


Guía Básica para la Gestión de la Responsabilidad Social de los Cultivadores de Palma de Aceite

Foto: Zambrano, C. Construyendo su propio mundo.
Foto ganadora categoría social 6° Concurso de Fotografía
Ambiental y Social en Zonas Palmeras (2015)



A group of children, some wearing backpacks, are sitting on a wooden bench outdoors. The scene is overlaid with a semi-transparent white box containing the title text. The background shows a blurred outdoor setting with trees and a building.

Guía Básica para la Gestión de la Responsabilidad Social de los Cultivadores de Palma de Aceite

Guía Básica para la Gestión de la Responsabilidad Social de los Cultivadores de Palma de Aceite

Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite, Fedepalma

Jens Mesa Dishington
Presidente Ejecutivo

Andrea Carolina González Cárdenas
Directora Unidad de Planeación Sectorial y Desarrollo Sostenible

Myriam Carolina Martínez Cárdenas
Líder Social

Willy Arroyo Correa
Analista Social

Autores

Fundación para el Desarrollo Institucional de las Organizaciones Sociales, DIS
Myriam Carolina Martínez Cárdenas

Edición de textos
Myriam Carolina Martínez Cárdenas
Willy Arroyo Correa

Bogotá, Colombia



Contenido

Introducción	7
Caracterización del sector	12
Siglas y abreviaturas	13
Capítulo I	
Componente de derechos humanos	15
A. ¿Qué son los derechos humanos?	16
B. Los derechos humanos y el cultivo de palma en Colombia.....	19
C. Relación entre la gestión de los derechos humanos con la viabilidad y rentabilidad de la actividad palmera	20
D. Temáticas y procesos empresariales para gestionar buenas prácticas en derechos humanos.....	21
Estudio de caso: Gestión de derechos humanos en las empresas	24
Mapa conceptual: Gestión de buenas prácticas en derechos humanos	27
Capítulo II	
Componente de buenas prácticas laborales	29
A. ¿Qué son las buenas prácticas laborales?.....	30
B. Relación entre la promoción de las prácticas laborales y la productividad de las empresas	32
C. Temáticas y procesos empresariales para gestionar buenas prácticas laborales	33
Estudio de caso: Gestión de buenas prácticas laborales en la empresa	37
Mapa conceptual: Gestión de buenas prácticas laborales.....	40

Capítulo III	
Componente de comunidades sostenibles.....	43
A. ¿Qué es una comunidad sostenible?	44
B. Relación entre un modelo de comunidad sostenible y el fortalecimiento al trabajo de los palmicultores.....	45
C. Temáticas y procesos empresariales para gestionar buenas prácticas en comunidades sostenibles	46
Estudio de caso: Gestión de comunidades sostenibles en las empresas.....	50
Mapa conceptual: Gestión de buenas prácticas en comunidades sostenibles.....	51
Capítulo IV	
Cadena de valor sostenible	53
A. ¿Qué son las cadenas de valor sostenibles?	54
B. Relación entre una adecuada cadena de valor sostenible y la inclusión a mercados que manejan certificados de cadenas de suministros.....	56
C. Temáticas y procesos empresariales para gestionar buenas prácticas en cadenas de valor sostenible	57
Estudio de caso: Gestión de cadenas de valor sostenibles en las empresas.....	60
Mapa conceptual: Gestión de buenas prácticas en la cadena de valor sostenible.....	62
Capítulo V	
Componente de gobierno corporativo.....	65
A. ¿Qué es un gobierno corporativo?	66
B. Impacto de un modelo de gobierno corporativo en la actividad palmera ...	67
C. Temáticas y procesos empresariales para gestionar buenas prácticas en gobierno corporativo.....	68
Estudio de caso: Gestión del gobierno corporativo en las empresas	72
Mapa conceptual: Gestión de buenas prácticas en gobierno corporativo.....	73
Temas transversales	75
A. Grupos de interés	76
B. Diagnósticos sociales, ambientales y económicos	77
C. Estrategia de comunicación	77
Referencias.....	78

Introducción

La Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite, Fedepalma, está comprometida con la sostenibilidad del sector palmero colombiano. En este sentido, ha venido trabajando para que bajo su objetivo de contribuir con una palmicultura competitiva con enfoque sostenible, el gremio palmero cuente con lineamientos básicos, que sus productores puedan adaptar al interior de sus empresas y/o cultivos, incorporando la sostenibilidad como una forma natural e integra en el desarrollo de sus operaciones.

En la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CMMAD, 1998) se definió el desarrollo sostenible como aquel que “satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. Este fue uno de los primeros intentos por dar claridad a lo que debíamos entender por sostenibilidad. Alrededor del concepto se han identificado tres supuestos que deben seguir las empresas (Arenas, 2015):

- Pensar más allá de generar riquezas económicas y prestar atención a las problemáticas sociales y ambientales.
- Comportarse de manera ética y demostrar alto grado de integridad y transparencia en sus operaciones.
- Involucrarse con la comunidad donde operan, en términos de mejorar el bienestar social.

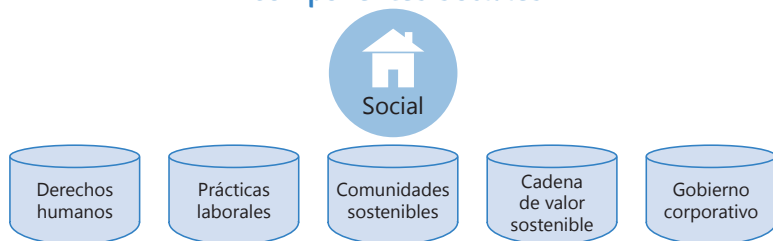
Para Fedepalma la sostenibilidad está representada en la integración de las buenas prácticas sociales, ambientales y económicas que impulsan el desarrollo y la viabilidad en el tiempo del sector palmero colombiano.

Modelo de Sostenibilidad integral



Esta sostenibilidad está configurada al interior de la Federación a través de un modelo de sostenibilidad integral, el cual en su eje social se enfoca en la promoción de buenas prácticas para la generación del desarrollo social de las comunidades y el respeto a los derechos de todos los grupos de interés, lo cual se refleja en cinco componentes: derechos humanos, buenas prácticas laborales, comunidades sostenibles, cadena de valor sostenible y gobierno corporativo.

Componentes Sociales



De acuerdo a lo anterior, a través de esta guía se busca brindar herramientas fundamentales a las empresas palmicultoras y productores en general, para implementar los componentes sociales. Para lo cual se desarrollará el contenido de cada capítulo de la siguiente manera:

1. Definición del componente.
2. Relación entre el fomento de buenas prácticas del componente y su impacto en diferentes aspectos de la actividad del cultivo de palma de aceite.
3. Modelo de análisis de las temáticas claves en cada uno de los componentes y acciones empresariales a desarrollar.
4. Estudios de caso que evidencian una buena gestión empresarial.
5. Mapa conceptual que sintetiza las principales ideas de cada capítulo.

En un pequeño aparte, al final de los capítulos, se presenta una reflexión sobre la estrategia de comunicación como tema transversal en la implementación de buenas prácticas e información relacionada con los grupos de interés.

Precisiones Conceptuales

En el desarrollo de cada uno de los componentes se sugiere la aplicación de un modelo de análisis de temáticas claves. Este puede hacer parte de lo que llamamos un sistema de gestión sostenible, en el que partiendo de un diagnóstico general, permite determinar el grado de avance que tienen las organizaciones en materia de sostenibilidad.

