluidos los organizadores laborales, atrapada en el medio<sup>XLVII</sup>. El sindicato de Hipinto buscó desasociarse de la guerrilla y mantener su enfoque en cuestiones laborales legítimas. Sin embargo, algunos terratenientes difundieron rumores sobre simpatías de los sindicatos hacia las guerrillas, lo que pudo haber contribuido a la formación de grupos paramilitares que cobraron la vida de muchos dirigentes y miembros sindicales en la región del Cesar<sup>XLVIII</sup>. La empresa nunca fue atacada directamente por grupos guerrilleros dado que ofrecía una fuente de empleo a cualquier trabajador que también pudiera haber estado colaborando con los insurgentes. No obstante, un administrador de la empresa fue amenazado con daño físico a menos que falsificara las planillas de control de horas para encubrir las actividades de empleados que llevaban una doble vida como trabajadores de plantaciones y guerrilleros<sup>XLIX</sup>.

Estas circunstancias llevaron a que la familia Pinto pusiera la empresa en venta. Fueron años de auge para la industria del aceite de palma en los mercados mundiales y pronto la empresa fue comprada por la familia Osorno, encabezada por Hernán Osorno, un reconocido empresario de la industria del aceite vegetal. Cuando concluyó la venta y los nuevos propietarios acordaron la contratación directa de la mayoría de los trabajadores la huelga, finalizó en abril de 1985. Los nuevos propietarios cambiaron el nombre de la empresa a Palmas del Cesar, S.A. (Palmas del Cesar).



## Un periodo de calma

La huelga de 1985 fue un bautismo de fuego para Fabio González, quien había comenzado a trabajar en Palmas del Cesar como agrónomo apenas dos años antes, luego de su graduación como ingeniero agrónomo en la Universidad Nacional de Colombia en Bogotá. Las consecuencias negativas tanto para los trabajadores como para la empresa de esta primera huelga en la historia de la compañía y el panorama de los racimos de frutas pudriéndose en las palmas, reforzaron su fe en la armonía laboral y afianzaron su convicción de que la paz solo se puede lograr escuchando a los trabajadores y promoviendo el entendimiento mutuo entre trabajadores y la gerencia.

Reconociendo el potencial de liderazgo de Fabio, los nuevos propietarios patrocinaron sus estudios en finanzas y administración en una universidad local, hecho que fue complementado por su interés por la filosofía para poder ampliar sus perspectivas. Fabio fue elegido para administrar una finca de 800 hectáreas en otra de las propiedades de la familia y, en agosto de 1996, fue nombrado gerente general de Palmas del Cesar. En este cargo, respaldado por la junta directiva, González buscó difundir valores fundamentales en la empresa: Palmas del Cesar, en su opinión, debería tener una cultura amigable, viable y sostenible. Su visión era que la empresa fuera reconocida como líder industrial responsable y, con este fin, instituyó políticas de colaboración entre trabajadores y la gerencia así como una “cultura de igualdad”.

En los años siguientes, la empresa volvió a gozar de paz laboral y, a partir del año 2000, todo el sector de la palma, incluido Palmas del Cesar, experimentó un rápido crecimiento. Con una necesidad mayor de trabajadores de campo, existía cierta preocupación entre las empresas de aceite de palma respecto a los efectos en la productividad derivados de que todos los trabajadores recibieran contratos indefinidos (permanentes). Lo anterior dada la naturaleza estacional del negocio<sup>22</sup>. En 2006 Palmas del Cesar, al igual que muchas empresas agroindustriales, recurrió a una opción permitida por el código laboral colombiano conocida como *Cooperativas de Trabajo Asociado* (CTA); que brindaba servicios administrativos de personal, incluida la subcontratación de trabajadores sin relación directa con la empresa (estimado en un 30 % de la fuerza de trabajo).

## Las tensiones laborales vuelven a estallar

De acuerdo con el LAP, el Ministerio de Trabajo de Colombia se comprometió a priorizar inspecciones laborales en los sectores de aceite de palma, azúcar, minas, puertos y flores por posibles violaciones al artículo 63 de la Ley 1429 de 2010. A través de estas inspecciones, el Ministerio determinó que muchas empresas de estos sectores continuaron utilizando las CTA en contravía de la ley. Los productores de palma aceitera objetaron, recordando al ministerio que el uso de las CTA para la contratación laboral había sido incentivado por el

<sup>22</sup> Aunque la fruta de palma se cosechó durante todo el año, los volúmenes de RFF recolectados entre febrero y mayo tendieron a ser entre un 25 % y un 30 % más altos en promedio que aquellos recolectados durante el resto del año.



propio Estado, antes de la aprobación de la Ley 1429.

El debate sobre las CTA coincidió, en 2011, con las negociaciones colectivas de cada cuatro años en Palmas del Cesar. La propuesta sindical incluía una cláusula que decía: “todos los trabajadores de la empresa, contratados bajo distintas modalidades de contratación, tendrán contratos indefinidos (permanentes)”. Esta cláusula fue rechazada por la gerencia provocando una fuerte reacción entre los trabajadores, cuya principal preocupación era la estabilidad laboral. El sindicato convocó una huelga, exigiendo contratos directos indefinidos para todos, incluidos los que trabajaban en las CTA. La huelga se prolongó durante sesenta días hasta que ambos bandos se desgastaron por la creciente presión: los trabajadores pronto entrarían en su tercer mes sin sueldo, la empresa estaba siendo amenazada con sanciones por parte del gobierno, y la fruta de palma sin cosechar se pudriría de continuar la huelga. Finalmente, se llegó a un acuerdo cuando la empresa acordó mantener una proporción de 60/40 entre el número de trabajadores con contrato indefinido y a término fijo (temporal) respectivamente. La gerencia se comprometió a trabajar junto con el sindicato de la empresa para encontrar un mecanismo de contratación de mutuo acuerdo para quienes no tenían contratos directos con Palmas del Cesar.

Dos años más tarde, mientras Palmas del Cesar y sus CTA asociadas estaban siendo investigadas por el Ministerio de Trabajo por violaciones a la ley 1429 de 2010, la empresa celebró un *contrato sindical* con INDUAGRO AT, una asociación laboral que vincularía a aquellos trabajadores anteriormente empleados por las CTA<sup>23</sup>. No obstante, el término “contrato sindical” resultaba engañoso porque no guardaba relación con el sindicato de la empresa. Definido como un contrato entre “uno o más sindicatos [y] uno o más empleadores o asociaciones de empleadores para la prestación de servicios o la realización de una tarea a través de sus afiliados<sup>24</sup>”, este mecanismo fue permitido por el Código de Trabajo e ideado por Palmas del Cesar para evitar los problemas asociados con las CTA. Sin embargo, los dirigentes sindicales sospecharon que el contrato sindical, al igual que las CTA, podría ser mal utilizado, e insistieron en formalizar contratos laborales directos con la empresa para todos los trabajadores, eliminar a todos los intermediarios y obtener estabilidad laboral para quienes tenían contratos a término fijo<sup>23</sup>.

La acusación del Ministerio de Trabajo contra Palmas del Cesar y sus nueve CTA asociadas resultó en una de las mayores multas impuestas hasta esa fecha por violación de la ley 1429 de 2010. No obstante, la multa fue apelada por Palmas del Cesar y finalmente suspendida tras el acuerdo de Palmas del Cesar en 2015 para emplear directamente a los 225 trabajadores previamente vinculados a través del contrato sindical. El proceso se describe a continuación:

A medida que se acercaba la fecha de negociación colectiva de 2015 el descontento entre los líderes laborales y los trabajadores permanentes y temporales iba en aumento. El tema más visible para los trabajadores de campo fue el sistema de incentivos de la empresa

<sup>23</sup> Las sospechas de los dirigentes sindicales estaban justificadas. En múltiples casos, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) concluyó que el uso de contratos sindicales en Colombia había socavado los derechos fundamentales a la libertad de asociación y negociación colectiva consagrados en los Convenios 87 y 98. [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:50002:0::NO::P50002\\_COMPLAINT\\_TEXT\\_ID:3964337](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:50002:0::NO::P50002_COMPLAINT_TEXT_ID:3964337).





**Figura 2.** plantación de palma de la compañía Palmas del Cesar. En la imagen se aprecia un sector del cultivo en el que las palmas tienen entre 5 y 6 años. De allí que los tallos sean relativamente delgados.

que equiparaba la productividad con cargas de trabajo más pesadas y hay que tener en cuenta que en el trasfondo de esto estaba el tema de la formalización laboral para aquellos empleados sin contrato directo. Cuando la empresa continuó manteniendo tanto el sistema de incentivos actual, como el mecanismo de contratación por “contrato sindical”, el sindicato volvió a convocar una huelga. Los huelguistas ocuparon las instalaciones y lanzaron insultos a la gerencia, pero no dañaron la propiedad y respetaron a los técnicos que ingresaban a la planta para realizar labores críticas de mantenimiento. La huelga duró 90 días, durante los cuales los trabajadores se enfurecieron y desesperaron a medida que pasaban las semanas y aumentaban sus deudas.

Un punto de inflexión, recordó Fabio, fue cuando la gerencia y los trabajadores discutían sus respectivas definiciones de productividad. La posición de la gerencia con respecto a la productividad laboral era que, para mantener los niveles de producción después de un aumento salarial, el volumen objetivo de RFF cosechado tendría que incrementarse para evitar la tendencia de los trabajadores a recortar menos RFF que antes del aumento del salario. Los trabajadores respondieron que la productividad no significaba simplemente trabajar más duro, sino buscar formas de ser más eficientes a través de la innovación. Al final



de la negociación, la gerencia concedió la posición de los trabajadores reconociendo que el aumento de la productividad requería del desarrollo e implementación de tecnologías de cosecha que aumentarían la productividad, en lugar de pedir a los trabajadores simplemente que trabajen más para “ganar” su aumento salarial. “Nos equivocamos y lo admitimos”, dijo Fabio. Andrea Dagovett, directora de Recursos Humanos y Responsabilidad Social de Palmas del Cesar recordó que “la productividad fue el tema en discusión, pero en todas las negociaciones, el tema real (la formalización laboral) no se mencionó hasta el final”.

A medida que avanzaba la huelga, el Ministerio de Trabajo se involucró nuevamente y argumentó que el uso del contrato sindical por parte de Palmas del Cesar seguía siendo una violación a la ley 1429 de 2010, amenazando nuevamente con la imposición de una fuerte multa si no se lograba un acuerdo de formalización laboral. Las intensas negociaciones entre Palmas del Cesar, el sindicato y el Ministerio continuaron hasta que, el 15 de mayo de 2015 en una reunión en Bogotá, Fabio González anunció su decisión de otorgar contratos directos a todos los empleados, incluidos aquellos que actualmente estaban vinculados bajo el “contrato sindical”, mientras mantenía el equilibrio 60/40 entre contratos a término indefinido y a término fijo, que era fundamental para la supervivencia de la empresa. Su compromiso quedó formalizado finalmente en el “Convenio de Formalización Laboral entre la empresa Palmas del Cesar y la Dirección del Ministerio de Trabajo para el territorio del Cesar”, de fecha 11 de diciembre de 2015<sup>LI</sup>.

Fabio afirmó que tomó esta decisión no bajo amenazas sindicales, sino por su convicción de que la paz laboral era la consideración más importante para la empresa, los empleados y la comunidad. Para Fabio, la formalización laboral era mucho más que un simple medio de contratación:

La formalización es claramente una mejora. Es una mejora general, que trae nuevos desafíos, por supuesto, que necesitan ser manejados, pero el primer gran resultado es la paz social. Es poder volver a mirarnos con confianza. Es poder volvernos a mirar con respeto. Es poder sentir que estamos juntos en esto para construir un futuro juntos. Y esa es una gran mejora. La formalización laboral avanza paso a paso y necesitamos aprender nuevamente, cómo aprender unos de otros. De la mano de la formalización laboral hay grandes oportunidades. Y lo diré de nuevo, si la formalización laboral nos permite sentir que estamos juntos en esto, seguramente eso nos permitirá crecer y dejar atrás las dificultades del pasado, que pudieron haber sido dolorosas, y cambiar la página para ver el futuro con mucho más optimismo<sup>LII</sup>.

La huelga de 2015 finalizó con la formalización de empleados que aún trabajaban con contratos sindicales de terceros. De los 240, 150 recibieron contratos a término indefinido y 90 recibieron contratos a término fijo. Los trabajadores que se convirtieron en contrataciones directas como resultado de este acuerdo reconocieron este logro y los beneficios que les brindó. José Guarín, un cortador de árboles y presidente de SINTRATERCERIZADOS<sup>24</sup>:

---

24 SINTRATERCERIZADOS es el sindicato que representa a los trabajadores indirectos (*tercerizados*).



*Para mí, la contratación directa es un éxito. Desde 2006, cuando comencé a trabajar, me contrataron a través de una cooperativa y otras formas de subcontratación que nunca me dieron la oportunidad de unirme a un sindicato, nunca pude discutir mis beneficios laborales. No podía hablar de seguridad laboral. No tenía forma de organizarme de una manera que me permitiera actuar en defensa de mis derechos. Hoy puedo decir que me he afiliado a un sindicato y que, a través del sindicato, puedo defender los derechos de todos y cada uno de los trabajadores.<sup>LIV</sup>*

Enrique Borda, viceministro de Trabajo de Colombia, quien participó en las negociaciones, destacó lo siguiente:

*Esta experiencia de Palmas del Cesar nos gustaría replicarla y la estamos replicando en ese mismo sector de aceite de palma, en todas partes de Colombia donde se cultivan palmas de aceite y también en otros sectores de la economía, como los puertos y los sectores de hidrocarburos. Entonces, esta experiencia de formalización laboral podría ser un buen ejemplo de lo que buscamos en términos de diálogo...<sup>LV</sup>*

## Reconstruir la confianza

Aun tras el acuerdo, los empleados volvieron a trabajar profundamente resentidos, endeudados y desconfiados de la gerencia. La amargura y desconfianza se mantuvieron durante la mayor parte de 2016 y no fue sino hasta diciembre de ese año que se vislumbró un cambio de actitud. Este cambio fue el resultado de un proceso que se había iniciado dieciséis meses antes, en agosto de 2015, cuando Fabio González anunció que "... el próximo proceso de negociación no puede ser como este. Tenemos que aprender las lecciones de esta experiencia y comenzar un proceso para recuperar la confianza de los trabajadores". Solo un mes después la gerencia invitó a los trabajadores a reescribir los procedimientos internos de trabajo, que incluían cláusulas en áreas potencialmente conflictivas como sanciones y causas de separación involuntaria. "Pensé que ellos (los trabajadores) iban a poner miles de obstáculos", relata Carlos Fernández, director del Área Industrial de la empresa, que incluía la planta extractora. "Pero no, trabajaron muy bien con nosotros y eso fue un paso importante..."

En septiembre de 2015, la gerencia y los líderes sindicales acordaron establecer un "comité de mejora e innovación" integrado por seis empleados de diferentes áreas de la empresa, incluidos tres de los líderes del sindicato. Mabel Vesga, tecnóloga de planta, designada por la gerencia para coordinar el comité, explicó que su propósito era "abrir las puertas a la creatividad y la innovación, encontrar las respuestas a las múltiples necesidades de la empresa y lograr una mayor productividad".

"Había muchas heridas abiertas", recordó Jorge Mantilla, miembro del comité del área industrial. "Así que acordamos que lo primero que teníamos que hacer era quitarnos las camisetas con sus etiquetas... tratarnos como iguales y trabajar en equipo". Trabajando mano a mano, desarrollaron un logotipo con palmas entrelazadas y el comité se hizo



conocido como Palmas en Acción. Su objetivo común era conseguir que la empresa fuera sostenible a largo plazo mediante la mejora continua de la productividad y la innovación.

El equipo de Palmas en Acción pudo mostrar pronto algunas victorias que fueron el resultado directo de la promoción de la innovación en toda la empresa. Alexander Valenzuela, un líder sindical, citó el ejemplo de un simple cambio en la forma de organización del trabajo que tuvo un impacto visible en el volumen de RFF que se podía cargar en cada vagón para su transporte a la planta extractora.