Seguir este modelo es de gran ayuda para la implementación de los componentes y obedece a la aplicación de los siguientes pasos:



Los pasos sugeridos corresponden a una ruta que comienza con el diagnóstico. En esta guía se brinda un método para hacer el diagnóstico, de manera que los productores puedan establecer qué tan lejos o cerca se encuentran de consolidar, al interior de su operación, buenas prácticas sostenibles en materia social.

Luego de aplicar la metodología de diagnóstico, los productores tendrán la información para saber si carecen de políticas y procedimientos en la gestión de sostenibilidad. La mejora continua es parte esencial de cualquier sistema, y permite la evolución del mismo, a través de la generación de buenas prácticas en cada materia que se abarque.

Antes de iniciar es importante hacer claridad sobre ciertos conceptos que se irán encontrando:

- **Componente social:** Para Fedepalma el componente social es cada uno de los aspectos que son necesarios para consolidar la sostenibilidad social en el sector palmero colombiano.
- **Políticas empresariales:** planteamientos o criterios generales que orientan la toma de decisiones de una empresa frente a determinado tema.
- **Procedimientos empresariales:** planes diseñados para desenvolverse en determinadas situaciones. En general están enmarcados dentro de las políticas empresariales.
- **Documentación de los procesos:** acciones empresariales que buscan caracterizar y dejar un registro físico de cómo ha sido el desempeño de la organización frente a la implementación de políticas y procedimientos en situaciones en las que se ha necesitado. En general, se recomienda que la documentación involucre distintas voces del ámbito empresarial como la de empleados o comunidades.
- **Formación de empleados:** jornadas de capacitación sobre las políticas y criterios que la empresa adopta frente a temas de interés dentro del ámbito empresarial.
- **Mecanismos de consulta pública:** procedimientos adoptados por la empresa con el objetivo de brindar información a los grupos de interés¹ sobre las prácticas empresariales y la operación de la misma.
- **Evaluaciones:** procesos periódicos cuyo objetivo es valorar el desempeño de la empresa en la implementación de diferentes políticas y procedimientos.



1 Los grupos de interés son las personas que se ven afectadas positiva o negativamente por la operación de una empresa.

Estas acciones empresariales suponen una interrelación entre sí, es decir, cada una es la fase previa de la siguiente. Por ejemplo, para que una empresa pueda formar empleados requiere políticas y procedimientos que guíen cómo y sobre qué se van a capacitar. Sin embargo, esta interdependencia no es tan evidente en el día a día ya que muchas veces las organizaciones establecen procedimientos y formación sin estar enmarcados en una gran política empresarial.

Es por esto que en esta guía también encontrará información para identificar cómo la empresa está diseñando y ejecutando las acciones empresariales, y cómo puede gestionarlas acertadamente para lograr mejores prácticas sostenibles sociales.

Caracterización del sector

El sector de la producción de la palma de aceite se ha posicionado como uno de los más importantes en Colombia tanto por su aporte al mercado mundial como por su impacto en los territorios donde funciona. Según datos de Fedepalma, para febrero de 2016, el sector de palma de aceite colombiano es el más relevante de América y el cuarto a nivel global. En la actualidad el país cuenta con 483.733 hectáreas destinadas a este tipo de cultivo en 126 municipios de 20 departamentos. Así mismo, alrededor de 64 núcleos palmeros que congregan a 5.000 productores (Fedepalma, 2016). En la nación existen aproximadamente 4.200 palmicultores de pequeña escala que tienen la plantación de palma de aceite como una herramienta de inclusión social y económica.

La palma es un cultivo de tardío rendimiento y con una vida productiva en promedio de 25 años. En torno a ella se han establecido más de 116 alianzas productivas estratégicas cuyo fin es el desarrollo agrícola a través de modelos económicos inclusivos en los que participan pequeños, medianos y grandes palmicultores (Fedepalma, 2016).

Hoy en día el sector genera cerca de 151.000 empleos, entre directos e indirectos, en Colombia (Fedepalma, 2016).

Como consecuencia de las malas prácticas sociales y ambientales identificadas en el Sudeste Asiático, más exactamente en Malasia e Indonesia, países que concentran alrededor del 90 % de la producción a nivel mundial, el sector ha sido objeto de fuertes críticas. Dichas malas prácticas hacen referencia al desplazamiento de las comunidades nativas, a la deforestación y a condiciones laborales indignas, entre otros aspectos. Debido a esto se creó la Mesa Redonda de Aceite de Palma Sostenible (RSPO, por su sigla en inglés) que es una asociación sin ánimo de lucro, cuya finalidad es desarrollar e implementar estándares globales para la producción de aceite de palma con criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental. Fedepalma es miembro, de la RSPO desde 2004, y ha procurado generar iniciativas de diferentes tipos para promulgar y brindar herramientas que propendan a la sostenibilidad del sector.

Siglas y abreviaturas

OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OIT	Organización Internacional del Trabajo
RSPO	<i>Roundtable on Sustainable Palm Oil</i> Mesa Redonda de Aceite de Palma Sostenible
DDHH	Derechos humanos
ONG	Organización No Gubernamental
RSE	Responsabilidad social empresarial
<i>Stakeholders</i>	Grupos de interés

Foto: Toro, F. (2012) San Martín,
Colección fotográfica Fedepalma





Capítulo I
Componente de derechos humanos

Componente de derechos humanos

A. ¿Qué son los derechos humanos?

El concepto de derechos humanos se refiere a las garantías inherentes a todas las personas sin importar sus orígenes o condiciones de cualquier tipo. Su aparición, en la Declaración Universal de los Derechos Humanos en 1948, fue el inicio de un proceso de reconocimiento mundial como el principal mecanismo para incidir en innumerables relaciones que se dan entre los Estados y sus ciudadanos tanto en ámbitos nacionales como internacionales.

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), los derechos humanos tienen cuatro principios que le brindan esa importancia como mecanismo regulador a nivel mundial:

- Universales e inalienables.
- Interdependientes e indivisibles.
- Iguales y no discriminatorios.
- Derechos y obligaciones.



En el marco de esta cartilla es importante conocer la relación del concepto de derechos humanos con las empresas. A nivel internacional hay grandes referentes que pretenden dar lineamientos de cómo debe desarrollarse dicha relación. Particularmente la ONU y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE, se destacan por tener iniciativas que han sido reconocidas mundialmente como referentes en la materia.

Por un lado, la ONU cuenta con una política que enmarca la relación entre derechos humanos y empresa llamada "Protección, Respeto y Reparación", entendiéndose como un bloque vinculante para "mejorar las normas y prácticas en relación con las empresas y los derechos humanos con el fin de obtener resultados tangibles para las personas y las comunidades afectadas, y contribuir así también a una globalización socialmente sostenible" (ONU, 2011, P. 1).

- **El principio de la protección contempla dos elementos importantes:**

- a. La obligación del Estado de proteger contra violaciones de los derechos humanos en su territorio, para lo cual debe contar con medidas propicias que busquen prevenir, investigar, castigar y reparar los posibles abusos, utilizando los marcos jurídicos y políticos adecuados.
- b. Los Estados tienen que establecer con claridad cuál es el comportamiento acertado para las empresas instituidas en el territorio. Dicho comportamiento debe respetar los derechos humanos en todo tipo de actividades.

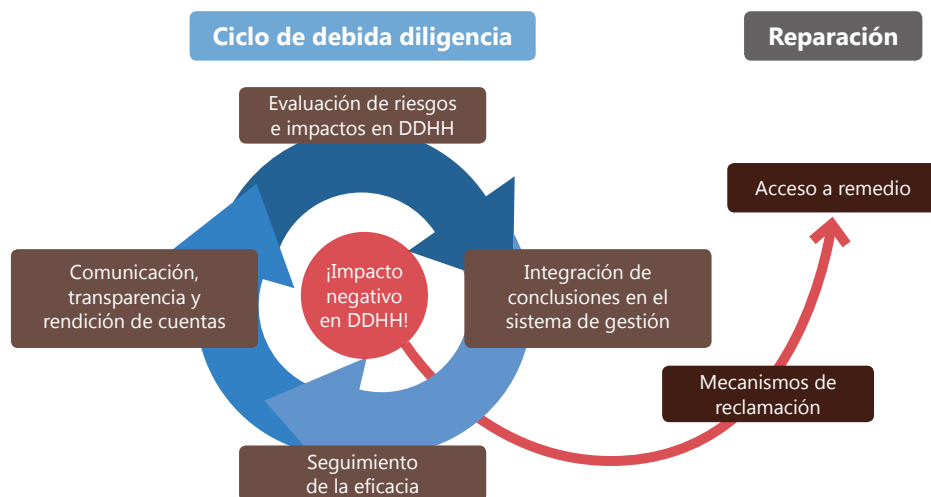
- **El principio del respeto considera los siguientes elementos:**

- a. El respeto de los derechos humanos por parte de las empresas contempla la no violación de estos y hacerse responsable en caso de cualquier tipo de violación por sus actividades económicas.
- b. Las características de las empresas no las exime de la obligación de respetar los derechos humanos, sin embargo, sus características sí podrán definir la capacidad y los medios dispuestos para asumir la responsabilidad en torno al tema.
- c. Para cumplir con su responsabilidad de respetar los derechos humanos, las empresas deben contar con políticas y procedimientos apropiados que enmarquen un compromiso institucional para realizar esta función dentro de su actividad económica.

- **El principio de la reparación contempla:**

Que en el caso de producirse una violación de derechos humanos en el marco de la actividad empresarial, tanto el Estado como la empresa, deben tomar medidas apropiadas para garantizar por vías legales, administrativas o judiciales, el acceso a mecanismos de reparación eficaces.

La responsabilidad de las empresas de respetar los DDHH



Fuente: Carneiro M, Cordero J., Cordero C., Martín V. Cuaderno-Guía de los Principios Rectores ONU sobre Empresa y Derechos Humanos. Puerta de entrada, Sustentia Innovación Social, Madrid 2013. Pag. 34

En la figura se puede observar el ciclo que sigue el cumplimiento y el respeto a los derechos humanos, cuyo foco está en el concepto de la debida diligencia, entendida como la verificación de todos los posibles riesgos que puedan existir en el desarrollo de una determinada actividad por parte de las organizaciones.

Cabe aclarar que la anterior iniciativa de la ONU tiene un gran supuesto frente al papel de las empresas en el funcionamiento de la sociedad. Al definir las como órganos especializados con funciones específicas dentro de un contexto de globalización y libre comercio, les puede atribuir funciones de responsabilidad en la búsqueda del bienestar social.

En el caso de OCDE, las directrices buscan regular las acciones con empresas multinacionales y fue hasta el año 2011 cuando se incluyó un capítulo que reglamenta puntualmente a estas organizaciones frente al tema de derechos humanos. El capítulo cuenta con seis principios rectores que en esencia tienen funciones muy parecidas a las de la iniciativa de la ONU, como por ejemplo, la obligación de respetar los derechos humanos, evitar impactos negativos en estos y en el caso de una posible violación, contar con mecanismos adecuados para remediar los impactos (Cantú Rivera, 2015).

Si se comparan las dos iniciativas se identifica un marco de trabajo similar en la relación de derechos humanos y empresas, pensado dentro de contextos generales y que dan amplias referencias de lo que implica la labor de las empresas en la gestión de derechos humanos. Sin embargo, es importante para el objetivo de esta cartilla, entender el contexto de trabajo que se ha dado en Colombia frente al tema, y particularmente, en la industria de la palma de aceite.

B. Los derechos humanos y el cultivo de palma en Colombia

Según la ONG "Derechos Humanos para Todos" (HREV) la agroindustria del cultivo de palma de aceite en Colombia ha tenido varios señalamientos sobre su funcionamiento que básicamente tienen que ver con situaciones denunciadas acerca de desplazamiento forzado y la apropiación de tierras en diferentes lugares del país (Goebertus Estrada, 2008). Colombia por su parte presenta una gran cantidad de violaciones a los derechos humanos asociados a las acciones realizadas por los grupos armados ilegales que tienen su foco en:

- Incurción armada.
- Apropiación ilegal de tierras.
- Desplazamiento forzado.
- Plantación en tierras conquistadas

Sin embargo, la mayoría de estudios sobre estas violaciones no involucran a las empresas de cultivo de palma de aceite en los procesos de control territorial como un actor responsable del fenómeno. La situación que las relaciona radica en un factor de ubicación, es decir, históricamente la actividad económica de la palma de aceite se ha desarrollado en los mismos territorios en que se ha detectado el control territorial anteriormente expuesto.

Debido a la asociación por ubicación entre cultivo de palma de aceite y violación de derechos humanos se ha generado una obligación ética para el sector; evidenciar a partir de buenas prácticas que dichos señalamientos son hechos aislados y del pasado. Ejemplo de esto es el proceso iniciado por Fedepalma con el modelo de sostenibilidad integral.

C. Relación entre la gestión de los derechos humanos con la viabilidad y rentabilidad de la actividad palmera

Uno de los grandes propósitos de esta cartilla es evidenciar la importancia que tienen cada uno de los cinco componentes (derechos humanos, de buenas prácticas laborales, de comunidades sostenibles, de cadena de valor sostenible y de gobierno corporativo) en la actividad palmera. El acertado manejo de estos temas no solo se debe realizar porque es una obligación sino porque trae beneficios a la misma empresa.

En este sentido, la pregunta es cómo la gestión de derechos humanos favorece a la entidad que la incorpore. La relación entre DDHH y empresas ha tomado importancia en un contexto de globalización y libre comercio. Dicha relación está ligada con el tema de responsabilidad social empresarial (RSE) y es así como una buena gestión de derechos humanos dentro de los programas de RSE genera beneficios como:

- Buena reputación de marca corporativa.
- Productividad.
- Innovación.
- Acceso a cierto tipo de mercados especializados.
- Efectos positivos, a largo plazo, en el desempeño financiero (Monroy, 2013).

Este tipo de inversiones tienen un efecto positivo a largo plazo en el desempeño financiero de la compañía (Monroy, 2013).

Para empresas de un sector como el de la palma de aceite en Colombia, las iniciativas de RSE que tienen en su diseño la gestión de derechos humanos y diálogo constante con grupos de interés son una herramienta perfecta para afrontar los retos que conlleva su funcionamiento al tiempo que obtienen beneficios que las fortalecen en el futuro.