Otra innovación fue el uso de un lector de huellas digitales que simplificó mucho los procedimientos administrativos para el seguimiento de las horas de trabajo y el tiempo de vacaciones. Un miembro del equipo sugirió que esta misma tecnología reemplazara el uso de vales de papel para las comidas de los empleados en la cafetería de la empresa que, con frecuencia, se perdían o se dejaban en los pantalones que pasaban por la lavadora. Esta innovación ahorró tiempo y eliminó errores. “En lugar de resistirse a estas innovaciones, como habíamos esperado inicialmente, los trabajadores las recibieron con agrado”, agregó Mabel. “Desde entonces los hemos involucrado y han tenido muchas ideas”. Rafael Velasco, presidente del sindicato y también miembro de Palmas en Acción, señaló que “también ha habido innovación en nuestras relaciones”. Palmas en Acción tomó nota de las lecciones aprendidas de experiencias pasadas. Refiriéndose al proceso de negociación durante 2015, Jorge Mantilla comentó: “Podemos lograr mucho más, tanto para la empresa como para los trabajadores... escuchando los argumentos de los demás y buscando soluciones, no imponiendo...”<sup>LVI</sup>

La negociación laboral más reciente, en 2019, contrastó marcadamente con el conflicto que había ocurrido cuatro años antes. Habiendo reflexionado sobre el pasado ambas partes de la negociación reconocieron “... que es mejor entenderse, construir y no confrontar”. Al inicio de las conversaciones, los negociadores decidieron darle al proceso un nombre: “la negociación de construir”, refiriéndose tanto al crecimiento futuro de la empresa como a las relaciones entre todos los grupos de interés. Con los problemas de contratación y productividad resueltos satisfactoriamente en 2015, no hubo más áreas de conflicto.

## Cumplimiento del Acuerdo de Formalización Laboral

Los acuerdos de formalización firmados por empresas colombianas en varios sectores económicos generaron varias lecciones valiosas. El cierre de este acuerdo entre Palmas del Cesar y el Ministerio de Trabajo en diciembre de 2015 produjo evidencias que deben ser analizadas para llegar a conclusiones relacionadas con la viabilidad y efectividad de los acuerdos de formalización, no solo para cumplir con la Ley del Trabajo colombiana, sino también con los convenios internacionales ratificados por Colombia.

Como se mencionó anteriormente, en mayo de 2015 el Ministerio de Trabajo, Palmas del Cesar y el sindicato anunciaron la decisión de la empresa de otorgar contratos directos a todos los empleados, incluidos aquellos bajo “contratos sindicales”, reforzada a través del



acuerdo de formalización en diciembre de 2015. Posteriormente Palmas del Cesar, bajo la supervisión del Ministerio de Trabajo y en colaboración con el sindicato, implementó varios ajustes administrativos y financieros para cumplir con el acuerdo y su objetivo principal de formalización de los empleados vinculados por contratos sindicales de terceros, dentro de los cinco años siguientes a la firma del convenio.

El acto de clausura del acuerdo fue firmado el 4 de febrero de 2021 entre el Ministerio de Trabajo, un representante de Palmas del Cesar y el presidente de la Delegación de Minas del Sindicato Sintrainagro. Luego del acto siguió una sesión virtual en la que el Ministerio de Trabajo revisó documentos relacionados con los trabajadores formalizados, con especial atención a los contratos firmados por los trabajadores, los registros de afiliación y pagos de estos a la Seguridad Social.

De acuerdo con la verificación y análisis documental del Ministerio de Trabajo, se formalizaron un total de 225 trabajadores de la siguiente manera: 135 trabajadores con contrato a término indefinido; 30 trabajadores con contrato a término fijo por un año; 30 trabajadores con contrato a término fijo por nueve meses; y 30 trabajadores con contrato a término fijo por seis meses. La conclusión oficial sobre el acuerdo de Palmas del Cesar fue que, al verificar “los documentos y las condiciones del acuerdo durante los cinco (5) años de su vigencia, el Ministerio de Trabajo confirmó el cumplimiento por parte del empleador (Palmas del Cesar) de este Acuerdo de Formalización Laboral”.

Además de la validación del acuerdo por parte del Ministerio es importante destacar la percepción y valoración de los trabajadores sobre su implementación y cierre. En el acto de clausura del acuerdo, el señor Rafael Velasco, presidente de la Sucursal Minas de la Unión Sintrainagro, realizó dos declaraciones clave. Primero, que “terminado el acuerdo de formalización entre la empresa Palmas del Cesar y el Ministerio de Trabajo, y la organización sindical como garante, manifestar que la empresa cumplió y no tuvimos tropiezos durante la vigencia del acuerdo en estos cinco años”. En segundo lugar, el sindicato solicitó un acuerdo extra convencional hasta 2023 para que el Ministerio de Trabajo garantice que en el futuro se respeten los derechos de los trabajadores.

El representante de Palmas del Cesar, Sr. Gustavo Acosta, manifestó que “con este acto de clausura la Compañía finaliza un proceso, pero inicia una nueva etapa relacionada con el acuerdo extra con el sindicato Sintrainagro para garantizar la continuidad de los trabajadores formalizados hasta el 2023”. Palmas del Cesar también solicitó la participación del Ministerio de Trabajo para verificar esta “nueva etapa” (el **Anexo C** contiene el acta de verificación del Acuerdo de Formalización Laboral).





# Palmas del Cesar y los productores de palma asociados



Palmas del Cesar comenzó a alentar a los pequeños agricultores de las áreas circundantes a cultivar palma aceitera poco después de que la familia Osorno adquiriera la propiedad. “Esos pequeños agricultores no tenían nada”, recuerda Edgar Cepeda, jefe de la Unidad de Atención a Proveedores: “en una parcela de diez hectáreas ¿qué podrían tener? Cuatro o cinco vacas que ordeñaban todos los días y tal vez sacaban dos o tres litros de leche por vaca. Entonces, a 400 pesos el litro ¿cómo podían alimentar a sus familias? Cuando empezaron a plantar palma sus vidas cambiaron”<sup>LVI</sup>. Para el 2015 la empresa mantenía acuerdos de colaboración a largo plazo con más de 280 productores independientes de palma aceitera, cifra que aumentaría a 317 para el 2019. En virtud de estos acuerdos, la empresa brindó diversas formas de asistencia técnica y apoyo a los cultivadores que acordaron entregar su fruto de palma exclusivamente al molino extractor de Palmas del Cesar. En consonancia con el compromiso de Fabio con el papel del sector de la palma de aceite como motor del desarrollo social y económico, él y su equipo también buscaron desarrollar una *cultura palmera* y un compromiso compartido con el futuro del área bajo su influencia.

Durante los períodos de huelga de los trabajadores, estos productores asociados (como se les conocía) entregaban su fruta a otras plantas extractoras de la región con quienes Palmas del Cesar había autorizado previamente este tipo de operaciones. Su relación con la empresa se mantuvo intacta ya que sus RFF ingresaron a las plantas vecinas como si fueran entregados a Palmas del Cesar, quien les pagó a través de un mecanismo fiduciario establecido por la empresa para tales contingencias. “Nuestros proveedores nunca sintieron ningún efecto de las huelgas”, explicó Fabio González, “la empresa mantuvo las mismas condiciones de pago e incluso les reembolsó la diferencia en los costos de flete entre las otras plantas de extracción y la nuestra”. Una vez finalizadas las huelgas los extractores vecinos procedieron a pagar a Palmas del Cesar por la fruta recibida.

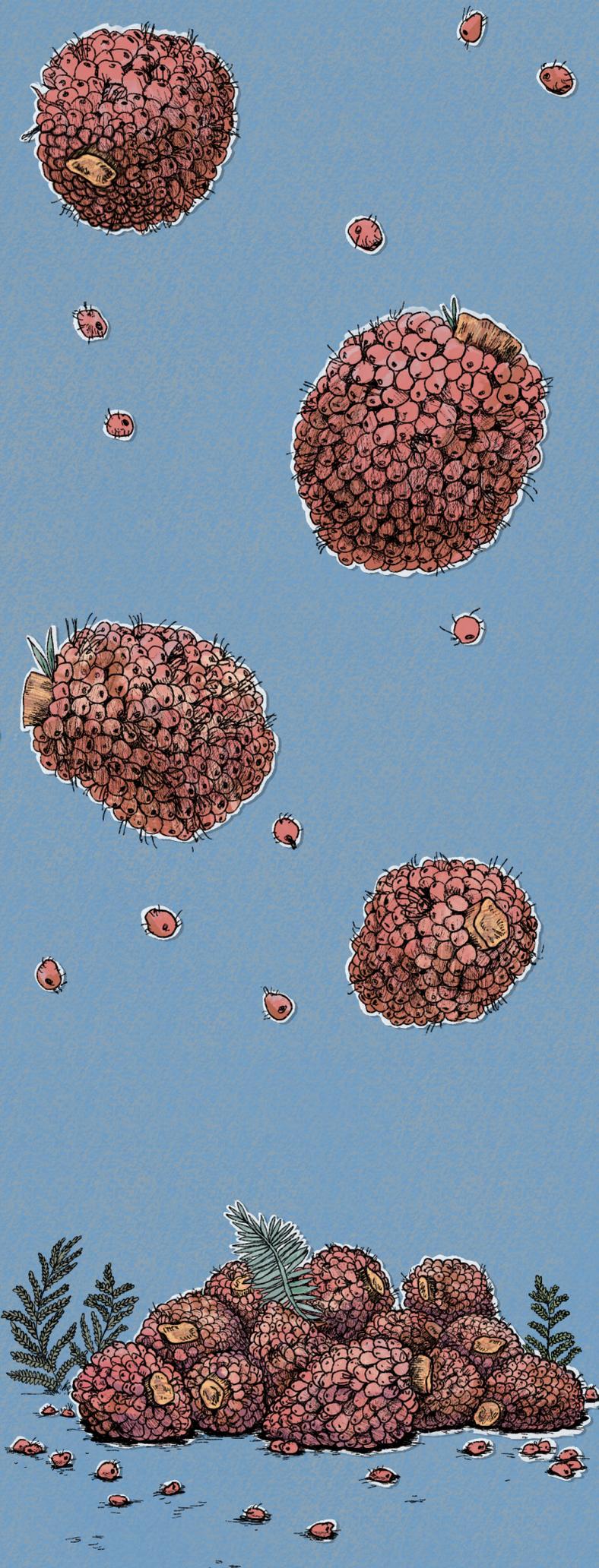
## La Unidad de Servicios a Proveedores y sus servicios

Fabio González, gerente general de Palmas del Cesar, explicó la lógica de trabajar con proveedores externos en los siguientes términos:

*La palma aceitera es un cultivo perenne que genera polos de desarrollo que benefician a las poblaciones en sus áreas de influencia. Palmas del Cesar ha promovido el cultivo de palma con terceros y su compromiso no es solo asegurar un suministro confiable de fruta, sino también construir un tejido palmeral regional sobre el cual se construya una cultura palmera poderosa y sustentable. Nuestro reto es lograr que, a esos palmicultores, en su mayoría pequeños agricultores, les vaya bien para que sean nuestros mejores aliados para generar más progreso y desarrollo regional.*

*Por ello, brindamos asistencia técnica, transferimos tecnología y los acompañamos en sus tareas gerenciales, alentándolos a involucrarse en este cultivo de palma con altos estándares en todos sus componentes: económico, laboral, ambiental, tecnológico y social<sup>LVIII</sup>.*

Palmas del Cesar ofreció una gama de servicios a los productores asociados a través de la Unidad de Servicios a Proveedores (USP), creada en 2008, luego de un período de rápida expansión en el que la empresa adquirió terrenos colindantes e invitó a los agricultores vecinos a firmar contratos de colaboración. La USP promovió la *Cultura Palmera* entre los productores, especialmente los pequeños agricultores (ver composición de proveedores, **Cuadro 13**), e inició operaciones con Edgar Cepeda y un pasante. Para 2019, la USP había crecido hasta aproximadamente 20 empleados para cubrir el área cultivada, en rápida expansión, de los productores asociados: de siete mil hectáreas en 2016 a más de nueve mil en 2019. La Unidad se organizó en áreas técnicas, administrativas



y comerciales: el área técnica estaba compuesta por cinco ingenieros agrícolas, cada uno adscrito a una de las cinco zonas y en cada zona había un equipo compuesto por el ingeniero agrícola, un agrónomo y un auxiliar en fitopatología. El presupuesto anual de la USP se estimó en USD 500.000.

Los acuerdos de colaboración contenían un conjunto de compromisos por parte de la empresa y de los productores asociados para asegurar una relación de confianza y beneficio mutuo. Los equipos técnicos de la USP visitaron a los agricultores cada mes para brindarles asistencia técnica y facilitar la compra de insumos y herramientas agrícolas. También brindaron capacitación continua y transferencia de tecnología porque, como explicó Edgar Cepeda, “es la única forma de crear una cultura palmera”. El equipo comercial brindó apoyo para asegurar el cumplimiento de detalles como la claridad en las facturas y el debido pago de los trabajadores. Otros servicios de la USP incluyeron: asistencia en la diversificación de cultivos durante el período de tres años en el que las palmeras aún no dieron frutos y en el manejo fitosanitario en cooperación con las otras tres empresas de aceite de palma en la región sur del Cesar; ya que, sin una cooperación cercana, una enfermedad en una plantación podría propagarse fácilmente a otra.

## Implementación de la certificación entre los asociados

Palmas del Cesar había recibido la Certificación RSPO P&C para sus plantaciones de palma aceitera y la Certificación de Cadena de Suministro para sus plantas extractoras en marzo de 2017. Sin embargo, sin la certificación P&C para los productores asociados, la empresa no podía vender CPO 100 % certificado. Esto llevó a Fabio y su equipo a lanzar el Proyecto RSPO, en 2016, cuyo objetivo era asegurar la certificación RSPO para los productores asociados. Igual de importante fue ayudarlos a implementar prácticas laborales mejoradas, incrementar rendimientos, controlar costos, planificar actividades futuras y así mejorar sus ingresos familiares. Las actividades del proyecto comenzaron con la selección de cien productores de palma interesados con el objetivo de certificar cuarenta para el 2020, treinta en el 2021 y los últimos treinta para el 2023.

Los esfuerzos iniciales de los asesores técnicos de la USP, encargados de implementar el proyecto para hacer cumplir las normas de la RSPO, encontraron resistencia por parte de los productores. “Una de las lecciones que aprendimos es que hay que ponerse en la piel del agricultor”, reflexiona Edgar Cepeda, “venían de una cultura ganadera, una cultura de arroz y maíz, donde no sabían nada de formalización laboral, nada de seguridad social, nada de pagar un salario justo a un trabajador...” Ante esta resistencia, el equipo de la USP invitó a algunos de los productores a Perú, donde observaron cómo se estaba implementando la certificación RSPO entre los pequeños cultivadores de palma aceitera de ese país. Esta experiencia ayudó a los productores asociados de Palmas del Cesar a comprender que no era una obligación que se les imponía, sino una necesidad para la sostenibilidad futura de sus negocios. Luego regresaron a Colombia para replicar lo que habían visto “con algunas mejoras”, señaló Edgar.





La gerencia creó la “Unidad RSPO” para enfocarse exclusivamente en la certificación en 2018. Esta unidad fue liderada por Viviana Dueñas, microbióloga industrial con diez años de experiencia, e incluyó a otros tres miembros: dos técnicas de salud ocupacional, Paola Alarcón y Karen Quintero y una técnica de palma aceitera, Gloria Duarte, todas con al menos ocho años de experiencia. Con el liderazgo de Viviana, cada una de las tres integrantes del equipo de la Unidad RSPO fue responsable de visitar entre 30 y 40 productores participantes al menos una vez al mes (el **Cuadro 14** proporciona una descripción general de las actividades de campo y de la oficina central de los miembros del equipo). Para ver resultados tempranos, el equipo eligió centrarse en el Principio 3 de la RSPO: “Optimizar la productividad, la eficiencia, los impactos positivos y la resiliencia” con el apoyo de los técnicos de USP. Para ello, utilizaron la guía “Manual de procedimientos operativos estándar para la implementación de prácticas mejoradas de sostenibilidad” desarrollado por FEDEPALMA, la asociación colombiana de productores de palma aceitera y su afiliada CENIPALMA, dedicada a la investigación de la palma aceitera. El manual cubría todos los aspectos desde la preparación de la tierra hasta la cosecha y el transporte de los RFF hasta la planta extractora y estaba acompañado de un Registro de Campo en el que el productor, con la asistencia de un miembro de la unidad RSPO, registraba y actualizaba periódicamente todos los aspectos de su plan de negocios anual. La mayor parte del apoyo técnico a las actividades productivas fue proporcionada por los técnicos de la USP.

Después de trabajar con los productores participantes para cumplir con los criterios del Principio 3, la Unidad RSPO pasó a abordar la sostenibilidad ambiental y los problemas de prácticas laborales justas, ayudando a los productores a recopilar los numerosos documentos requeridos para la certificación de P y C (consulte el **Anexo D** para obtener una lista completa de los documentos requeridos). El último conjunto de actividades, que la unidad RSPO estaba preparando para realizar con los productores, involucraba la formalización de los contratos laborales y el cumplimiento de la legislación laboral aplicable, incluida la participación en el sistema de seguridad social de Colombia. Se debe señalar, sin embargo, que

el cumplimiento con la legislación laboral colombiana y los criterios de certificación RSPO implicó un aumento significativo en los costos laborales y trámites que la mayoría de los productores asociados de Palmas del Cesar no estaban preparados para manejar. Lo anterior partiendo de los dieciocho pasos requeridos para formalizar un contrato laboral, como se presenta en el “Manual de procedimientos operativos estándar” de FEDEPALMA (Ver **Anexo E**).





# Mirando hacia el futuro



Fabio entendió que las prácticas laborales mejoradas, entre sus más de 300 productores asociados, eran necesarias no solo para permitirle a Palmas del Cesar exportar aceite de palma certificado por la RSPO, sino también, y lo que es más importante, como parte de un enfoque integrado para mejorar los ingresos rurales y la sostenibilidad del aceite de los pequeños agricultores de palma en el área de influencia de Palmas del Cesar. Dada la historia de conflictos en muchas partes de las zonas rurales de Colombia, la paz duradera y la estabilidad social solo se pueden obtener mediante ingresos mejorados y estables, tanto para los pequeños productores como para la mano de obra rural. En el sector de la palma de aceite esto significó una mejora significativa de la productividad y la implementación de prácticas laborales mejoradas, incluido el pleno cumplimiento de la legislación laboral existente.

Fabio también entendió que Palmas del Cesar necesitaría profundizar y ampliar su programa para ayudar a todos sus productores asociados a mejorar su productividad y prácticas laborales. Y también creyó que el enfoque de Palmas del Cesar podría servir como modelo para que otras empresas de aceite de palma trabajaran en equipo con sus propios pequeños proveedores.

Ahora bien, González cuestionó el enfoque actual en la certificación RSPO con su énfasis en la producción de investigaciones e informes sobre el cumplimiento ambiental que resultan extensos, costosos y que requieren mucho tiempo en su preparación. Todo ello era un problema menor en América Latina (donde la palma generalmente se plantaba en tierras que antes se usaban para el pastoreo de ganado), por oposición a las extensas plantaciones

de palma del sudeste asiático, donde se había creado la RSPO, en gran medida como respuesta a la tala de selvas con desastrosas consecuencias ambientales.

La experiencia inicial de la Unidad RSPO de Palmas del Cesar dejó en claro que la empresa, no el pequeño productor independiente, tendría que asumir la compleja carga administrativa de obtener y mantener la certificación RSPO para sus proveedores (consulte la columna “Ejecutado por el Proyecto RSPO para grupos de productores en el Anexo D). Incluso bajo el “Estándar de Pequeños Productores Independientes” propuesto recientemente por la RSPO, Palmas del Cesar aún tendría que asumir responsabilidades significativas para la coordinación, gestión y mantenimiento de registros en nombre de todos los pequeños productores independientes.

¿Podría haber otro enfoque? ¿Podría Palmas del Cesar satisfacer tanto sus propias necesidades como las de sus productores asociados sin la laboriosa investigación y los informes requeridos para la certificación RSPO en aquellas áreas donde era menos relevante para las realidades del pequeño productor sudamericano? ¿Podría otro enfoque ayudar a Palmas del Cesar a cumplir con las expectativas del mercado global en materia de sostenibilidad laboral y medioambiental?

Fabio creía firmemente que el futuro de su empresa y de la mayoría de pequeños productores, que en la actualidad proporcionaban más de dos tercios de la fruta utilizada para producir el aceite de palma de Palmas del Cesar, eran inseparables. Cualquiera que sea el camino que finalmente se eligiera, debería contribuir al bienestar sostenible de todos. Fabio había dicho a menudo que creía que “un mundo mejor es el mejor mundo para los negocios”.

Palmas del Cesar había sido invitada recientemente a participar en un proyecto financiado por el USDOL para diseñar e implementar prácticas de gestión socialmente compatibles (es decir, prácticas de gestión que promuevan condiciones aceptables de trabajo y reduzcan o eliminen el trabajo infantil y el trabajo forzoso) en la cadena de suministro de palma aceitera colombiana. Aunque inicialmente se concentró en prácticas de gestión de productores y extractores integrados de aceite de palma como Palmas del Cesar, la intención de este proyecto es extender las prácticas de gestión socialmente compatibles en toda la cadena de valor del aceite de palma, incluidos los pequeños agricultores independientes que proporcionaron gran parte de la fruta a los molinos extractores.

Dados estos múltiples desarrollos en el entorno de la empresa Fabio consideró que era hora de revisar los objetivos de Palmas del Cesar al trabajar con sus pequeños proveedores y explorar una serie de iniciativas que la empresa podría emprender para alcanzar esos objetivos.

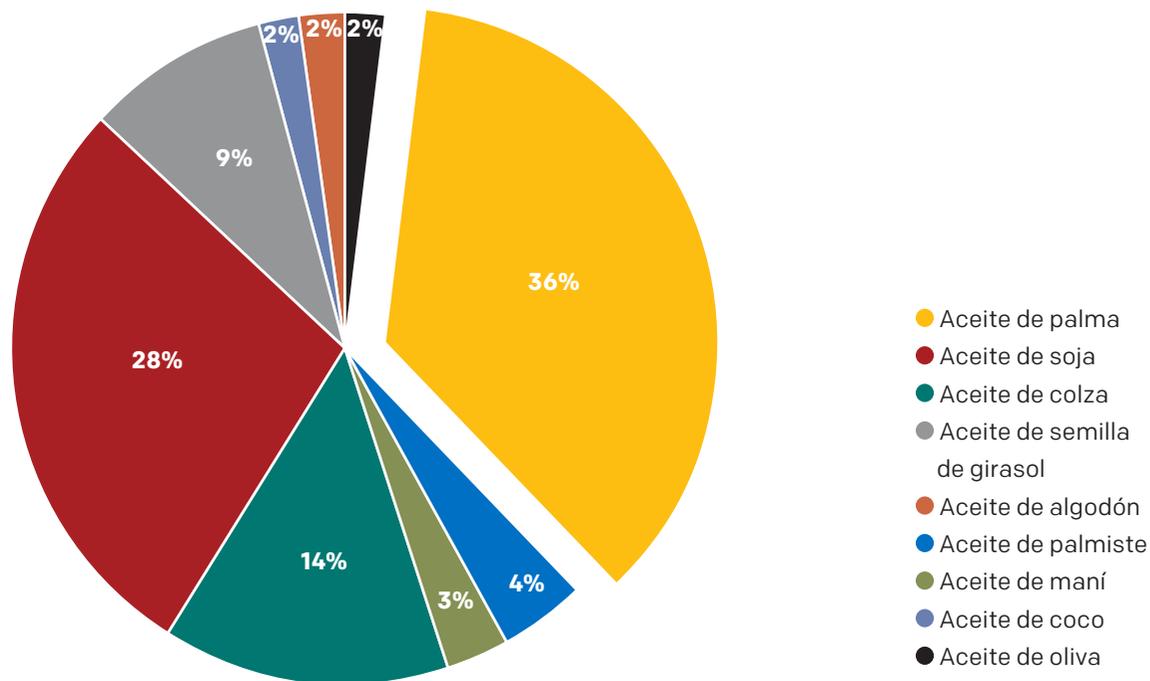


# Cuadros y anexos

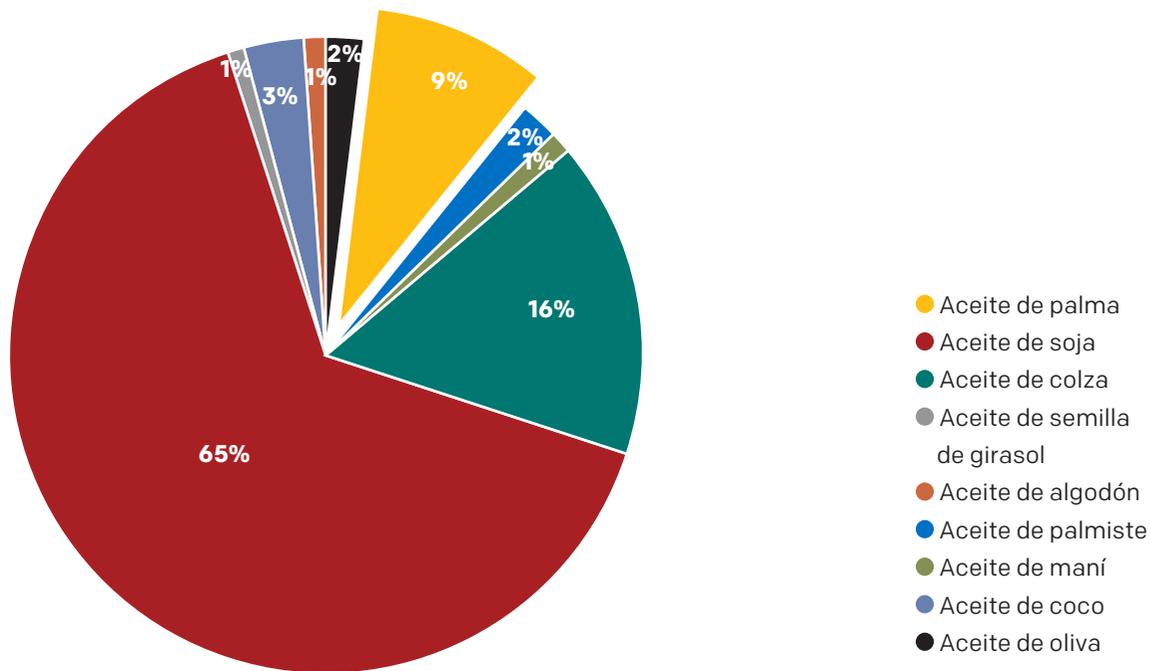




**Gráfico 1. Consumo mundial y estadounidense de aceite vegetal en 2019**



**Descripción:** El Panel 1 del gráfico 1 muestra la distribución del consumo total de aceite vegetal en 2019 según los diferentes tipos de aceite. En total fueron consumidos en el mundo 205.9 millones de toneladas métricas de las cuales el 36% fueron de aceite de palma, el 28% de aceite de soja, el 14% de aceite de colza, el 9% de aceite de semilla de girasol, el 4% de aceite de palmiste, el 3% de aceite de maní, seguido del aceite de oliva, el aceite de algodón y el aceite coco cada uno con una participación del 2%.

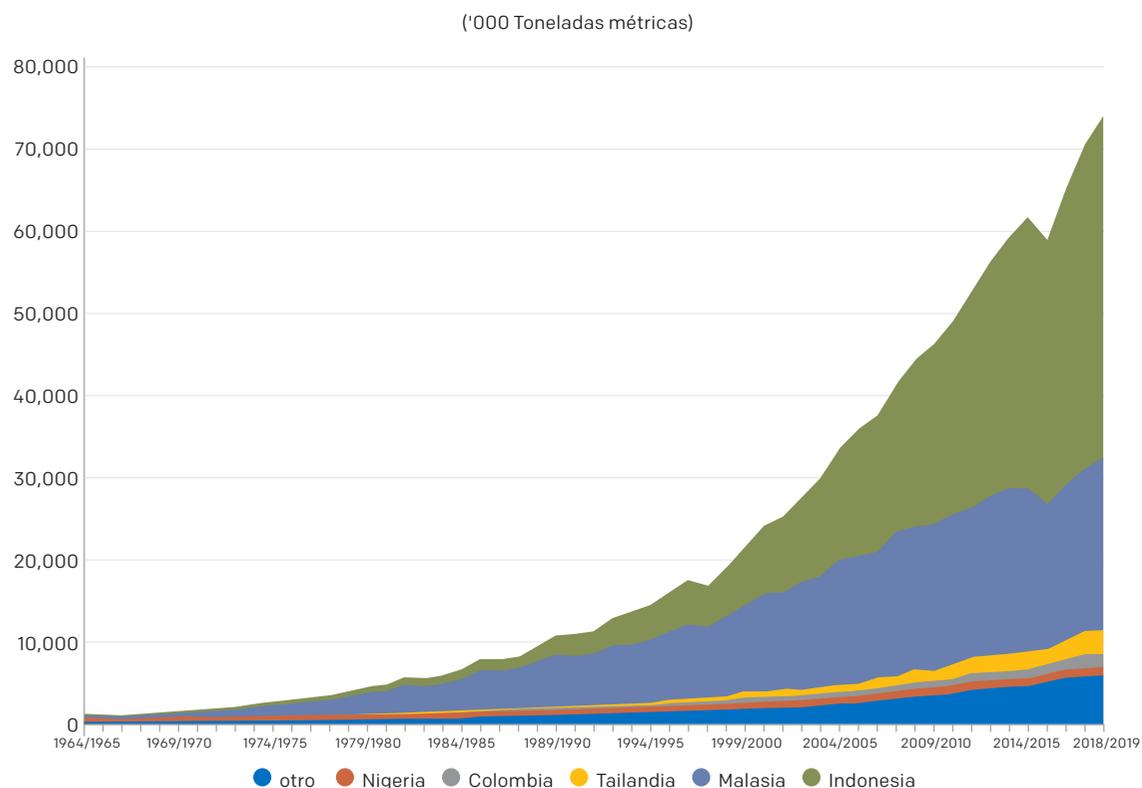


**Descripción:** El Panel 2 del gráfico 1 muestra la distribución del consumo en EE. UU. de aceite vegetal en 2019 según los diferentes tipos de aceite. En total fueron consumidos 16.5 millones de toneladas métricas de las cuales el 65% fueron de aceite de soja, el 16% de aceite de colza, el 9% de aceite de palma, el 3% de aceite de coco, el 2% de aceite de palmiste, el 2% de aceite de oliva, seguidos del aceite de maní y el aceite de algodón cada uno con el 1% de participación.

**Fuente:** Departamento de Agricultura de los EE. UU., Servicio Agrícola Exterior: Producción, Suministro y Distribución (<https://apps.fas.usda.gov/psdonline/app/index.html#/app/home>), consultado el 15 de julio de 2019.



**Cuadro 2. Producción mundial de aceite de palma 1965/65 – 2018/19**



**Descripción:** El cuadro 2 muestra el aumento en la producción de aceite de palma a nivel mundial. La gráfica pasa de niveles de 1.2 millones de toneladas métricas producidas a nivel mundial en 1964/1965, a un total de 74.1 millones de toneladas métricas en 2018/2019. El 56 % de la producción actual se da en indonesia, el 28,3% en Malasia, el 3,9% en Tailandia, el 2,2% en Colombia, el 1,4% en Nigeria y el 8,2% en otros países.

**Fuente:** USDA, *ibid.*

**Cuadro 3. Uso mundial del aceite de palma 1999/2000 – 2018/2019**

(‘000 toneladas métricas y% de uso total)

	1999/2000	2004/2005	2009/2010	2014/2015	2018/2019
Uso para alimentos	16,589	24,519	33,575	43,386	49,546
	85%	80%	77%	75%	70%
Uso industrial*	2,895	6,238	10,064	14,127	21,243
	15%	20%	23%	25%	30%
<b>Uso total</b>	<b>19,484</b>	<b>30,757</b>	<b>43,639</b>	<b>57,513</b>	<b>70,789</b>

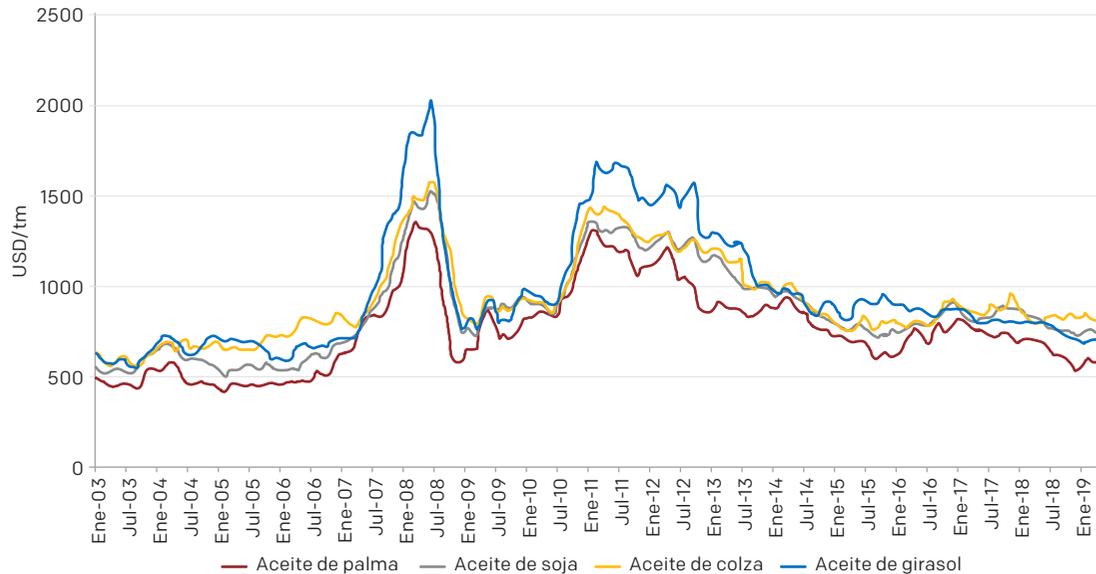
\*Principalmente biodiesel

**Descripción:** El cuadro 3 es una tabla que muestra la distribución del uso del aceite de palma entre el “uso industrial” y el “uso para alimentos”. En el periodo 1999/2000, de las 19,5 millones de toneladas métricas usadas, el 85% (16,6 millones) fueron usadas para alimentos y el 15% (2,9 millones) fueron usadas para industria. En el periodo 2004/2005, de las 30,8 millones de toneladas métricas usadas, el 80% (24,5 millones) fueron usadas para alimentos y el 20% (6,2 millones) fueron usadas para industria. En el periodo 2009/2010, de las 43,6 millones de toneladas métricas usadas, el 77% (33,6 millones) fueron usadas para alimentos y el 23% (10,1 millones) fueron usadas para industria. En el periodo 2014/2015 de las 57,5 millones de toneladas métricas usadas, el 75% (43,4 millones) fueron usadas para alimentos y el 25% (14,1 millones) fueron usadas para industria. Finalmente, en el periodo 2018/2019 de las 70,8 millones de toneladas métricas usadas, el 70% (49,5 millones) fueron usadas para alimentos y el 30% (21,2 millones) fueron usadas para industria.