D. Temáticas y procesos empresariales para gestionar buenas prácticas en derechos humanos

A continuación presentamos un modelo que contiene temáticas claves y procesos de acción en materia de derechos humanos para empresas cultivadoras de palma de aceite.

El modelo ayuda a identificar la situación de la empresa y da un primer acercamiento a las acciones a realizar para contar con un sistema de gestión sostenible.

Este es un primer diagnóstico que permite entender el estado en el cual está la empresa o el productor en la respectiva temática. De tal forma que pueda iniciar un plan de acción.

Para identificar cómo se desempeña la empresa, en el siguiente cuadro marque con una X los procesos de acciones con los que cuenta.

Cada uno se basa en el inmediatamente anterior. Así, por ejemplo, si una empresa tiene procedimientos empresariales en torno al trabajo forzoso se supone que cuenta con una política empresarial al respecto.

Sin embargo, es importante aclarar que esta relación de dependencia entre los diferentes procesos de acción son un "debe ser". Si la empresa no sigue este orden, la invitación es a diseñar un plan estratégico más organizado con el objetivo de gestionar buenas prácticas al respecto.



Temáticas en derechos humanos	Procesos de acciones que configuran buenas prácticas empresariales					
	Políticas empresariales	Procedimientos empresariales	Formación de empleados	Mecanismos de consulta pública	Evaluaciones	Documentación del proceso
Discriminación de cualquier tipo						
Libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva						
Trabajo forzoso						
Trabajo infantil						
Compromiso de proveedores con políticas en derechos humanos de la empresa						
Propiedad, uso y tenencia de tierras						
Diagnóstico en términos de violación de DD.HH. en el territorio ¹						
Reparación en materia de violación de derechos humanos ²						

1 Recomendamos a las empresas que el diagnóstico tenga particular análisis frente a procesos de desplazamiento de población en el territorio.

2 La presente temática se enfoca en la construcción de mecanismos y procedimientos *antes* de cualquier tipo de violación de derechos humanos relacionada con el funcionamiento de la empresa.

Todas las temáticas expuestas requieren de un gran esfuerzo en materia de implementación. Por lo tanto, es importante establecer la prioridad de cada uno de ellos como se muestra a continuación.

1. Temáticas de prioridad alta:

- Discriminación de cualquier tipo.
- Trabajo forzoso.
- Trabajo infantil.
- Reparación en materia de violación de DDHH.
- Diagnóstico en términos de violación de DDHH en el territorio.

2. Temáticas de prioridad media:

- Libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva.
- Propiedad, uso y tenencia de tierras.

3. Temáticas de prioridad baja:

- Compromiso de proveedores con políticas en derechos humanos de la empresa.

Lo anterior no implica que unos temas sean más importantes que otros. La priorización se hace solo con el objetivo de mostrar a las empresas un método para empezar a gestionar buenas prácticas sin que esto se convierta en una carga muy grande.

Teniendo clara la posición de la empresa en torno a derechos humanos y su priorización, lo invitamos a diseñar un plan estratégico, en general, es basado en los siguientes pasos:

- Caracterización de la gestión de buenas prácticas en derechos humanos (basándose en el cuadro anterior).
- Diseñar una estrategia general frente a los procesos con los que no cuenta la empresa teniendo en cuenta la priorización de temáticas (tiempo y productos finales).
- Establecer un protocolo de consultas con grupos de interés sobre la adopción de la nueva estrategia.
- Cambiar el entorno operativo con la estrategia general.

Estudio de caso: Gestión de derechos humanos en las empresas

a. Operación de actividades en zonas de alto riesgo

La empresa del sector extractivo Talisman Energy³ ha operado en los Llanos Orientales de Colombia desde 2008, produciendo alrededor de 430 mil barriles de petróleo por día. Para el 2009 invirtió alrededor de 63 mil millones de dólares en proyectos de exploración. Al desarrollar su actividad empresarial en áreas remotas del país encontró grandes riesgos en materia de seguridad debido a la presencia de varios grupos ilegales como las Farc y paramilitares.

Teniendo en cuenta el entorno de trabajo, la empresa implementó las siguientes acciones para reducir los riesgos de operación:

- Adopción de las medidas establecidas en el marco de la política de la ONU sobre empresas y derechos humanos, particularmente en todas las operaciones referentes a la seguridad de la empresa.
- Elaboración de estudios de impacto y seguridad previos a la iniciación de nuevas exploraciones.
- Realización de consultas a la comunidad respecto a temas de seguridad y desarrollo local.
- Establecimiento de diferentes convenios con grupos de interés con el objetivo de asegurar un enfoque responsable hacia el uso y relación con la seguridad pública.

3 Estudio de caso documentado en el "Human Rights and Business dilemmas Forum"- Recuperado el 3 de julio de 2016 en <http://bit.ly/29eIHEK>

Después de esto, Talisman Energy logró que sus operaciones tuvieran apoyo de la fuerza pública y de organismos gubernamentales como la Agencia Nacional de Hidrocarburos. Así mismo, los diferentes convenios pactados con los grupos de interés llevaron a compromisos escritos con el Gobierno Nacional, comunidades cercanas y fuerza pública.

¿Por qué es una buena práctica?

Uno de los grandes problemas que ha tenido el sector de la palma de aceite es la coexistencia de bandas ilegales en los territorios donde desarrollan sus actividades, al punto de relacionarlo con la expansión de grupos paramilitares. Una práctica para establecer medidas puntuales con diferentes actores en función de la seguridad de la empresa, es un buen ejemplo para la agroindustria de la palma de aceite en Colombia. Es importante tener en cuenta que la capacidad de relacionarse con organismos del Gobierno es diferente en el caso de pequeños palmicultores, pero para tener incidencia se pueden establecer relaciones con organismos gubernamentales y de seguridad a nivel territorial.



b. Acusaciones de trabajo forzoso en la producción de acero y carbón

Tradicionalmente la industria de producción de acero y carbón en Brasil⁴ ha sido acusada de utilizar mano de obra bajo condiciones de esclavitud. A pesar de las iniciativas gubernamentales para erradicar estas prácticas no se lograba mayor resultado debido al tamaño del país y a las innumerables compañías que explotaban acero y carbón. Al convertirse en un problema que afectaba la reputación del sector, en el 2004 se firmó un compromiso entre varias empresas y grupos de interés con el objetivo de garantizar que todos los materiales estuvieran libres de trabajo forzoso.

4 Estudio de caso documentado en el "Human Rights and Business dilemmas Forum". Recuperado el 4 de julio de 2016 en <http://bit.ly/29jDeQP>

Los asociados a esta iniciativa se enfocaron en las siguientes actividades:

- Contratar y capacitar equipos de monitoreo de las actividades.
- Hacer visitas a las plantas de producción en varias zonas del país.
- Realizar reportes de actividades irregulares.
- Integrar actores de la cadena de producción al objetivo de la iniciativa.
- Presentar principales resultados a grupos de interés, incluyendo el Gobierno.



El efecto fue la inclusión de trabajadores en buenas condiciones y la reconstrucción de la confianza perdida en los miembros de la cadena de suministros.

¿Por qué es una buena práctica?