**Fuente:** USDA, *ibid.*



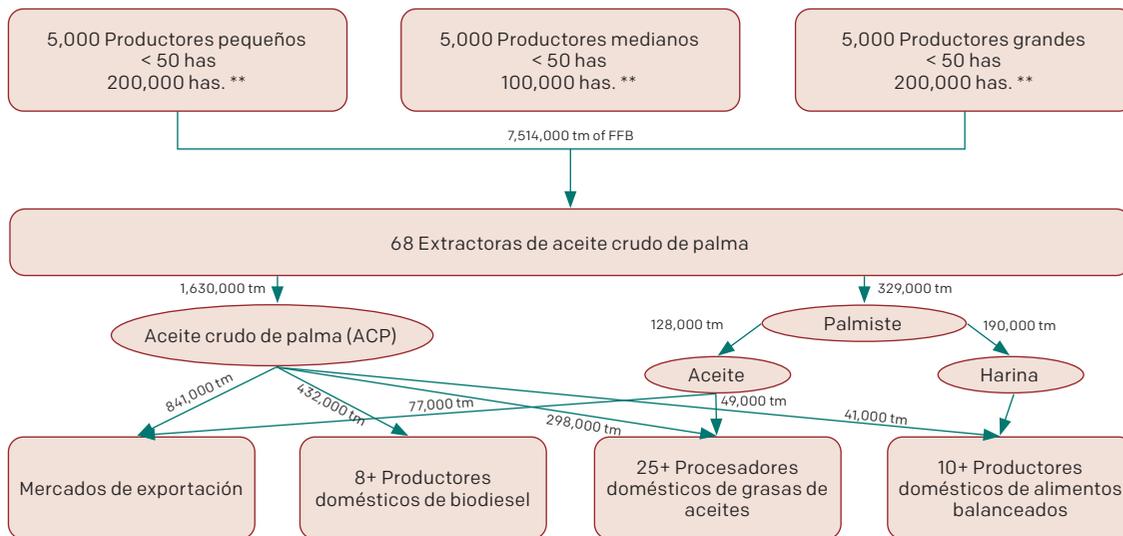
**Cuadro 4. Precios internacionales de los aceites vegetales**



**Descripción:** Se presenta una gráfica de líneas en la cual se observan picos en los precios de los aceites vegetales para el año 2008, año en el cual el aceite de palma alcanzó un precio de 1377.22 dólares por tonelada métrica. Para el año 2019 los precios de los aceites vegetales venían a la baja con un precio de 582 dólares por tonelada métrica de aceite palma.

**Fuente:** Banco Mundial

**Cuadro 5. Cadena de valor de aceite de palma en Colombia (2018) \***



\* A menos que se nota al contrario, todas las cifras son tomadas de FEDEPALMA, Anuario Estadístico 2019.

\*\* Estimado por los autores en base a la distribución de trabajadores de plantación entre plantaciones pequeñas, medianas y grandes en DANE, "Encuesta de empleo director sector palmero, 2016".

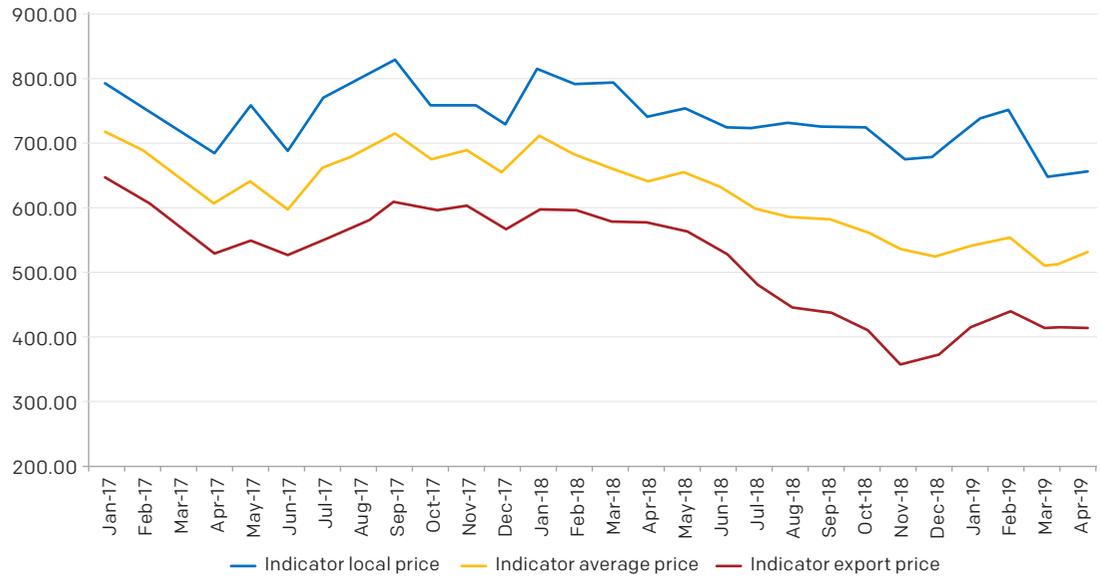
**Descripción:** Se presenta un esquema con la cadena de valor del aceite de palma en Colombia. El sector está conformado por 5 mil productores pequeños (menos de 50 hectáreas) que concentran cerca de 200 mil hectáreas; un total de 675 productores medianos con fincas entre 50 y 500 hectáreas que concentran cerca de 100 mil hectáreas; y un total de 160 grandes productores con fincas de más de 500 hectáreas que concentran cerca de 200.000 hectáreas. La producción total de Racimos de Fruta Fresca (RFF) alcanza las 7514000 toneladas métricas que van a 68 extractoras de aceite crudo de palma.

Por un lado, la fruta se transforma en 1630000 toneladas métricas de Aceite Crudo Palma de los cuales: 841 mil toneladas métricas se exportan, 432 mil van a productores de biodiesel; 298 mil van a procesadores domésticos de grasas de aceites y 41 mil van a productores domésticos de alimentos balanceados.

La fruta también se transforma en 329 mil toneladas métricas de palmiste, de los cuales 128 mil salen en forma de aceite con destino de exportación (77 mil toneladas métricas) y procesadores domésticos de grasas de aceites (49 mil toneladas métricas); y 190 mil toneladas métricas salen en forma de harina que va a productores domésticos de alimentos balanceados.



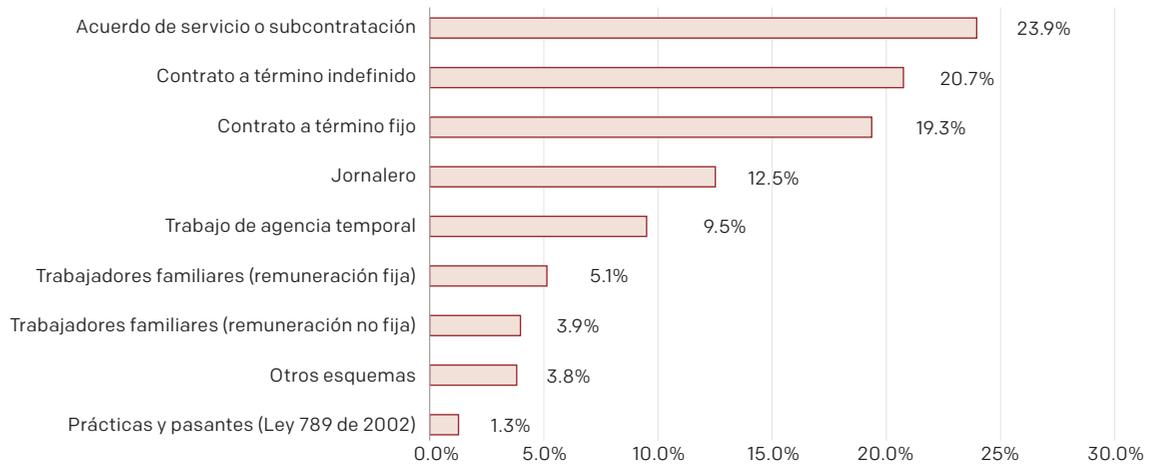
**Cuadro 6. Precios indicativos del Fondo de Estabilización de Precios de Colombia**



**Descripción:** La gráfica muestra la tendencia de los precios indicativos del Fondo de Estabilización de Precios en Colombia con un gráfico de líneas que ilustra el indicador de precios local, el indicador de precio de exportación y el indicador que promedia a los dos anteriores. Para el periodo 2018-2019 los precios indicativos disminuyeron de más de USD 700/TM a poco más de USD 500 por TM. A partir de mayo de 2019 la tendencia de los precios cambio positivamente y para diciembre de 2019 (último corte de la gráfica) promediaron los 755 dólares por tonelada métrica.

**Fuente:** Elaborado por los autores a partir de los documentos de trabajo del Fondo de Estabilización de Precios.

**Cuadro 7. Encuesta del sector de palma de aceite – Relaciones Laborales DANE/FEDEPALMA**



**Descripción:** La gráfica muestra la distribución de relaciones laborales en el sector palmero. El 24% de los trabajadores está contratado por acuerdo de servicio o subcontratación; el 21% está por contrato a término indefinido; el 19% está vinculado por contrato a término fijo; el 13% está vinculado en calidad de jornalero; el 10% por trabajo de agencia temporal; el 5% son trabajadores familiares con remuneración fija; el 4% son trabajadores familiares con remuneración variable; el 4% trabaja bajo otros esquemas; y el 1% está vinculado en la modalidad de pasantía o práctica según la Ley 789 de 2002.

**Fuente:** DANE/FEDEPALMA.



**Cuadro 8. Encuesta del sector de aceite de palma - Trabajadores de plantaciones DANE/FEDEPALMA** <sup>25</sup>

Encuesta de empleo directo sector palmero - Trabajadores de plantación								
Tipo de contratación	Pequeña		Mediana		Grande		Total	
	1 - 49.9 has		50 - 499.9 has		> 500 has			
	#	%	#	%	#	%	#	%
Propietarios, socios y familiares (sin remuneración fija)	3.186	13,6%	259	2,2%	19	0,1%	3.464	5,8%
Propietarios, socios y familiares (con remuneración fija)	2.058	8,8%	359	3,0%	216	0,9%	2.633	4,4%
Término indefinido	1.223	5,2%	2.973	25,0%	7.252	29,2%	11.448	19,0%
Temporal contrato a término fijo	479	2,0%	3.400	28,6%	7.068	28,4%	10.947	18,2%
Temporal contratado a través de empresas de servicios temporales	208	0,9%	528	4,4%	5.351	21,5%	6.087	10,1%
Obra o labor o prestación de servicios temporales	9.246	39,4%	2.826	23,8%	2.735	11,0%	14.807	24,6%
Jornaleros	6.958	29,7%	466	3,9%	109	0,4%	7.533	12,5%
Otras figuras (cooperativas de trabajo asociado - CTA, contrato sindical, etc)	95	0,4%	862	7,3%	1.622	6,5%	2.579	4,3%
Apprentices and interns	0	0,0%	199	1,7%	487	2,0%	686	1,1%
<b>TOTAL</b>	<b>23.453</b>	<b>100,0%</b>	<b>11.872</b>	<b>100,0%</b>	<b>24.859</b>	<b>100,0%</b>	<b>60.184</b>	<b>100,0%</b>

**Descripción:** El cuadro 8 muestra la desagregación del empleo palmero por tipo de contratación. En el agregado, de los 60184 empleos reportados en el sector:

- 5.8 % son propietarios, socios y familiares (sin remuneración fija)
- 4.4 % son propietarios, socios y familiares (con remuneración fija)
- 19 % reporta un contrato a término indefinido
- 18.2 % reporta un contrato a término fijo
- 10.1 % temporal contratado a través de empresas de servicios temporales
- 24.6 % están por obra labor o prestación de servicios
- 12.5 % son jornaleros
- 4.3 % están vinculados por otras figuras (cooperativas de trabajo asociado - CTA, contrato sindical, etc.).
- El 1.1 % son aprendices y pasantes

La distribución varía por tamaño de la finca. Para fincas pequeñas, de los 23453 empleos reportados

- 13.6 % son propietarios, socios y familiares (sin remuneración fija)
- 8.8 % son propietarios, socios y familiares (con remuneración fija)
- 5.2 % reporta un contrato a término indefinido
- 2.0 % reporta un contrato a término fijo
- 0.9 % temporal contratado a través de empresas de servicios temporales
- 39.4 % están por obra labor o prestación de servicios
- 29.7 % son jornaleros
- 0.4 % están vinculados por otras figuras (cooperativas de trabajo asociado - CTA, contrato sindical, etc.).
- El 0.0 % son aprendices y pasantes

Para fincas medianas, de los 11872 empleos reportados

- 2.2 % son propietarios, socios y familiares (sin remuneración fija)
- 3.0 % son propietarios, socios y familiares (con remuneración fija)
- 25.0 % reporta un contrato a término indefinido
- 28.6 % reporta un contrato a término fijo
- 4.4 % temporal contratado a través de empresas de servicios temporales
- 23.8 % están por obra labor o prestación de servicios
- 3.9 % son jornaleros
- 7.3 % están vinculados por otras figuras (cooperativas de trabajo asociado - CTA, contrato sindical, etc.).
- El 1.7 % son aprendices y pasantes

Para fincas grandes, de los 2489 empleos reportados

- 0.1 % son propietarios, socios y familiares (sin remuneración fija)
- 0.9 % son propietarios, socios y familiares (con remuneración fija)
- 29.2 % reporta un contrato a término indefinido
- 28.4 % reporta contrato a término fijo
- 21.5 % temporal contratado a través de empresas de servicios temporales
- 11.0 % están por obra labor o prestación de servicios
- 0.4 % son jornaleros
- 6.5 % están vinculados por otras figuras (cooperativas de trabajo asociado - CTA, contrato sindical, etc.).
- El 2.0 % son aprendices y pasantes.

**Source:** DANE/FEDEPALMA, Encuesta de Empleo Directo Sector Palmero, Personal total ocupado por tipo de contrato laboral, 2016.

<sup>25</sup> Los valores del cuadro anterior (Cuadro 7) incluyen tanto a los trabajadores de las plantaciones como a los de los molinos de aceite de palma, mientras que el cuadro 8 se centra únicamente en el subconjunto de trabajadores de las plantaciones. Debido a esto, los valores varían ligeramente entre las dos anexos.



## Cuadro 9. Formas comunes de contratación entre productores y procesadores

**Contratos a largo plazo.** En virtud de los cuales las grandes empresas de aceite de palma reubicaron a familias rurales en parcelas de tierra (generalmente de 10 a 20 hectáreas) y les proporcionaron préstamos a largo plazo para comprar y desarrollar la tierra para el cultivo de palma aceitera. Dado que la mayoría no tenía experiencia con el aceite de palma las empresas patrocinadoras financiaron, supervisaron y controlaron todos los aspectos de la producción, cosecha y entrega de la palma aceitera a la planta de extracción. Muchos de estos esquemas contractuales se desarrollaron con el apoyo del programa Alianzas Productivas de Colombia para ayudar a las familias desplazadas por años de lucha armada entre grupos guerrilleros y fuerzas gubernamentales, mediante la creación de fuentes de ingresos.