Aunque el sector de la palma de aceite en Colombia no ha tenido acusaciones relevantes sobre trabajo forzoso, el estudio de caso es importante porque evidencia el valor de las alianzas con grupos de interés del territorio para gestionar positivamente problemas de violaciones de derechos humanos. La mayoría de estos inconvenientes se deben a innumerables causas que pueden sobrepasar la capacidad de maniobra de la empresa. Por esto, la sinergia entre varios actores es una herramienta importante para solucionar los problemas que se presenten.



Mapa conceptual: Gestión de buenas prácticas en derechos humanos

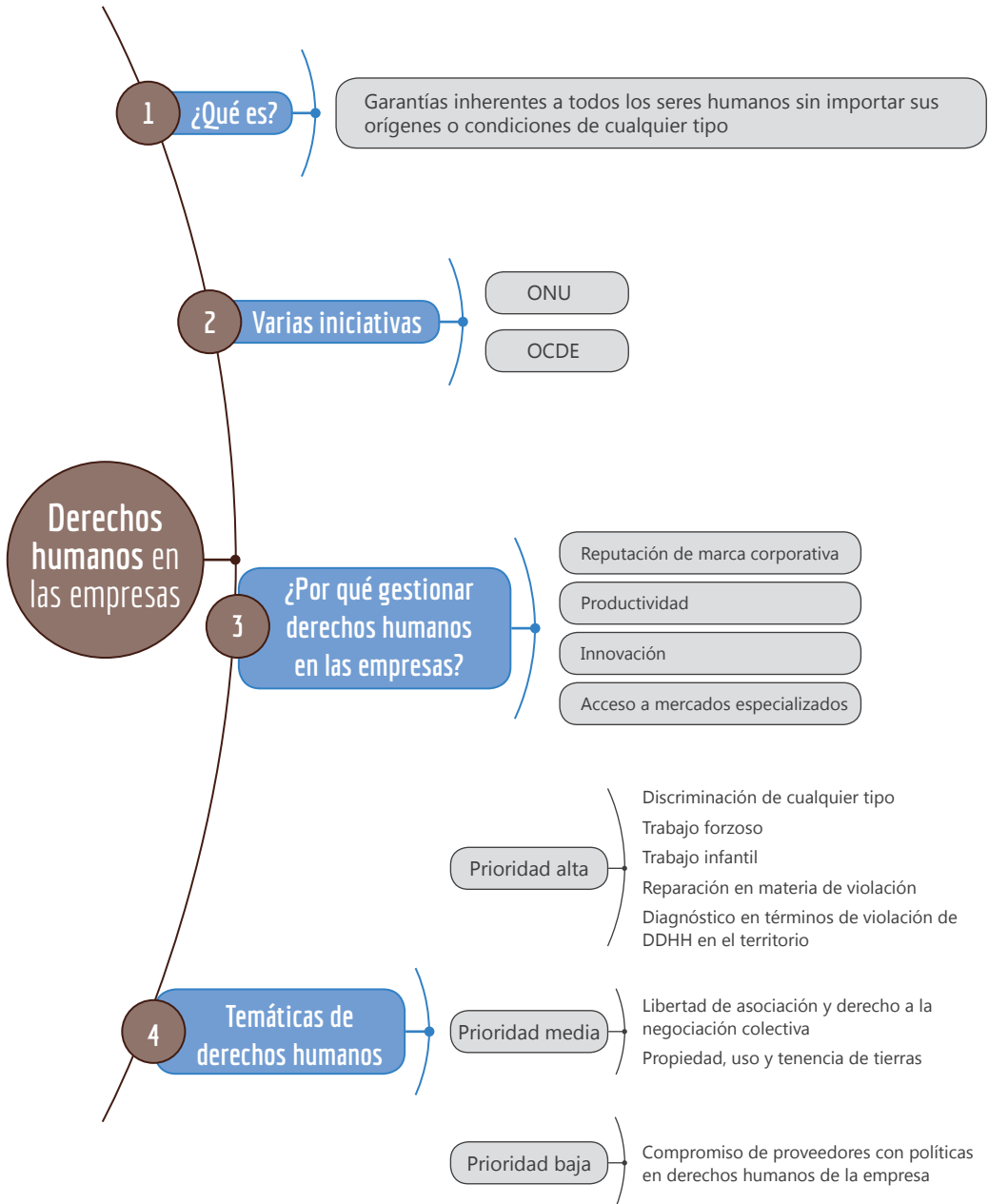


Foto: Toro, F. (2012) Palmar de La Vizcaína
Colección fotográfica Fedepalma





Capítulo II

Componente de buenas prácticas laborales



Componente de buenas prácticas laborales

A. ¿Qué son las buenas prácticas laborales?

En una aproximación básica, las prácticas laborales se refieren a políticas relacionadas con el trabajo que engloban muchos elementos como reclutamiento, promoción de trabajadores, procedimientos disciplinarios y resolución de problemas. El amplio espectro de estos evidencia que las prácticas laborales están ligadas al desarrollo social de los trabajadores.

La mayoría de la literatura sobre el tema va más allá y se involucra con el análisis de las buenas prácticas laborales tomando una posición propositiva del mismo. No se limita a enunciar lo mínimo que se debería hacer en materia laboral sino que destaca los grandes esfuerzos de empresas. Dentro del contexto de buenas prácticas laborales hay innumerables experiencias.

Según la Organización Internacional de Trabajo (OIT) los elementos básicos de una buena práctica laboral son:

- Respeto a los principios y derechos fundamentales y, en particular, a la libertad sindical y negociación colectiva.
- Trazos y rasgos de adaptación positiva de los trabajadores y empleadores al ambiente de trabajo, y actitudes de cooperación y ayuda mutua.
- Establecimiento de medidas efectivas para superar conflictos.
- Diálogo abierto: existencia de acuerdos, información y consulta entre la empresa y los representantes de los trabajadores.
- Desarrollo económico o medidas pactadas dirigidas a generar mejor rendimiento económico.
- Política de formación interna que genere un aumento de la capacidad profesional de los trabajadores.



Como se evidencia, las buenas prácticas laborales son grandes iniciativas que una empresa decide adoptar con el objetivo de promocionar un adecuado ambiente laboral.

Para identificar una buena práctica laboral, según la OIT, se deben evaluar los siguientes criterios:

- **Pertinencia:** aplicabilidad a un contexto concreto y en respuesta a una necesidad.
- **Impacto:** posibilidad de mejorar directa o indirectamente el aspecto en que se trabaja.
- **Sostenibilidad:** posibilidad de continuar siendo efectiva en un plazo determinado y presentar resultados duraderos.
- **Creatividad e innovación:** ¿por qué una buena práctica interesa especialmente?, ¿qué aporta?
- **Fácil en su ejecución.**
- **Eficacia:** máximo beneficio con costo mínimo.

Es preciso, igualmente, tratar someramente lo que significa el término trabajo decente. Desde la perspectiva de esta cartilla se establece un complemento entre los dos conceptos y una misma finalidad, ya que buscan ir más allá de las obligaciones en materia laboral y crear un impacto positivo en la comunidad a través de la relación empleador-trabajador.

El enfoque de trabajo decente toma al trabajo como la fuente de dignidad humana e inclusión social y al mismo tiempo otorga crecimiento económico en general, ya que aumenta oportunidades de labor productiva lo que trae desarrollo a las empresas y a la sociedad.