**Acuerdos de colaboración.** En virtud de los cuales agricultores establecidos que pueden o no haber tenido experiencia en palma aceitera, suscribieron acuerdos a mediano o largo plazo con extractores de aceite de palma para recibir asistencia técnica y apoyo a cambio de la entrega de su fruta exclusivamente a la planta extractora con un precio por tonelada de RFF como un porcentaje fijo del precio mensual de CPO establecido por el Fondo de Estabilización de Precios. Se diferencia de los contratos a largo plazo en que estos productores, a menudo denominados “productores asociados”, eran relativamente independientes y tomaban sus propias decisiones de producción, pero tenían compromisos a largo plazo con el extractor.

**Contratos a corto plazo y compras de contado.** Si bien, en general, tanto para el productor de palma aceitera como para la planta de extracción era de interés concertar contratos a largo plazo que proporcionaran a cada parte la garantía de suministros y mercados estables, algunos productores prefirieron contratar temporada tras temporada y recibir ofertas de plantas extractoras de la competencia. Esto podría ocurrir cuando los molinos estuvieran dispuestas a pagar precios superiores para utilizar su exceso de capacidad de molienda (compras de contado). O en el caso de productores independientes más grandes que dependían menos de la asistencia técnica y el apoyo proporcionado por una planta de extracción bajo un contrato de largo plazo. Estos productores pueden celebrar contratos por un año después de negociar los precios, el transporte y otros términos individualmente con el extractor.

**Ventas de contado.** Los pequeños productores independientes (o incluso los pequeños productores asociados que optaron por no cumplir con sus compromisos de entregar a una planta extractora determinada) podrían “jugar en el mercado” y entregar RFF sobre una base de venta de contado a un extractor que ofrezca la mejor oferta, o a un comerciante (llamado mochilero en el lenguaje local) que recibía la fruta en la finca del pequeño productor, la pagaba en efectivo y la entregaba a un molino que necesitaba suministros adicionales de fruta fresca. Es comprensible que los precios recibidos por el pequeño agricultor que vende en estas circunstancias fueran significativamente más bajos que en los otros acuerdos.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de entrevistas en Bogotá, Bucaramanga y Las Minas, 15-24 de julio de 2019.

## Cuadro 10. Producción de RFF, Plantaciones de Palmas del Cesar y Proveedores

Year	2016		2017		2018		2019 (est.)	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
<b>Plantaciones de la compañía</b>								
Hectáreas en cultivo	3,580	32.9%	3,580	31.3%	3,580	28.2%	3,580	27.5%
RFF entregado (ton)	66,818	41.0%	90,117	42.8%	75,289	36.6%	91,167	38.5%
Productividad (ton/ha)	18.7		25.2		21.0		25.5	
<b>Productores Asociados</b>								
Número de productores	259		287		312		317	
Hectáreas en cultivo	7286	67.1%	7872	68.7%	9132	71.8%	9432	72.5%
RFF entregado (tm)	96,140	59.0%	120,410	57.2%	130,650	63.4%	145,692	61.5%
Productividad (tm/ha)	13.2		15.3		14.3		15.4	
<b>Total, Palmas del Cesar + productores</b>								
Hectáreas en cultivo	10,866	100.0%	11,452	100.0%	12,712	100.0%	13,012	100.0%
RFF entregado (tm)	162,958	100.0%	210,527	100.0%	205,939	100.0%	236,859	100.0%
Aceite de palma crudo (tm)	34,214		50,584		53,815		57,672	

**Descripción.** El cuadro da cuenta de la producción de racimos de fruta fresca por parte de las plantaciones de Palmas del Cesar y sus proveedores. Para el 2016 Palmas del Cesar contaba con 10866 hectáreas de cultivo y un RFF entregado de 162958 toneladas métricas, para una producción de Aceite Crudo de Palma de 32214 toneladas métricas. En 2019 la empresa contaba con 13012 hectáreas de cultivo, un RFF entregado de 236859 toneladas métricas y una producción de Aceite de Crudo de Palma de 57672 toneladas métricas.

**Fuente:** Elaboración propia de “Palmas del Cesar: Una empresa frente al desafío competitivo”. Presentación al proyecto Palma Futuro del USDOL, Bogotá, 6 de mayo de 2019.



**Cuadro 11. Palmas del Cesar: Datos financieros seleccionados, 2018 – 19 (est.)**

(en millones de USD)

	2018	2019 (est)
Ventas	44.44	47.49
Costo de los bienes vendidos	39.13	39.84
Margen bruto	5.32	7.65
Gastos operativos*	7.15	8.70
Utilidad operacional	(1.83)	(1.05)
Tasa de cambio:	3000	3000
*Gastos operacionales incluyen:		
Administración	1.26	1.26
Ventas	4.88	6.31
General	0.15	0.15
Indicadores:		
Margen bruto	12.0%	16.1%
Margen neto	(4.1%)	(2.2%)

**Descripción:** Se muestra la evolución en los indicadores financieros de Palmas del Cesar:

- Ventas: Pasan de 44.44 millones de dólares en 2018 a 47.49 millones en 2019
- Costo de bienes vendidos: Pasan de 39.13 millones de dólares en 2018 a 39.84 millones en 2019
- Margen bruto: Pasa de 5.32 millones de dólares en 2018 a 7.65 millones en 2019
- Gastos operativos: Pasan de 7.15 millones de dólares en 2018 a 8.70 millones en 2019
- Utilidad operacional: Pasa de -1.83 millones de dólares en 2018 a -1.05 millones en 2019

Los cálculos se realizaron con una tasa de cambio de 3 mil pesos colombianos.

**Fuente:** Registros de la compañía**Cuadro 12. Palmas del Cesar: Entregas CPO por cliente, 2019 (est.)**

2019 (est.)	Domestic	Export
Ecodiesel	17,747	
Team Foods		24,040
<b>Otros clientes nacionales</b>		
Discorp	4,513	
Solla		
Italcol		
<b>Compradores/comerciantes internacionales</b>		
Acepalma		11,372
Biocosta		
Cargill		
<b>Total</b>	<b>41,524</b>	<b>16,148</b>

**Descripción:** El Cuadro 12 muestra las ventas proyectadas, por cliente, para 2019 distribuidas así:**Clientes Nacionales:**

- Ecodiesel: 17747
- Teamfoods: 24040
- Discorp, Solla e Italco: 4513 en total
- Acepalma

**Clientes Internacionales:**

- Acepalma, Biocosta y Carguill: 11372

**Fuente:** Registros de la compañía

**Cuadro 13. Palmas del Cesar: Composición de los productores asociados, 2019.**

	Número de productores*	%	Hectareas	%	Tamaño promedio
Peequeños	281	90.4%	4230	53.3%	15
Medianos	26	8.4%	2637	33.2%	101
Med. -Grandes	4	1.3%	1066	13.4%	267
Grandes	1	0.3%	1199	15.1%	1199
<b>Total</b>	<b>311</b>	<b>100.0%</b>	<b>7933</b>	<b>100.0%</b>	

\*El número de productores ha aumentado a 317 a julio de 2019

**Descripción:** Palmas del Cesar cuenta con un total de 311 productores con un total de 7933 hectáreas. De estos, 281 productores (90 %) son pequeños con un tamaño medio de 15 hectáreas, concentrando 4230 hectáreas (53.3 % de las hectáreas totales) en total; 26 son productores medianos (8.4 %), con un tamaño medio de 101 hectáreas concentrando 2637 hectáreas (33.2 % de las hectáreas totales); 4 son productores grandes (1.3 %), con un tamaño medio de 267 hectáreas y concentrando 1066 hectáreas (13.4 %); y un productor es grande (0.3 %), con un tamaño de 1199 hectáreas concentrando el 15,1% de las hectáreas totales.

**Fuente:** Registros de la compañía

**Cuadro 14. Palmas del Cesar: Descripción de trabajo de la unidad RSPO**

<b>Descripción general del trabajo de campo</b>	Visitas de seguimiento para la implementación de los principios y criterios de la RSPO, recolección de información física, monitoreo de buenas prácticas agronómicas, programación de recolección de residuos peligrosos, apoyo a la adecuación de la señalización de la infraestructura, apoyo a la producción de paneles informativos, capacitación de personal de proveedores, capacitaciones logísticas, estudios, reuniones, soporte para completar los libros de campo y socialización de procedimientos operativos estándar.
<b>Descripción general del trabajo de oficina</b>	Creación y manejo de documentos, generación de bases de datos para indicadores de seguimiento, horarios de visitas, generación de formularios de seguridad social, consulta a través del sistema sobre pagos oportunos de la seguridad social, elaboración de materiales de capacitación, reuniones o estudios, capacitación en formalización laboral, vigilancia de la seguridad social, actualización de libros de campo, preparación de material para socialización de procedimientos operativos estándar, reuniones sobre avances de proyectos y metas de cumplimiento.

**Fuente:** Registros de la compañía



## Anexo A.

### Criterios e indicadores para el Principio RSPO 6: Derechos y condiciones de los trabajadores

CRITERIOS	INDICADORES
<b>Objetivo de impacto: Personas. Medios de vida sostenibles y reducción de la pobreza</b>	
<b>Principio 6: Respetar los derechos y las condiciones de los trabajadores</b>	
6.1. Se prohíbe cualquier forma de discriminación.	<p>6.1.1. (C) Se implementa una política de no discriminación e igualdad de oportunidades disponible públicamente de tal manera que se evite la discriminación basada en el origen étnico, casta, nacionalidad, religión, discapacidad, género, orientación sexual, identidad de género, afiliación sindical, afiliación política o edad.</p> <p>6.1.2. (C) Se proporciona evidencia de que los trabajadores y grupos, incluidas las comunidades locales, las mujeres y los trabajadores migrantes, no han sido discriminados. Las pruebas incluyen el no pago de tarifas de contratación por parte de los trabajadores migrantes.</p> <p>6.1.3. La unidad de certificación demuestra que la selección de reclutamiento, contratación, acceso a la capacitación y promoción se basa en las habilidades, capacidades, cualidades y aptitud médica necesaria para los trabajos disponibles.</p> <p>6.1.4. Las pruebas de embarazo no se llevan a cabo como medida discriminatoria y solo están permitidas cuando es un mandato legal. Se ofrece un empleo equivalente alternativo para mujeres embarazadas.</p> <p>6.1.5. (C) Se ha establecido un comité de género específicamente para crear conciencia, identificar y abordar cuestiones de interés, así como oportunidades y mejoras para las mujeres.</p> <p>6.1.6. Existe evidencia de igualdad de remuneración para el mismo ámbito de trabajo.</p>
6.2. El salario y las condiciones para el personal y los trabajadores y para los trabajadores subcontratados siempre cumplen al menos con los estándares mínimos legales o de la industria y son suficientes para proporcionar salarios dignos de vida (DLW por su sigla en inglés).	<p>6.2.1. (C) Las leyes laborales aplicables, los convenios sindicales y/u otros convenios colectivos y la documentación de pago y condiciones están disponibles para los trabajadores en los idiomas nacionales y se les explican en un idioma que comprendan.</p> <p>6.2.2. (C) Los contratos de trabajo y documentos relacionados que detallen los pagos y las condiciones de empleo (por ejemplo, horas de trabajo regulares, deducciones, horas extraordinarias, licencia por enfermedad, derecho a vacaciones, licencia por maternidad, motivos del despido, período de preaviso, etc., en cumplimiento de los requisitos nacionales legales) y los documentos de nómina brindan información precisa sobre la compensación por todo el trabajo realizado, incluido el trabajo realizado por los miembros de la familia.</p> <p>6.2.3. (C) Existe evidencia de cumplimiento legal de horas de trabajo regulares, deducciones, horas extras, enfermedad, derecho a vacaciones, licencia por maternidad, motivos de despido, período de preaviso y otros requisitos laborales legales.</p> <p>6.2.4. (C) La unidad de certificación proporciona vivienda adecuada, instalaciones de saneamiento, suministros de agua, servicios médicos, educativos y de bienestar de acuerdo con los estándares nacionales o superiores, cuando no haya instalaciones públicas disponibles o accesibles. Se utilizan las leyes nacionales o, en su defecto, la Recomendación número 115 de la Orientación sobre la vivienda de los trabajadores de la OIT. En el caso de adquisiciones de unidades no certificadas se desarrolla un plan detallando la mejora de la infraestructura. Se permite un tiempo razonable (5 años) para actualizar la infraestructura.</p> <p>6.2.5. La unidad de certificación se esfuerza por mejorar el acceso de los trabajadores a alimentos adecuados, suficientes y asequibles.</p> <p>6.2.6. Se paga un DLW a todos los trabajadores, incluidos los que trabajan a destajo, para quienes el cálculo se basa en cuotas alcanzables durante las horas de trabajo regulares.</p> <p>NOTA DE PROCEDIMIENTO: el Grupo de Trabajo Laboral de la RSPO preparará una guía sobre la implementación de DLW, incluidos los detalles sobre cómo calcular un DLW, que se espera para 2019. La Secretaría de la RSPO se esforzará por llevar a cabo los puntos de referencia de DLW para los países productores de aceite de palma en los que operan los miembros de la RSPO y para los cuales no existen puntos de referencia en la Global Living Wage Coalition (GLWC).</p> <p>6.2.7. El empleo permanente de tiempo completo se utiliza para todo el trabajo básico realizado por la unidad de certificación. El trabajo ocasional, temporal y diurno se limita a trabajos que son temporales o estacionales.</p>

(...)



(...)

<p>6.3. La unidad de certificación respeta los derechos de todo el personal de formar y afiliarse a sindicatos de su elección y de negociar colectivamente. Cuando el derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva está restringido por la ley, el empleador facilita medios paralelos de asociación y negociación independientes y libres para todo ese personal.</p>	<p>6.3.1. (C) Una declaración publicada que reconoce la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva en los idiomas nacionales está disponible y se explica a todos los trabajadores en los idiomas que comprenden y se implementa de manera demostrable.</p> <p>6.3.2. Las actas de las reuniones entre la unidad de certificación y los sindicatos o representantes de los trabajadores, que son elegidos libremente, se documentan en los idiomas nacionales y se ponen a disposición de los interesados.</p> <p>6.3.3. La gerencia no interfiere con la formación y operación de sindicatos, organizaciones laborales, asociaciones registradas u otros representantes libremente elegidos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes y contratados.</p>
<p>6.4. Los niños no son empleados ni explotados.</p>	<p>6.4.1. Existe una política formal para la protección de los niños, incluida la restitución y la prohibición del trabajo infantil, que se incluye en los contratos de servicios y acuerdos con proveedores.</p> <p>6.4.2. (C) Existe evidencia de que se cumplen los requisitos de edad mínima. Los archivos de personal muestran que todos los trabajadores están por encima de la edad mínima nacional o por encima de la edad mínima de la política de la empresa, la que sea mayor. Existe un procedimiento documentado de verificación de detección de edad.</p> <p>6.4.3. (C) Los jóvenes pueden ser empleados solo para trabajos no peligrosos con restricciones de protección establecidas para ese trabajo.</p> <p>6.4.4. La unidad de certificación demuestra la comunicación sobre su política de "no trabajo infantil", los efectos negativos del trabajo infantil y promueve la protección infantil a los supervisores y demás personal clave: pequeños agricultores, proveedores de RFF y comunidades donde viven los trabajadores.</p>
<p>6.5. No hay acoso ni abuso en el lugar de trabajo y se protegen los derechos reproductivos.</p>	<p>6.5.1. (C) Se implementa y se comunica a todos los niveles de la fuerza laboral la política para prevenir el acoso sexual y todas las demás formas de acoso y violencia.</p> <p>6.5.2. (C) Se implementa y se comunica a todos los niveles de la fuerza laboral una política para proteger los derechos reproductivos de todos, especialmente de las mujeres.</p> <p>6.5.3. La gerencia ha evaluado las necesidades de las nuevas madres, en diálogo con ellas, y se toman acciones para abordar las necesidades identificadas.</p> <p>6.5.4. Se establece, implementa y comunica a todos los niveles de la fuerza laboral un mecanismo de quejas que respeta el anonimato y protege a los denunciantes cuando así lo solicitan.</p>
<p>6.6. No se utilizan formas de trabajo forzoso o traficado.</p>	<p>6.6.1. (C) Todo trabajo es voluntario y lo siguiente está prohibido:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Retención de documentos de identidad o pasaportes</li><li>• Pago de comisiones de contratación</li><li>• Sustitución de contrato</li><li>• Horas extraordinarias involuntarias</li><li>• Falta de libertad de los trabajadores para renunciar</li><li>• Sanción por despido</li><li>• Servidumbre por deudas</li><li>• Retención de salarios</li></ul> <p>6.6.2. (C) Cuando se emplean trabajadores temporales o migrantes se establecen e implementan políticas y procedimientos laborales específicos.</p>

(...)