La mayoría de estrategias tienen las siguientes características:

- **Promoción de las normas, principios y derechos fundamentales en el trabajo.**
- **Creación de políticas y programas que brinden oportunidades para todos los individuos sin importar ningún tipo de característica.**
- **Buscar el alcance y la eficacia de la protección social para todos.**
- **Fortalecimiento de la concertación y el diálogo social.**

Otro concepto que amerita hacer un comentario más amplio es el trabajo infantil "Uno de los principales objetivos fijados para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) cuando se fundó en 1919, fue la abolición del trabajo infantil. Desde una perspectiva histórica, el instrumento primordial de la OIT para alcanzar la meta de la abolición efectiva del trabajo infantil ha sido la adopción y la supervisión de normas del trabajo en las que se aborda el concepto de edad mínima de admisión al empleo"¹



El trabajo infantil, prohibido en el derecho internacional está comprendido en tres categorías:

- Las formas incuestionablemente peores de trabajo infantil, que internacionalmente se definen como esclavitud, trata de personas, servidumbre por deudas y otras formas de trabajo forzoso, reclutamiento forzado de niños para utilizarlos en conflictos armados, prostitución y pornografía, y actividades ilícitas.
- Un trabajo realizado por un niño que no alcanza la edad mínima especificada para el tipo de trabajo de que se trate (según determine la legislación nacional, de acuerdo con normas internacionalmente aceptadas) y que, por consiguiente, impida probablemente su educación y pleno desarrollo.
- Un trabajo que ponga en peligro el bienestar físico, mental o moral del niño, ya sea por su propia naturaleza o por las condiciones en que se realiza, y que se denomina "trabajo peligroso".

B. Relación entre la promoción de las prácticas laborales y la productividad de las empresas

Las buenas prácticas laborales están diseñadas para crear un ambiente que promueva las capacidades de los empleados. Este es uno de los principales pilares para que una empresa pueda crecer y ser competitiva. Así mismo, las organizaciones que las asumen como inversión, impactan positivamente el grado de satisfacción y nivel de compromiso de los trabajadores. En un aspecto externo,

1 <http://www.un.org/es/events/childlabourday>

la mayoría de empresas están inmersas en economías globales en las que la competencia es cada vez más compleja. La gestión de prácticas laborales adecuadas se establece como base para generar competitividad.

La calificación de los empleados tiene gran impacto dentro de una empresa ya que a mayor preparación hay mejores posibilidades de adaptarse a cambios tecnológicos y por tanto reconocer oportunidades del mercado (Gonzales *et al.*, 2016). Cabe aclarar que una empresa puede contratar empleados calificados pero le saldrá mucho más costoso que si establece una política clara de formación laboral.

La motivación laboral es otro de los elementos importantes en la productividad. Según la OIT hay cuatro acciones para potencializarla:

- Fortalecer los vínculos entre los compañeros y los grupos de trabajo.
- Reforzar el sentido de pertenencia.
- Mejorar la cultura organizacional.
- Fomentar el cumplimiento efectivo de la labor asignada.

C. Temáticas y procesos empresariales para gestionar buenas prácticas laborales

A continuación, se presenta un modelo que contiene temáticas claves en materia de prácticas laborales para empresas cultivadoras de palma de aceite, así como diferentes procesos de acción que cada una puede realizar en torno al mismo. Como se aclaró en el capítulo anterior, el presente modelo es un “debe ser” y se configura como una invitación a mejorar.

Para identificar cómo se desempeña la empresa marque con una X los procesos de acciones con los que cuenta. Cada uno se basa en el inmediatamente anterior. Así, por ejemplo, si una empresa tiene procedimientos empresariales en torno a la remuneración y condiciones labores se supone que tiene una política empresarial al respecto.

Sin embargo, puede existir la posibilidad de que ciertas empresas no sigan este orden deseado, por lo tanto, invitamos a diseñar un plan estratégico más organizado para gestionar buenas prácticas al respecto.

Temáticas en prácticas laborales	Procesos de acciones que configuran buenas prácticas empresariales					
	Políticas empresariales	Procedimientos empresariales	Formación de empleados	Mecanismos de consulta pública	Evaluaciones	Documentación del proceso
Remuneración y condiciones laborales						
Derecho a la libertad de asociación						
Prevención de cualquier tipo de acoso						
Prevención de trabajo forzoso						
Contratación de empleados contemplando características etarias y de género						
Rechazo al trabajo infantil						
Reincorporación después de permisos de maternidad, paternidad o enfermedad						
Compromiso en fomentar la equidad de género						
Comité de salud y seguridad						
Prevención de riesgos profesionales y fomento de seguridad en el trabajo						
Compromiso de proveedores con políticas en prácticas laborales de la empresa						
Reparación de violaciones en materia laboral						

Aunque todas las temáticas conllevan un gran esfuerzo para la empresa en materia de implementación, es importante hacer un ejercicio de priorización, como el expuesto a continuación:

1. Temáticas de prioridad alta:

- Remuneración y condiciones laborales.
- Prevención de trabajo forzoso.
- Rechazo al trabajo infantil.
- Prevención de cualquier tipo de acoso.
- Reparación cuando hay violaciones en materia laboral.
- Reincorporación después de permisos de maternidad, paternidad o enfermedad.

2. Temáticas de prioridad media:

- Derecho a la libertad de asociación.
- Compromiso en fomentar la equidad de género.
- Contratación de empleados contemplando características etarias y de género.
- Prevención de riesgos profesionales y fomento de seguridad en el trabajo.

3. Temáticas de prioridad baja:

- Comité de salud y seguridad.
- Compromiso de proveedores con políticas en prácticas laborales de la empresa.

Lo anterior no implica que unos temas sean más importantes que otros. La priorización se hace solo con el objetivo de mostrar a las organizaciones un método para empezar a gestionar buenas prácticas sin que esto se convierta en una carga muy grande.

Después de identificar la posición de la empresa utilizando las herramientas dadas (cuadro y priorización), se continúa con el diseño de un plan estratégico de acuerdo con los siguientes pasos:

- Caracterización de la gestión de buenas prácticas en materia laboral (basándose en el cuadro anterior).
- Diseñar una estrategia general frente a los procesos con los que no cuenta la empresa utilizando la propuesta de priorización de temáticas (tiempo y productos finales).
- Establecer un protocolo de consultas con grupos de interés sobre la adopción de la nueva estrategia.
- Cambio del entorno operativo con la estrategia general.

Estudio de caso: Gestión de buenas prácticas laborales en la empresa

a. Libertad de asociación en el sector agrícola

La multinacional Chiquita Brands² ha sido líder mundial en la producción de varios tipos de frutas y vegetales. En el 2008 las ventas netas de la compañía fueron de 3,6 billones de dólares. A finales de los años noventa, se le atribuyeron varias violaciones en materia laboral en América Latina y el Caribe:

- Cobertura negativa de los medios en relación con las condiciones de trabajo en Centroamérica.
- Preocupaciones de los sindicatos sobre la libertad de asociación en el Ecuador y la falta de protección de los derechos laborales en otros países de la región.
- Malas condiciones ambientales que afectan la salud de los trabajadores.
- Políticas empresariales dedicadas a actividades antisindicales.

Debido a esto, Chiquita Brands firmó un acuerdo laboral en 2001 sobre la libertad de asociación, normas mínimas laborales y empleo en las operaciones bananeras en América Latina. Así mismo, se comprometió a apoyar los convenios fundamentales de la OIT, respetar el derecho de cada trabajador a optar por pertenecer y ser representado por un sindicato, y formar parte de negociaciones colectivas. Un punto bastante interesante es que el acuerdo también se aplicó a los proveedores, productores bajo contrato y socios de empresas conjuntas.