(...)

<p>6.7. La unidad de certificación asegura que el entorno de trabajo bajo su control es seguro y sin riesgos indebidos para la salud.</p>	<p>6.7.1. (C) Se identifica a la (s) persona (s) responsable (s) de Salud y Seguridad en el Trabajo. Hay registros de reuniones periódicas entre las personas responsables y los trabajadores. En estas reuniones se discuten las preocupaciones de todas las partes acerca de la salud, la seguridad y el bienestar, y se registra cualquier problema que surja.</p> <p>6.7.2. Se han implementado procedimientos de emergencia, accidentes y todos los trabajadores comprenden claramente las instrucciones. Los procedimientos de accidentes están disponibles en el idioma apropiado de la fuerza laboral. Los operarios asignados capacitados en primeros auxilios están presentes tanto en el campo como en otras operaciones y el equipo de primeros auxilios está disponible en los lugares de trabajo. Los registros de todos los accidentes se mantienen y revisan periódicamente.</p> <p>6.7.3. (C) Los trabajadores utilizan equipo de protección personal (EPP) apropiado que se proporciona sin costo a todos los trabajadores en el lugar de trabajo para cubrir todas las operaciones potencialmente peligrosas, como: aplicación de pesticidas, operaciones de maquinaria, preparación de la tierra y cosecha. Se dispone de instalaciones sanitarias para quienes aplican pesticidas, de modo que los trabajadores puedan cambiarse el EPP, lavarse y ponerse su ropa personal.</p> <p>6.7.4. Todos los trabajadores reciben atención médica y están cubiertos por un seguro de accidentes. Los costos incurridos por incidentes relacionados con el trabajo que provocan lesiones o enfermedades están cubiertos de acuerdo con la legislación nacional o por la unidad de certificación cuando la legislación nacional no ofrece protección.</p> <p>6.7.5. Las lesiones ocupacionales se registran utilizando parámetros de accidentes con tiempo perdido (Lost Time Accident - LTA).</p>
---	---

**Fuente:** RSPO: Principios y criterios para la producción de aceite de palma sostenible, 2018. (<https://www.rspo.org/resources>). Consultado el 10 de julio de 2019.



## Anexo B.

### Productividad y rentabilidad financiera de la palma de aceite de los pequeños agricultores

El cálculo de los retornos financieros de la producción de palma aceitera en pequeña escala está sujeto a oscilaciones significativas en tres variables críticas:

- Productividad agrícola, o la cantidad cosechada por unidad de tierra - en el sector de la palma de aceite, Racimos de Frutas Frescas (RFF) del fruto de la palma de aceite por hectárea (TM de RFF/ha)
- Costos de producción por hectárea
- Precio recibido por tonelada métrica de RFF

Este anexo resume los rangos observados para los pequeños productores de palma aceitera para cada una de estas tres variables y concluye con una discusión de las combinaciones bajo las cuales se puede esperar que un pequeño productor logre un resultado financiero positivo.

Productividad agrícola: la productividad de la palma aceitera se ve afectada por numerosos factores, incluida la edad promedio de la plantación, las lluvias, el riego, el uso adecuado de fertilizantes y productos químicos agrícolas, la presencia de enfermedades como la pudrición del cogollo y las prácticas agronómicas generales como el control de malezas. En ausencia de datos de encuestas sobre el rendimiento de los pequeños agricultores, los rangos de rendimiento publicados por región y edad de la plantación deben usarse bajo el supuesto de que, en general, los rendimientos más bajos se asocian frecuentemente a niveles más bajos de uso tecnología, incluidas prácticas adecuadas de establecimiento, cosecha y fertilización<sup>LX</sup>. Por otro lado, se estima bajo el supuesto adicional de que los pequeños productores a menudo tienen menos probabilidades de tener acceso a insumos tecnológicos, frecuentemente debido a la falta de acceso a crédito. Deben tenerse en cuenta dos salvedades importantes a estos supuestos: el efecto de la enfermedad de pudrición de los cogollos y las lluvias adversas que pueden resultar en bajos rendimientos incluso en presencia de una tecnología óptima.

Según lo informado por FEDEPALMA el rendimiento promedio de RFF por hectárea en 2018 fue de 1617 toneladas con variaciones regionales de 10.87 en el suroeste (un área muy afectada por la enfermedad de la pudrición de los cogollos y nuevas plantaciones que aún no han alcanzado la madurez) a 16.69 en la región oriental<sup>LX</sup>. Un estudio de los costos de producción en 2018 basado en encuestas de empresas de palma aceitera con “buenos niveles de adopción de tecnología” que representan el 12 % de la superficie total de presencia en Colombia de palma aceitera, informó los rendimientos promedio de palmas según su edad de la siguiente manera:

	2017	2018
Año 3	5.0	5.1
Año 4	10.6	10.6
Año 5	16.4	16.1
Año 6	21.4	20.8
Años 7-30 (adulto)	25.9	25.8



El estudio Factores tecnológicos asociados con brechas de rendimiento de palma aceitera en la Región Central de Colombia, informó que los rendimientos de palmas aceiteras maduras (6 años o más) de 33 productores independientes que suministran fruta al mismo extractor de palma aceitera en la región Central se distribuyeron entre 42 % con rendimientos superiores a 33 TM/ha, 45 % con rendimientos entre 21 y 33 TM/ha, y solo 12 % con rendimientos inferiores a 21 TM/ha.<sup>LXI</sup>

Para un mayor conjunto de puntos de datos, Palmas del Cesar, una empresa de aceite de palma con operaciones en el sur del departamento de Cesar, informó rendimientos promedio de sus más de 300 proveedores independientes que van desde 13.2 TM/ha a 15.4 TM/ha entre 2016 y 2019 (est.)<sup>LXII</sup>. El rendimiento más bajo, 13.2, fue en 2016, un año especialmente malo debido a la falta de lluvias. (A diferencia de los estudios de costos de producción citados anteriormente, estos rendimientos promedio incluyen los de las palmas aceiteras inmaduras en la etapa inicial de su ciclo productivo).

La discrepancia significativa entre los rendimientos de toda Colombia reportados por FEDEPALMA, promediando 16.17 TM/ha en 2018 o los rendimientos de los productores independientes de Palmas del Cesar entre 2016 y 2019 y los reportados en los diversos costos de producción y estudios relacionados, pueden explicarse por la edad relativamente joven de muchas plantaciones de palma aceitera en todo el país, la presencia de pudrición de cogollos en la región suroeste y la presencia de plantaciones con productividad significativamente menor que las encuestadas que emplearon “buenos niveles de adopción de tecnología”.

Con base en los resultados de las encuestas disponibles se utilizará un rango de entre 14 y 24 TM/ha para representar los rendimientos experimentados por los pequeños productores. Como Ruiz et. al.<sup>26</sup> informó, los rendimientos más bajos con frecuencia iban acompañados de niveles más bajos de tecnología, incluidas prácticas adecuadas de establecimiento, cosecha y fertilización, los costos por hectárea se ajustarán a la baja cuando se combinen con los rendimientos más bajos.

Costo de producción por hectárea: Los resultados del estudio de costos de producción de FEDEPALMA de 2017 y 2018 reportados para 2018:

<b>Costo inicial por hectárea para establecer y mantener una plantación</b>	
de palma de aceite (durante los años 1 a 3):	USD7,394 <sup>27</sup>
Costo por hectárea durante la etapa de desarrollo (años 4 a 6):	USD5,265
Costo anual por hectárea (años 7 a 30):	USD2,018

Con base en estos costos por hectárea y amortizando los costos iniciales durante los 30 años de vida de una palma de aceite, los autores del estudio de costos económicos de producción

<sup>26</sup> Elizabeth Ruiz A., Elona Mesa F, Mauricio Mosquera M, y Juan Carlos Barrientos, “Technological factors associated with oil palm yield gaps in the Central Region in Colombia,” *Agronomía Colombiana* 35(2), 256-264, 2017

<sup>27</sup> Survey costs were originally expressed in Colombian pesos and have been converted at an average rate of USD1.00 = COL 3,000.



estimaron varios totales por tonelada de RFF, incluido el costo de oportunidad imputado de la tierra y asumiendo un rendimiento promedio de vida útil de 23.0 TM/ha, en USD 87,90<sup>LXIII</sup>.

Si bien este estudio calculó los costos totales de producción, de mayor interés para el pequeño productor serían los flujos de efectivo anuales de una plantación, tanto durante sus primeros años como una vez que las palmas alcanzan la madurez. Además, para los pequeños productores que poseen su propia tierra, el costo de oportunidad imputado de la tierra no representa una salida de efectivo.

Con base en estas consideraciones, ajustaremos el costo económico por hectárea mediante:

- a) La eliminación de la amortización de los costos iniciales para establecer y mantener una plantación de palma aceitera (5 %)
- b) Eliminación del costo de oportunidad imputado de la tierra (14 %)

Además reduciremos porcentajes variables del costo de fertilización (informado como 26 % del costo total en el estudio de costo económico de producción) para diferentes niveles de rendimiento bajo el supuesto de que los rendimientos más bajos pueden ser una indicación de niveles más bajos de fertilización.

Los costos en efectivo recalculados por hectárea para plantaciones maduras, ajustados por nivel de productividad, se muestran en la siguiente tabla:

	14 MT/ha	16 MT/ha	18 MT/ha	20 MT/ha	22 MT/ha	24 MT/ha
Costo económico/TM RFF*	USD 144,41	USD 126,38	USD 112,32	USD 101,09	USD 91,9	USD 84,24
MENOS amortización de los costos de establecimiento (4 %)	USD 5,78	USD 5,05	USD 4,49	USD 4,04	USD 3,68	USD 3,37
MENOS costo de oportunidad de la tierra (14 %)	USD 20,22	USD 17,69	USD 15,72	USD 14,15	USD 12,87	USD 11,79
Fertilizantes (26 %)	MENOS 50%	MENOS 40%	MENOS 30%	MENOS 20%	MENOS 10%	MENOS 0%
USD 18,77						
USD 13,14	USD 8,76	USD 5,26	USD 2,39	USD 0,00		
Costo en efectivo NETO/TM RFF	USD 99,64	USD 90,47	USD 83,34	USD 77,63	USD 72,96	USD 69,07

Precios recibidos por tonelada de RFF: los precios que pagan los molinos extractores de palma aceitera a los productores independientes son generalmente el 17 % del precio indicativo actual del Fondo de Estabilización de Precios (FEP) (un promedio ponderado de los precios indicativos del aceite de palma crudo vendido a compradores nacionales y para exportación). Este porcentaje (17 %) se basa en una extracción promedio de 20 % a 22 % CPO por tonelada de RFF, más los costos de procesamiento, menos el valor del grano de aceite de palma. Los precios recientes del FEP han disminuido de un máximo de USD700/TM de CPO en 2017, a cerca de USD500/TM a fines de 2018. Esto implica que los precios pagados a los productores independientes de palma aceitera cayeron de un máximo de USD119 a un mínimo cercano a USD85/TM de RFF.



Rentabilidad en efectivo para productores independientes de palma aceitera: con base tanto en el rango de costos en efectivo por tonelada de RFF como en el rango de precios pagados por los molinos extractores a los productores independientes de palma aceitera por tonelada de RFF, la siguiente tabla muestra las combinaciones de rendimiento y precio bajo las cuales se puede esperar que un productor de palma aceitera independiente recupere sus gastos en efectivo:

	TM RFF/ha	14	16	18	22	22	24
	Costo por TM RFF	99,64	90,47	83,34	77,63	72,96	69,07
Precio indicativo del FEP/TM CPO	17% del precio indicativo del FEP	Retorno en efectivo por TM de RFF (USD)					
400	68,00	(31,64)	(22,47)	(15,34)	(9,63)	(4,96)	(1,07)
450	76,50	(23,14)	(13,97)	(6,84)	(1,13)	3,54	7,43
500	85,00	(14,64)	(5,47)	1,66	7,37	12,04	15,93
550	93,50	(6,14)	3,03	10,16	15,87	20,54	24,43
600	102,00	2,36	11,53	18,66	24,37	29,04	32,93
650	110,50	10,86	20,03	27,16	32,87	37,54	41,43
700	119,00	19,36	28,53	35,66	41,37	46,04	49,93

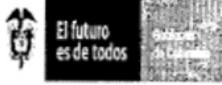
Como se desprende de la tabla anterior, a un precio indicativo del FEP de USD500 o menos, los productores independientes con niveles más bajos de productividad no podrán recuperar sus desembolsos anuales de efectivo y mucho menos comenzar a amortizar su inversión inicial en el establecimiento de sus plantaciones. Sin embargo, con precios indicativos del FEP por encima de USD500, los retornos en efectivo para los productores independientes de palma aceitera se vuelven positivos y aumentan rápidamente a medida que aumentan los rendimientos mostrando un retorno positivo del uso de fertilizantes.

Cabe señalar que los costos en efectivo de la producción asumen que toda la mano de obra empleada es mano de obra remunerada y no incluye la mano de obra no remunerada que puede ser proporcionada por los propios pequeños productores o por miembros de la familia no remunerados. Entre los pequeños productores es común que el dueño de la plantación participe personalmente en la mayoría de las actividades de cultivo y solo contrate mano de obra remunerada para realizar la cosecha u otras tareas específicas. En este caso, los retornos en efectivo para el productor se incrementan con la mano de obra remunerada ahorrada.



## Anexo C.

### Acto de verificación del Convenio de Formalización Laboral

	<b>PROCESO INSPECCIÓN, VIGILANCIA Y CONTROL</b>  <b>FORMATO ACTA VISITA DE VERIFICACIÓN ACUERDO DE FORMALIZACIÓN LABORAL</b>	Código: IVC-I-02-F-04
		Versión: 1.0
		Fecha: Noviembre 06 de 2019
		Página 1 de 5

#### ACTA DE VISITA FINAL DE VERIFICACION DEL ACUERDO DE FORMALIZACION SUSCRITO EL 11 DE DICIEMBRE DEL 2015 ENTRE PALMAS DEL CESAR Y LA DIRECCIÓN TERRITORIAL DE CESAR DEL MINISTERIO DE TRABAJO

En Aguachica Cesar, a los cuatro (04) días del mes de febrero de 2021, siendo las 2:53 p.m., la suscrita Inspectora de Trabajo y Seguridad Social, **PAOLA CAROLINA QUIÑONES LAZZO**, adscrito(a) al Grupo de Prevención, Inspección, Vigilancia y Control de la Dirección Territorial de Cesar del Ministerio del Trabajo, comisionada mediante Auto N° 037 del 01 de febrero de 2021; procede a dar a inicio a la diligencia de seguimiento, verificación final y cierre del acuerdo de Formalización laboral, suscrito el 11 de diciembre del 2015 entre palmas del cesar y la dirección territorial de cesar del ministerio de trabajo, la cual se realizará de manera virtual utilizando el aplicativo TEAMS, de conformidad con el artículo 3 Literal D) de la Resolución No 1294 del 14 de julio de 2020.

Dentro del trámite administrativo ordenado en el artículo 2, numeral 3 de la Resolución 321 de 2013, la DIRECCIÓN TERRITORIAL CESAR, procede a efectuar visita final de verificación del cumplimiento del AFL, con el fin de constatar las condiciones de contratación y permanencia de los beneficiarios, siendo atendida la visita por **Dr. GUYAYO ACOSTA BELTRAN** identificado(a) con la cédula de ciudadanía No. 1.098.696.045 con T.P 268390 del C.S. J., en calidad de coordinador jurídico de la empresa PALMAS DEL CESAR, como consta en Autorización suscrita por el Representante Legal de la empresa y el señor **RAFAEL VELASCO PIÑA**, identificado(a) con la cédula de ciudadanía No. 12.457.238, expedida en san Alberto Cesar, en calidad de presidente de la organización sindical SINTRAINAGRO SECCIONAL MINAS.

La suscrita funcionaria solicita al representante del EMPLEADOR la documentación de los trabajadores formalizados, así:

1. Los contratos de trabajo debidamente firmados
2. Afiliación a la Seguridad Social Integral (Salud, Pensión, ARL) y Caja de Compensación Familiar
3. Pago de aportes al sistema de seguridad social integral.

Una vez analizado el acuerdo de formalización y conforme a las verificación realizadas durante los cinco (5) años de vigencia del acuerdo, se formalizaron en total doscientos veinticinco (225) trabajadores, los cuales se vincularon de la siguiente manera: 135 trabajadores con contrato a término indefinido, a término fijo de un año, se vincularon treinta (30) trabajadores, a término fijo a nueve meses se vincularon treinta (30) trabajadores y a término fijo a seis meses se vincularon (30) trabajadores, a la fecha se encuentran vinculados con contrato a término indefinido ciento treinta y tres (133) trabajadores y con contratos a término fijo de un año, están vinculados ochenta y cinco (85) trabajadores.

Es de anotar que, en el transcurso de la vigencia del acuerdo de formalización, se presentaron siete (7) novedades de trabajadores vinculados en el acuerdo, los cuales se detallaran más adelante.

Sede Administrativa  
Dirección Carrera 16 No. 99-33  
pisos 5, 7, 10, 11, 12 y 15  
Teléfonos PBX  
(57-1) 5166668

Atención Presencial  
Sede de Atención al Ciudadano  
Bogotá Carrera 7 No. 32-63  
Puntos de atención  
Bogotá (57-1) 5166668 Opción 2

Línea nacional gratuita  
018000 1125105  
Celular  
120

[www.mintrabajo.gov.co](http://www.mintrabajo.gov.co)



	<b>PROCESO INSPECCIÓN, VIGILANCIA Y CONTROL</b>  <b>FORMATO ACTA VISITA DE VERIFICACIÓN ACUERDO DE FORMALIZACIÓN LABORAL</b>	Código: IVC-02-F-04
		Versión: 1.0
		Fecha: Noviembre 06 de 2019
		Página 2 de 5

La suscrita funcionaria revisa cada contratación, constatando que:

COMPROMISOS DEL AFL	SI <input checked="" type="checkbox"/> / NO <input checked="" type="checkbox"/>	¿Por qué No?	Anexos
1. Actualmente EL EMPLEADOR cuenta con el total de contratos de trabajo formalizados, según se estableció en el AFL	NO	No se encuentra el total de trabajadores vinculados, debido a las siete novedades que se presentaron y de las cuales se detallara más adelante	Se anexan contratos en PDF y los soportes de cada una de las novedades presentadas
2. Los contratos laborales formalizados y vigentes a la fecha de la visita, corresponden a las mismas personas que se enuncian en el AFL	SI		
3. Cada uno de los trabajadores formalizados cuenta con la afiliación a la seguridad social integral en salud, pensión, riesgos laborales y Caja de Compensación Familiar.	SI		Afiliación a la Seguridad Social Integral (Salud, Pensión, ARL) y Caja de Compensación Familiar
4. Se han realizado los pagos de aportes a cada uno de los sistemas de seguridad social	SI		copia de los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral de los meses de noviembre y diciembre
5. Los beneficiarios del AFL cuentan con todos los derechos, beneficios y garantías			pago de nómina de los

**Sede Administrativa**  
 Dirección, Carrera 14 No. 99-33  
 pisos 8, 7, 10, 11, 12 y 13  
**Teléfonos PBX**  
 (57-1) 5186666

**Atención Presencial**  
 Sede de Atención al Ciudadano  
 Bogotá Carrera 7 No. 32-63  
**Puntos de atención**  
 Bogotá (57-1) 5186668 Opción 2

**Línea nacional gratuita**  
 018000 1125183  
**Celular**  
 120

[www.mintrabajo.gov.co](http://www.mintrabajo.gov.co)



	<b>PROCESO INSPECCIÓN, VIGILANCIA Y CONTROL</b>	Código: IVC-I-02-F-04
	<b>FORMATO ACTA VISITA DE VERIFICACIÓN ACUERDO DE FORMALIZACIÓN LABORAL</b>	Versión: 1.0
		Fecha: Noviembre 06 de 2019
		Página 3 de 5

prestacionales y salariales, legales y extralegales.	SI		meses noviembre, diciembre y enero  pago de la prima de servicios de diciembre
6. NO se ha vuelto a incurrir en formas de intermediación y tercerización laboral ilegal que violen los derechos de los trabajadores, y demás conductas prohibidas por la Ley 1429 de 2010 y los Decretos que la reglamenten; compromiso que contempla la restricción a cualquier tipo de intermediación laboral ilegal a través de cualquier figura	NO		
7. NO se ha vinculado trabajadores mediante tercerización con Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado para desempeñar actividades misionales de carácter permanente	NO		

A la fecha de la visita:

Se presentan novedades con los trabajadores formalizados, las cuales consisten en:

- El señor BENJAMIN PIAÑO PATIÑO quien había sido vinculado a través de contrato a término fijo de seis meses, obtuvo pensión de invalidez, reconocida el día 12 de junio de 2016 por el fondo de pensiones PORVENIR.
- El señor CRISTO MANUEL PACHECO BUENDÍA quien tenía suscrito contrato a término indefinido con la empresa y falleció en accidente de tránsito.
- El señor ALVARO VARGAS LOPEZ quien tenía contrato a término fijo de nueve (9) meses, quien falleció por envenenamiento no laboral.

**Sede Administrativa**  
Dirección Carrera 14 No. 99-33  
pisos 6, 7, 10, 11, 12 y 13  
Teléfonos PBX  
(57-1) 5106068

**Atención Presencial**  
Sede de Atención al Ciudadano  
Bogotá Carrera 7 No. 32-63  
Puntos de atención  
Bogotá (57-1) 5186808 Opción 2

**Línea nacional gratuita**  
016000 1125185  
**Celular**  
120

[www.mintrabajo.gov.co](http://www.mintrabajo.gov.co)



	<b>PROCESO INSPECCIÓN, VIGILANCIA Y CONTROL</b>  <b>FORMATO ACTA VISITA DE VERIFICACIÓN ACUERDO DE FORMALIZACIÓN LABORAL</b>	Código: IVC-02-F-04
		Versión: 1.0
		Fecha: Noviembre 06 de 2019
		Página 4 de 5

- El señor SILFREDO CALDERON MORENO, quien tenía contrato a término fijo de seis meses y a quien se le había prorrogado el mismo por el termino fijo de un año el día 15 de diciembre de 2019, y a quien se le da terminación de contrato por justa causa, previo agotamiento de proceso disciplinario.
- El señor WILFREDYS SAUCEDO FRANCO, quien tenía contrato a término fijo de nueve meses y a quien se le había prorrogado el mismo por el termino fijo de un año el día 07 de diciembre de 2019, y a quien se le da terminación de contrato por justa causa, previo agotamiento de proceso disciplinario.
- El señor WILLIAM LEONARDY GUTIERREZ JIMENEZ, quien renunció voluntariamente el día 18 de julio de 2019, alegando motivos personales, tal como consta en carta que reposa en la carpeta de hoja de vida del ex trabajador.
- El señor ARCINIEGAS ARCINIEGAS GEOVANNY, trabajador vinculado a través de contrato a término indefinido y quien falleció el 1 de enero de 2020

Anexos que harán parte integral de la presente Acta de Visita:

1. Los enunciados en el cuadro de compromisos
2. Cuadro relacionando los trabajadores formalizados.

La documentación es entregada por EL EMPLEADOR, conforme a la relación que se anexa a la presente acta, para que la misma repose en la DIRECCIÓN TERRITORIAL.

Una vez verificada la documentación y la verificación realizada al acuerdo de formalización laboral, durante los cinco (5) años de vigencia del mismo, se evidencia cumplimiento del Acuerdo de Formalización Laboral por parte del EMPLEADOR.

En este estado de la diligencia, se solicita el uso de la palabra por parte del señor RAFAEL VELASCO, en calidad de presidente de la organización sindical SINTRAINAGRO SECCIONAL MINAS quien manifiesta:

"primero darle las gracias al Ministerio de trabajo y quiero manifestar dos cosas: la primera es que terminado el acuerdo de formalización entre la empresa PALMAS DEL CESAR y el MINISTERIO DEL TRABAJO, y la organización sindical como garante, manifestar que la empresa cumplió y no tuvimos tropiezos durante la vigencia del acuerdo de estos cinco años. La segunda cosa es pertinente solicitarle al MINISTERIO DEL TRABAJO, que, finalizado el acuerdo de formalización en diciembre de 2020, inicia un acuerdo extra convencional, donde en acta se dejó establecido que los mismos trabajadores vinculados en el acuerdo seguirán vinculados a la empresa hasta diciembre del año 2023, por tanto, la solicitud al MINISTERIO es para que nos siga acompañando en la garantía de esos procesos".

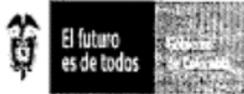
Sede Administrativa  
Dirección, Carrera 14 No. 99-33  
pisos 6, 7, 10, 11, 12 y 13  
Teléfonos PBX  
(57-1) 5186868

Atención Presencial  
Sede de Atención al Ciudadano  
Bogotá Carrera 7 No. 32-65  
Puntos de atención  
Bogotá (57-1) 5186868 Opción 2

Línea nacional gratuita  
0180001125185  
Celular  
120

[www.mintrabajo.gov.co](http://www.mintrabajo.gov.co)

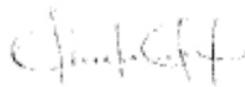


	<b>PROCESO INSPECCIÓN, VIGILANCIA Y CONTROL</b>  <b>FORMATO ACTA VISITA DE VERIFICACIÓN ACUERDO DE FORMALIZACIÓN LABORAL</b>	Código: IVC-I02-F-04
		Versión: 1.0
		Fecha: Noviembre 06 de 2019
		Página 5 de 5

Así mismo se solicita el uso de la palabra por parte del DR. GUSTAVO ACOSTA, en calidad de representante del EMPLEADOR, quien manifiesta:

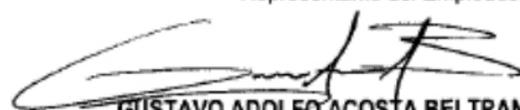
"PALMAS DEL CESAR desde el 11 de diciembre de 2015, ha dado cumplimiento al artículo 13 y siguientes de la Ley 1610 de 2013, prueba de ello, son los diferentes actas de verificación efectuadas por el MINISTERIO DEL TRABAJO, donde se constató el cumplimiento de las obligaciones sobrevenientes del acuerdo de formalización suscrito entre las partes, es así como hoy damos cierre al acuerdo de formalización e iniciamos con una nueva etapa, donde por medio de un acuerdo extra convencional con la organización sindical SINTRAINAGRO, se garantiza la continuidad de los trabajadores formalizados hasta el año 2023, muestra esto, el compromiso que ha tenido Palmas del Cesar de acatar y cumplir la normativa legal vigente, de esta manera agradecemos también, la labor realizada por el Ministerio del Trabajo y la organización sindical, los cuales han fungido como garantes y veedores del acuerdo de formalización laboral".

No siendo otro el objeto de la presente diligencia se firma por los que en ella intervinieron, una vez leída y aprobada, a los cuatro (04) días del mes de febrero de 2021, siendo las 3:37 p.m.



**PAOLA CAROLINA QUIÑONES LAZZO**  
 Inspectora de Trabajo y Seguridad Social  
 Inspección de Aguachica  
 Ministerio del Trabajo

Representante del Empleador



**GUSTAVO ADOLFO ACOSTA BELTRÁN**  
 C.C. 1.098.696.045 con T.P 268390 del C.S. J

Por la Organización Sindical SINTRAINAGRO



**RAFAEL VELAZCO PINA**  
 C.C. 12.457.238  
 Presidente de la Organización Sindical SINTRAINAGRO – MINAS

**Sede Administrativa**  
 Dirección, Carrera 34, No. 99-55  
 pisos 6, 7, 10, 11, 12 y 13  
**Teléfonos PBX**  
 (57-1) 5186868

**Atención Presencial**  
 Sede de Atención al Ciudadano  
 Bogotá Carrera 7 No. 32-63  
**Puntos de atención**  
 Bogotá (57-1) 5186868 Opción 2

**Línea nacional gratuita**  
 DIBODD 1125165  
**Celular**  
 120

[www.mintrabajo.gov.co](http://www.mintrabajo.gov.co)



## Anexo D.

### Documentos necesarios para la certificación RSPO

	Obligatorio para productores pequeños (<50 has.)	Obligatorio para productores grandes (>50 has.)	Ejecutado por el proyecto RSPO para grupos de productores
<b>Documentos Externos</b>			
1 Solicitud de certificado del Ministerio del Interior por la presencia o ausencia de grupos étnicos		X	
2 Solicitud de certificado de uso del suelo	X	X	
3 Registro de las propiedades ante el ICA	X	X	X
4 Elaboración de cartografía	X	X	X
5 Elaboración del Estudio de Impacto Ambiental, incluyendo estudio de Áreas de Alto Valor de Conservación	X	X	X
6 Elaboración del Análisis de Cambio de Uso del Suelo y Remediación y Programa de Compensación	X	X	X
7 Elaboración del Estudio de Impacto Social	X	X	X
8 Medición de la huella de carbono	X	X	X
<b>Documentos Internos</b>			
9 Elaboración del Código Ético y de Buen Gobierno	X	X	X
10 Creación del procedimiento para el manejo de conflictos y derechos consuetudinarios	X	X	X
11 Creación de la matriz legal de Salud Ocupacional	X	X	X
12 Creación de la Matriz Legal Laboral y Tributaria		X	
13 Creación de la Matriz Legal Ambiental	X	X	X
14 Creación de procedimientos para actualizar las Matrices Legales		X	X
15 Entrega de un modelo de plan de negocios	X	X	X
16 Actualización de formularios	X	X	X
17 Elaboración del Plan de ahorro y uso eficiente del agua	X	X	X
18 Creación de formato para realizar un seguimiento del consumo de agua		X	X
19 Creación del documento de registro y justificación de uso y disminución progresiva de agroquímicos	X	X	X
20 Creación del registro de uso de agroquímicos	X	X	X
21 Creación del Plan para reducir el uso de agroquímicos	X	X	X
22 Creación del procedimiento para el manejo seguro de agroquímicos	X	X	X
23 Elaboración del protocolo de aspersion aérea		X	X
24 Elaboración de un plan general de manejo de residuos sólidos	X	X	X
25 Creación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	X	X	X
26 Elaboración del Plan de Acción anual de Seguridad y Salud	X	X	X
27 Creación del Panorama de Riesgos presente en la organización	X	X	X
28 Creación del plan de emergencia	X	X	X
29 Creación del formato de investigación de accidentes e incidentes laborales con sus respectivos planes de acción	X	X	X
30 Plan de capacitación: Un cronograma para asegurar que el personal esté capacitado en los temas específicos de la RSPO y la legislación social, ambiental, agronómica	X	X	X

(...)



(...)

31	Creación del formato de asistencia a la capacitación	X	X	X
32	Creación de la matriz de control de capacitación por trabajador		X	X
33	Plan de uso eficiente de la energía: Se realizará un plan de acuerdo con los mecanismos definidos por la organización		X	
34	Creación del formato para controlar el consumo energético		X	X
35	Creación del Procedimiento POES	X	X	X
36	Creación del Procedimiento PQRS		X	X
37	Creación del formato para el procesamiento de las PQRS	X	X	X
38	Creación del Plan de Comunicaciones		X	X
39	Creación del procedimiento "gestión de resolución de conflictos"	X	X	X
40	Creación del procedimiento de contratación		X	
41	Creación de las descripciones de los cargos		X	X
42	Creación de la misión, visión y valores y políticas corporativas		X	X
43	Creación del Reglamento Interno de Trabajo		X	X
44	Creación del Procedimiento de Auditoría Interna		X	X
45	Creación del Plan de Mejora Continua	X	X	X
46	Conformación del Comité de Seguridad y Salud Ocupacional (COPASST) o seguimiento según el tamaño de la organización		X	
47	Brigadas de emergencia	X	X	X
48	Simulacros de emergencia	X	X	X
<b>Capacitaciones</b>				
49	Capacitación de 60 horas para el personal que maneja agroquímicos (artículo 172 del decreto 1843 de 1991)	X	X	X
50	Certificado de tradición y libertad	X	X	X
51	Pagos de impuestos a la propiedad	X	X	X
52	Hojas de vida de los trabajadores	X	X	X
53	Exámenes de ingreso		X	X
54	Formularios de pago de la seguridad social	X	X	X
55	Contratos	X	X	X
56	Entrega de ropa y equipo de protección personal	X	X	X
57	Liquidación de trabajadores		X	X

**Fuente:** Proporcionado por Unidad RSPO Palmas del Cesar, comunicación privada, 8 de agosto de 2018



## Anexo E.

# Manual FEDEPALMA. Pasos necesarios para formalizar un contrato laboral

### Formalización laboral

Descripción: contratación, permanencia y terminación del personal cumpliendo con la legislación laboral vigente.