2 Estudio de caso documentado en el "Human Rights and Business dilemmas Forum" Recuperado el 4 de julio de 2016 en <http://bit.ly/29smOXd>

Desde la firma del acuerdo se han producido los siguientes impactos:

- Menos huelgas en las operaciones en América Latina.
- Aumento de la afiliación sindical en Colombia, con 4.000 afiliados sindicales adicionales.
- Creación de 27 convenios colectivos.
- Establecimiento de sindicato en Honduras.



¿Por qué es una buena práctica?



El tema de libertad de asociación constituye un punto central en las buenas prácticas laborales de cualquier empresa. Muchas veces es percibida como una obligación o carga innecesaria. Sin embargo, como se vio en este caso, la adopción de prácticas que la promueven trae beneficios en sus operaciones. Así mismo, cuando una empresa gestiona este tipo de condiciones, su imagen frente a los consumidores de sus productos mejora significativamente.

b. Reducción de horas extras y trabajo excesivo en el lugar de trabajo

En la década de los noventa, Unilever³ contaba con una cultura laboral basada en el exceso de horas trabajadas por cada uno de sus funcionarios. Por otro lado, los sistemas de producción no facilitaban la flexibilización del trabajo, ni tampoco regulaban las fluctuaciones en la demanda de la mano de obra.

3 Estudio de caso documentado en el "Human Rights and Business dilemmas Forum" Recuperado el 4 de julio de 2016 en <http://bit.ly/29eUaYY>

Para solucionar el problema, la empresa estableció cambios en las prácticas de trabajo, las horas y los beneficios para empleados, obteniendo los siguientes resultados:

- Mejora en las actitudes de los trabajadores.
- Reducción del estrés.
- Mayor espíritu de equipo.
- Reducción del 50 % en ausencia de los empleados.
- Aumento en la eficacia de funcionamiento de 55 % a 85 %.
- Disminución en la producción de residuos de 5 % a 2,5 %.
- Participación voluntaria de los empleados en reuniones laborales durante periodos de descanso contribuyendo con ideas para mejorar la empresa.

¿Por qué es una buena práctica laboral?

En un sector donde cada vez se necesitan más factores que aumenten la competitividad, la flexibilidad laboral constituye una herramienta para lograrlo.



Mapa conceptual: Gestión de buenas prácticas laborales

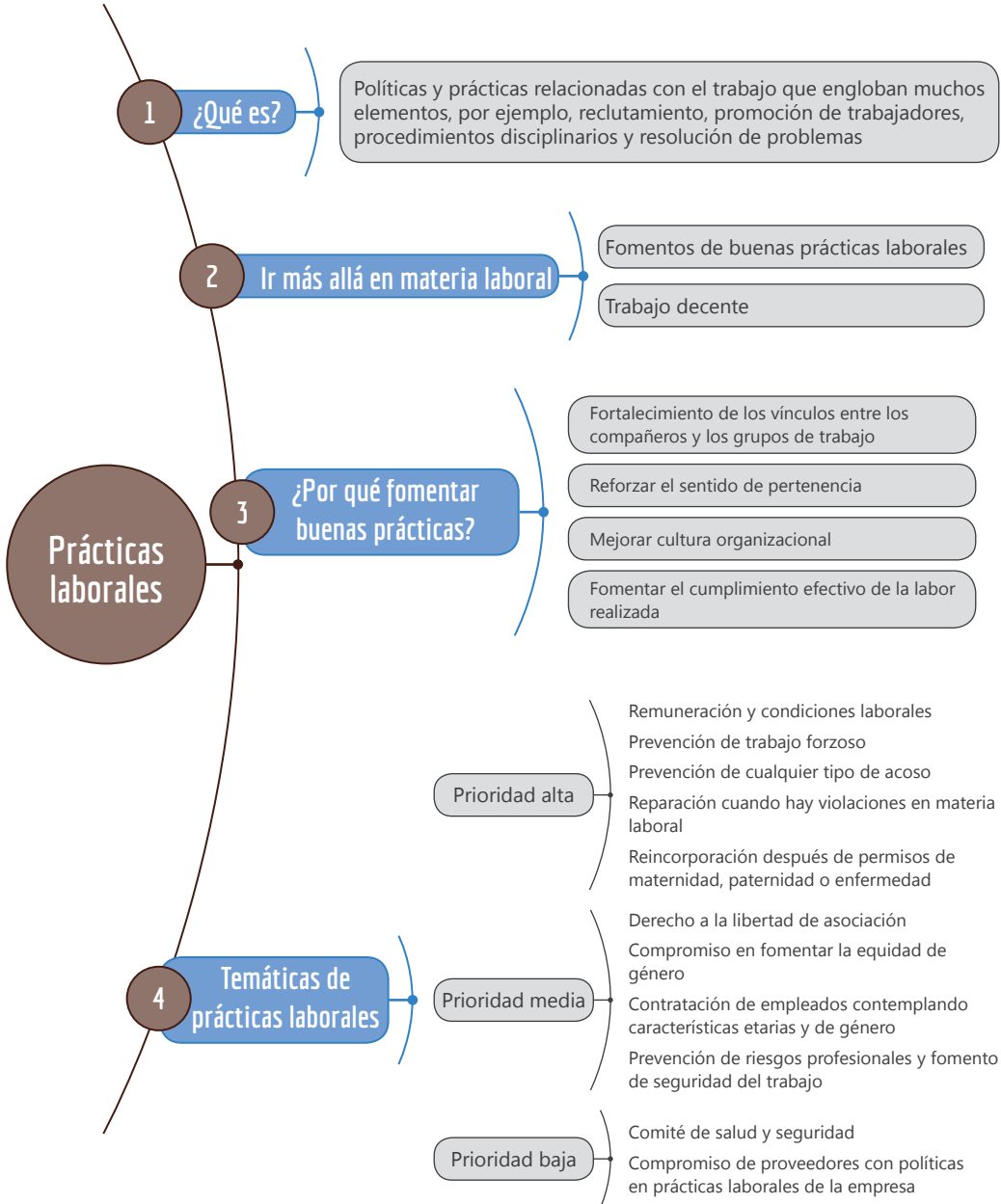




Foto: Toro, F. (2012) Yarima,
Colección fotográfica Fedepalma



Capítulo III

Componente de comunidades sostenibles

Componente de comunidades sostenibles

A. ¿Qué es una comunidad sostenible?

Adoptar el término de comunidades sostenibles surge de la necesidad de caracterizar el territorio donde se desarrolla la actividad económica de una manera holística, sistémica e interdependiente. Las comunidades sostenibles son entornos físicos y sociables, bases para el desarrollo de una comunidad, con tres pilares fundamentales:

- Protección del medioambiente.
- Comunidades económicamente productivas.
- Promoción de una justicia social.



Como su nombre lo indica, la dimensión de protección al medioambiente se refiere a las obligaciones de las empresas frente a los recursos naturales que utilizan en sus actividades. Esta protección se logra a partir de la promoción y respeto por el capital natural, que es el acervo inicial de recursos naturales con que cuenta una sociedad. Dicho capital no es constante, por lo que su existencia depende del uso y del cuidado que se le dé.