Alcance: comienza con la definición del tipo de contrato hasta el final de la relación con el trabajador.

Criterios: durante la permanencia del empleado, se debe establecer una relación de respeto y todas las obligaciones laborales deben cumplirse oportunamente.

La contratación puede ser bajo la modalidad dependiente o independiente. En la modalidad dependiente debe cumplir los siguientes requisitos: la actividad se realiza personalmente, hay subordinación, se siguen instrucciones y existe una retribución y/o pago por la actividad que se realiza.

Los tipos de contratos de trabajo más utilizados son: 1. Término o duración indefinido: se acuerda la fecha de inicio, pero no la fecha de finalización. 2. Término o duración fijo: menos de 1 año y no más de 3 años. 3. Trabajo a destajo o tarea definida: finaliza cuando la obra o servicio se ha completado o entregado. 4. Por días: Contratado por menos de 21 días al mes. En la modalidad independiente: los servicios contratados pueden ser utilizados como opción, de ser así, el contratista es responsable del pago de su seguro social y de riesgos profesionales.

### PASO A PASO DEL DESARROLLO DEL TRABAJO

1. Definir las tareas que requieren apoyo de personal (trabajo de campo o administrativo).
2. Determinar el tipo de contrato o contratos a utilizar en función del trabajo que realice el agricultor (modalidad dependiente o independiente).
3. Realizar evaluaciones médicas ocupacionales iniciales y periódicos, así como en el momento del retiro del trabajador.
4. Para los trabajadores dependientes firmar el contrato, guardando una copia del mismo y además los siguientes pasos:
5. Previo al inicio del trabajo, afiliar al trabajador a la Entidad Promotora de la Salud (EPS), Administradora de Riesgos Laborales (ARL), Administradora de Pensiones y Caja de Compensación Familiar (CCF).
6. Entregar al empleado copia del contrato y afiliaciones a la seguridad social y parafiscales. Dejar evidencia de su entrega.
7. La información del empleado, salario, fechas de ingreso, entre otros, debe ser cargada vía internet en el formulario PILA que calcula automáticamente los montos a pagar. Si necesita asesoramiento, comuníquese con la empresa que elija para realizar los pagos.



8. Crear un registro de antecedentes laborales para cada empleado, que contenga: hoja de vida, fotocopia de cédula de ciudadanía, certificado de afiliación a fondo de pensión, contratos de trabajo (Inicial y subsiguientes), afiliaciones a EPS, ARL, pensión, CCF, registro de la entrega de ropa de trabajo, elementos de protección personal (EPP) y copia de todas las comunicaciones que la empresa requiera (certificaciones, memorandos, solicitud de aprobación de vacaciones, pagos de nómina, entre otros).
9. Brindar orientación al trabajador con detalles del trabajo a realizar, los riesgos asociados con el mismo y el uso y mantenimiento del EPP. Proporcionar evidencia de esta orientación y conservarla en el registro de antecedentes laborales.
10. Brindar capacitación y reorientaciones que puedan manejarse a través de ARL y CFF. Certificar competencias laborales con el SENA.
11. Calcular y pagar los beneficios sociales anualmente de la siguiente manera: prima por servicio legal (30 de junio y 20 de diciembre), cesantías (pago al fondo de cesantías antes del 14 de febrero), intereses de cesantía (enero con la nómina del trabajador), vacaciones (el empleado debe tomarlas una vez al año), y ropa de trabajo (pantalón, camisa y zapatos 30 de abril, 31 de agosto y 20 de diciembre).
12. Implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional (SG-SST), que se aplica a todos los empleadores.
13. Pagar el auxilio de transporte para los empleados que ganen hasta dos salarios mínimos. Esto puede ser reemplazado por un servicio gratuito ofrecido por la empresa.
14. Elaborar y publicar la normativa laboral interna, cuando haya más de 2 trabajadores.
15. Aplicar los modelos legales de rescisión del contrato de trabajo por las siguientes causales: fallecimiento del trabajador, mutuo acuerdo entre las partes, vencimiento del plazo pactado, terminación de la obra o trabajo contratado, liquidación o cierre de la empresa o suspensión de actividades por parte del empleador, orden judicial o abandono del trabajador una vez finalizadas las causas de suspensión del contrato de trabajo. También puede ser decisión de la empresa o del trabajador rescindirlo (con o sin justa causa).
16. Efectuar la liquidación definitiva, reconociendo los sueldos, prestaciones sociales y vacaciones adeudadas a esa fecha.
17. Cumplir con la cuota de aprendices del SENA (las empresas con 15 trabajadores están obligadas a contratar un aprendiz del SENA y por cada 20 trabajadores más se debe aportar un aprendiz adicional), en caso contrario la entidad deberá pagar el valor equivalente o podrá ser sancionada de acuerdo con la ley.
18. Para trabajadores independientes, definir el tipo de trabajo a contratar, además de los siguientes pasos:
  - a) Suscribir un contrato de prestación de servicios que establezca el tipo de obra, su duración y valor a pagar.
  - b) Solicitar al contratista certificaciones de afiliaciones a pensiones, EPS (salud) y ARL.
  - c) El contrato finaliza con la terminación de la obra.

Frecuencia: cuando se contrata a un nuevo empleado hasta su retiro  
Responsable: agricultor o director de talento humano.



## Anotaciones

- I** Departamento de Trabajo de EE. UU., Oficina de Asuntos Laborales Internacionales, Oficina de Comercio y Asuntos Laborales. Informe público de revisión de la presentación de EE. UU (Colombia). Washington, D. C. enero 11, 2017.
- II** Basado en entrevistas de los autores con fuentes de la industria, Bogotá, Colombia, 22 de julio de 2019.
- III** USDA/FAS Oficina de Análisis Global (junio 2019) y Oil World Weekly, junio 28 de 2019.
- IV** Acerca del aceite de palma. Consejo de Aceite de Palma de Malasia. <http://mpoc.org.my/about-palm-oil/>. Consultado el 11 de julio de 2019.
- V** Nina Teicholz, *The Big Fat Surprise* (New York. 2014).
- VI** "7 facts about palm oil biodiesel and why EU policy support must end." Un informe de Transport & Environment, mayo 2018. <https://www.transportenvironment.org/publications/seven-facts-about-palm-oil-biodiesel>, consultado el 10 de julio de 2019.
- VII** A modo de comparación, el precio CIF de Rotterdam para el aceite de palma crudo a mediados de 2019 era de aproximadamente USD500 por tonelada.
- VIII** RSPO 2018 Principios y Criterios (<https://www.rspo.org>)
- IX** <https://www.iscc-system.org/about/smallholder-integration-with-iscc/iscc-independent-smallholder-ish-certification/> consultado el 20 de octubre de 2019.
- X** Sitio web de Rainforest Alliance, (<https://www.rainforest-alliance.org/business/solutions/certification/agriculture/how-certification-works/farm-certification/>), consultado el 23 de junio de 2019.
- XI** FEDEPALMA, Anuario estadístico. Bogotá. 2019.
- XII** FEDEPALMA Presentación, Taller CMEP, Bogotá, 6 de mayo de 2019.
- XIII** Mosquera, M. et al. (2019). Estimación del costo de producción para productores de palma de aceite de Colombia que han adoptado buenas prácticas agrícolas. *Palmas*, 40(2), 3-20.
- XIV** Cálculos de los autores basado en *ibid*.
- XV** Cálculos de los autores.
- XVI** Cendales Vargas, Jairo. El Fondo de Estabilización de Precios y la formación de precios del aceite de palma en Colombia. Presentación en PowerPoint no publicada. Agosto 30, 2018; y Partners of the Americas. "Price stabilization fund for the palm kernel, palm oil and its fractions" in "Reducing Child Labor and forced Labor in Palm Oil Supply Chains 2019 – 2022." Presentación en PowerPoint no publicada, mayo 14 de 2019.
- XVII** Paul Richard Furumo & T. Mitchell Aide, "Characterizing commercial oil palm expansion in Latin America: land use change and trade." *Environmental Research Letters* (Universidad de Puerto Rico-Río Piedras, San Juan, Puerto Rico. Nd). Tal como está citado por Andrés Felipe García en "Oil Palm in Colombia: A sustainable and inclusive agroindustry (Bogotá: FEDEPALMA, presentación no publicada del 4 de marzo, de 019).
- XVIII** Unidad de Planificación Rural y Agropecuaria de Colombia, tal como está citado por Andrés Felipe García, *op. cit*.
- XIX** Departamento de Trabajo de EE. UU., Oficina de Asuntos Laborales Internacionales. Informe sobre Derechos Laborales 2011 – Colombia. <https://www.dol.gov/agencias/ilab/country/ilab-colombia>
- XX** Departamento de Trabajo de EE. UU., Oficina de Asuntos Laborales Internacionales. Informe sobre Derechos Laborales 2008 – Colombia <https://www.dol.gov/agencias/ilab/country/ilab-colombia>
- XXI** Departamento de Trabajo de EE. UU., Oficina de Asuntos Laborales Internacionales. Informe sobre Derechos Laborales 2011 – Colombia. <https://www.dol.gov/agencias/ilab/country/ilab-colombia>
- XXII** El artículo 63 de la Ley 1429 fue efectivamente puesto en vigencia por el artículo 76 de la Ley 1450 de la Ley del Plan de Desarrollo.
- XXIII** Ley 1429 de 2010. ([https://www.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/Ley\\_1429\\_2010.pdf](https://www.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/Ley_1429_2010.pdf))
- XXIV** Plan de Acción colombiano relacionado con los Derechos Laborales abril 7, 2011. (<https://co.usembassy.gov/embassy/bogota/sections-offices/economic-section/labor-action-plan/>)
- XXV** Entrevistas confidenciales con un ex alto funcionario del Gobierno de Colombia durante el período 2011-2014.
- XXVI** Departamento de Trabajo de EE. UU., Oficina de Asuntos Laborales Internacionales, Oficina de Comercio y Asuntos Laborales. Informe público de revisión de la presentación de EE. UU. 2016-02 (Colombia). Washington, D. C. 11 de enero de 2017, pág. 18.
- XXVII** Organización Internacional del Trabajo, ILOSTAT. "Indicator description: Informality." <https://ilostat.ilo.org/resources/concepts-and-definitions/description-informality/>
- XXVIII** Organización Internacional del Trabajo, "Direct hiring opens up new horizons in Colombia's palm oil sector." <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/features/colombia/lang--en/index.htm>
- XXIX** FEDEPALMA. "Encuesta Nacional de Empleo Directo en el Sector de la Palma de Aceite en Colombia" 2021. pág. 27. <https://repositorio.fedepalma.org/bitstream/handle/123456789/141133/National%20Survey%20on%20Direct%20Employment%20in%20the%20Colombian%20Oil%20Palm%20Sector.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- XXX** FEDEPALMA. "Resultados de la Primera gran Encuesta de Empleo Directo del Sector Palmero." *Revista Palmas*. Bogotá (Colombia) vol. 39 (3) 104 - 109, julio - septiembre 2018. pg. 107. <https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/article/download/12677/12583/>
- XXXI** FEDEPALMA. "Encuesta Nacional de Empleo Directo en el Sector de la Palma de Aceite en Colombia." 2021. pág. 23. <https://repositorio.fedepalma.org/bitstream/handle/123456789/141133/National%20Survey%20on%20Direct%20Employment%20in%20the%20Colombian%20Oil%20Palm%20Sector.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- XXXII** Piñeros Lizarazo, Robinzon. "Caracterización del empleo en el sector de la palma de aceite en los departamentos de Meta y Casanare," pág. 14. Nd.
- XXXIII** Vlaminc, Zjos. *Social Dialogue and Tercerizados In Colombia's Palm Oil Industry*. Mondiaal FNV. 2019. pg. 13-14. (<https://www.fnv.nl/getmedia/469f2dd6-e8ee-4812-8b25-1f04e19ac97c/Mondiaal-FNV-Case-study-Colombia-final-aug-2019.pdf>)
- XXXIV** Vásquez Quintero, Adrián. *El sector de la agroindustria. Condiciones laborales y problemáticas en la producción de aceite de palma y azúcar* (Documentos de la Escuela N° 104 ed.), pág. 46. Medellín: Escuela Nacional Sindical. 2016.
- XXXV** Piñeros Lizarazo, Robinzon. "Caracterización del empleo en el sector de la palma de aceite en los departamentos de Meta y Casanare," pág. 26-28. Nd.
- XXXVI** Departamento de Trabajo de EE. UU., Oficina de Asuntos Laborales Internacionales. Lista de bienes producidos por trabajo infantil o trabajo forzoso. <https://www.dol.gov/agencias/ilab/reports/child-labor/list-of-goods>
- XXXVII** *Ibid*.
- XXXVIII** RSPO, *op. cit*.
- XXXIX** DANE, Trabajo Infantil: Principales Resultados Octubre – Diciembre 2018. Bogotá abril 2019. [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/jobinfantil/pres\\_trab\\_inf\\_2018.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/jobinfantil/pres_trab_inf_2018.pdf).



- XL** Oficina Internacional del Trabajo. 2001a. Detener el trabajo forzoso. Informe global con arreglo al seguimiento de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo. Ginebra: I.L.O., citado en OIT, Trabajo forzado: definiciones, indicadores y medición. Ginebra: OIT.
- XLII** Departamento de Trabajo de EE. UU., Oficina de Asuntos Laborales Internacionales, observado en su Anuncio de oportunidad de financiamiento para reducir el trabajo infantil y el trabajo forzoso en las cadenas de suministro de aceite de palma (Oportunidad de financiamiento del USDOL / FOA-ILAB-18-09.)
- XLIII** “Palmas del Cesar: una empresa frente al desafío competitivo”. Presentación al proyecto Palma Futuro del Departamento de Trabajo de Estados Unidos, Bogotá, 6 de mayo de 2019. Diapositivas 12, 16, 18, 20, 21, 32.
- XLIV** Palmas del Cesar, registros internos de la empresa.
- XLV** *Ibid.*
- XLVI** Ospina Bozzi, Martha (1998), *La Palma Africana en Colombia*, Vol. 2, FEDEPALMA, Bogotá, 124.
- XLVII** *Ibid.*, 125.
- XLVIII** Como señala el Centro Nacional de Memoria Histórica en *Y a la vida por fin daremos todo...memorias de las y los trabajadores y extrabajadores de la agroindustria de la palma de aceite en el Cesar, 1950-2018*. <http://centrodememoriahistorica.gov.co/y-a-la-vida-por-fin-daremos-todo/>
- XLIX** Esta cuenta fue ofrecida por dos empleados de Palmas del Cesar desde hace mucho tiempo en entrevistas en la plantación de Palmas del Cesar, del 17 al 18 de junio de 2019.
- L** Ministerio de trabajo, Proceso Inspección, Vigilancia y Control, Formalización Laboral. Acuerdo Formalización Laboral entre la empresa Palmas del Cesar S.A. y la Dirección territorial del Cesar del Ministerio de trabajo, diciembre 11, 2015.
- LI** Código de Trabajo de Colombia, Título III, Capítulo III, Artículo 482.
- LII** *Ibid.*
- LIII** Organización Internacional del Trabajo, “Direct hiring opens up new horizons in Colombia’s palm oil sector.” <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/features/colombia/lang--en/index.htm>
- LIV** *Ibid.*
- LV** *Ibid.*
- LVI** Todas las citas en este párrafo y en los anteriores fueron tomadas de una reunión del comité “Palmas en Acción” en la sede de la plantación en Las Minas el 17 de julio de 2019.
- LVII** Entrevista con Edgar Cepeda, plantación Palmas del Cesar plantation, julio 17, 2019.
- LVIII** González, Fabio. Correspondencia personal, noviembre 2, 2019.
- LIX** Elizabeth Ruiz A., Elona Mesa F, Mauricio Mosquera M, y Juan Carlos Barrientos, “Technological factors associated with oil palm yield gaps in the Central Region in Colombia,” *Agronomía Colombiana* 35(2), 256-264, 2017
- LX** FEDEPALMA, *op.cit.*
- LXI** Elizabeth Ruiz A., *op. cit.*
- LXII** Palmas del Cesar, *op. cit.*
- LXIII** Mosquera, M. et al. (2019) *op. cit.*







COLECCIÓN PALMA FUTURO  
**PALMAS DEL CESAR. ESTUDIO DE CASO**  
2021