La dimensión de comunidades económicamente productivas se refiere a la capacidad de crear vínculos entre sectores de la colectividad para lograr un gran valor agregado. Esta dimensión se alcanza a partir de varios componentes, pero se destacan el capital físico y humano.

La dimensión de justicia social se relaciona con la capacidad de la empresa de reconocer y respetar, cultural y socialmente, a las personas de la comunidad donde realiza sus actividades, basada en la existencia de relaciones justas. Se necesita que la empresa y la comunidad compartan valores y tradiciones, una amalgama de ciertas características que contribuyan a mejorar la eficiencia colectiva a partir de la coordinación y la cooperación.

Antes de implementar procedimientos que fomentan las buenas prácticas en materia de comunidad sostenible es preciso contar con un diagnóstico sobre la situación de dicha colectividad. Lo anterior con el objetivo de identificar acertadamente las necesidades territoriales y lograr una intervención exitosa.

B. Relación entre un modelo de comunidad sostenible y el fortalecimiento al trabajo de los palmicultores

Teniendo en cuenta el modelo de comunidades sostenibles, su complejidad y el trabajo que implica para la organización adaptarlo, surge la pregunta de cómo este proceso de apropiación favorece el fortalecimiento de las empresas del cultivo de palma de aceite.

En primera medida promueve la capacidad de innovación. Si la misma empresa fomenta la promoción del entorno de manera positiva impactará igualmente en la capacidad de innovación. Es importante aclarar que no hay un solo modelo de cómo debe ser la relación entre empresas y entornos, pero sí es importante buscar un equilibrio óptimo entre la visión de generación espontánea de la innovación y una receta general como por ejemplo, el modelo de comunidades sostenibles.

Para generar procesos de innovación es crucial tener en cuenta que estos no siempre se basan en los factores de producción tradicionales. Una empresa que quiera innovar no solo debe pensar en mejorar su cadena productiva –aunque es importante–, sino también en identificar procesos que permitan la creación de conocimiento tácito, que únicamente surgen a partir de actividades de fortalecimiento, inclusión e inversión.

Cuando se fomenta un modelo como el de comunidades sostenibles también se impacta positivamente en el capital social, entendido como un sistema específico de relaciones sociales pensadas para un determinado modelo de

producción. A nivel empresarial se puede plantear que el capital social genera confianza entre las organizaciones y sus grupos de interés, por lo tanto, hay más posibilidades de que se generen acuerdos de cooperación y que se logre una mayor eficiencia. Dichos pactos pueden estar relacionados con el intercambio de información en función de los procesos productivos. Desde la perspectiva de desarrollo local, fomentar el capital social permite el empoderamiento del territorio de acuerdo con los modelos y actividades económicas que se realicen en este.

Finalmente, otro de los elementos es la creación de valores compartidos, es decir, adquirir procesos y entornos empresariales donde se genera valor económico empresarial y a la vez valor para la sociedad.

C. Temáticas y procesos empresariales para gestionar buenas prácticas en comunidades sostenibles

El siguiente modelo contiene temáticas claves en materia de comunidades sostenibles para empresas cultivadoras de palma de aceite, y diferentes procesos de acción que se pueden realizar en torno a estas. Se configura como un “debe ser” tal como se vio en los capítulos anteriores. Por lo tanto, es la base para que la organización que consulte esta cartilla identifique su labor en materia de relación y gestión con el concepto mencionado.

Para identificar cómo se desempeña la empresa en las siguientes temáticas marque con una X los procesos de acciones con los que cuenta. Por ejemplo, si en materia de mitigación de impactos ambientales la empresa ha establecido políticas empresariales escriba la X en la casilla correspondiente.

Temáticas en comunidades sostenibles	Procesos de acciones que configuran buenas prácticas empresariales					
	Políticas empresariales	Procedimientos empresariales	Formación de empleados	Mecanismos de consulta pública	Evaluaciones	Documentación del proceso
Administración de impactos ambientales y sociales referentes a la actividad empresarial						
Protección de áreas de alto valor de conservación, especies raras o amenazadas que se encuentren en el territorio donde la empresa realiza su operación						
Manejo adecuado de todo tipo de desechos que la empresa genere						
Fomento del uso de energía renovable						
Compromiso de proveedores con políticas en comunidades sostenibles de la empresa						
Procedimientos de consulta y comunicación con la comunidad previamente establecidos						
Programas de desarrollo local que contemplen la promoción económica de diferentes sectores						
Respeto a los mecanismos de justicia						
Inversión social						
Desarrollo de diagnósticos sociales de las comunidades						
Relación con el Estado o instituciones estatales locales						

Aunque todas las temáticas conllevan un gran esfuerzo para la empresa en materia de implementación, es importante hacer un ejercicio de priorización como el que se expone continuación:

1. Temáticas de prioridad alta:

- Administración de impactos ambientales y sociales referentes a la actividad empresarial.
- Inversión social.
- Protección de áreas de alto valor de conservación, especies raras o amenazadas que se encuentren en el territorio donde la empresa realiza su operación.
- Desarrollo de diagnósticos sociales de las comunidades.

2. Temáticas de prioridad media:

- Programas de desarrollo local que contemplen la promoción económica de diferentes sectores.
- Manejo adecuado de todo tipo de desechos que la empresa genere.
- Respeto a los mecanismos de justicia.
- Procedimientos de consulta y comunicación con la comunidad previamente establecidos.
- Relación con el Estado o instituciones estatales locales.

3. Temáticas de prioridad baja:

- Fomento del uso de energía renovable.
- Compromiso de proveedores con políticas en comunidades sostenibles de la empresa.

Lo anterior no implica que unos temas sean más importantes que otros. La priorización se hace con el objetivo de mostrar a las empresas un método para empezar a gestionar buenas prácticas sin que esto se convierta en una carga muy grande.

Teniendo clara la posición de la organización en materia de comunidades sostenibles, se aconseja diseñar un plan estratégico, en general, que debe cumplir los siguientes pasos:

- Caracterización de la gestión de buenas prácticas en relación con comunidades sostenibles (basándose en el cuadro anterior).
- Diseñar una estrategia general frente a los procesos con los que no cuenta la empresa de acuerdo con la priorización (tiempo y productos finales).
- Establecer un protocolo de consultas con grupos de interés sobre la adopción de la nueva estrategia.
- Cambiar el entorno operativo con la estrategia general.

Estudio de caso: Gestión de comunidades sostenibles en las empresas

a. Indupalma: alianzas productivas en la comunidad

Desde su creación, Indupalma ha sido fiel reflejo de las realidades del sector de aceite de palma en Colombia. Problemas de seguridad hasta conflictos con sindicatos llevaron a la empresa, en la década de los noventa, a una crisis económica importante (Bustos *et al.*, 2004).

Frente a este panorama, Indupalma implementó las siguientes acciones buscando una mayor relación con los empleados y la comunidad:

- Creación de cooperativas de trabajo asociado que debían cumplir con ciertos requisitos legales y económicos para contratar con la empresa.
- Fomento de la capacitación y oportunidades de desarrollo a campesinos vinculados con las cooperativas.
- Ayuda a la comunidad en torno a la validación de primaria y bachillerato.

De esta manera logró cambiar las dinámicas territoriales en relación con el trabajo de la organización, ya que las comunidades adquirieron un sentido de pertenencia y diálogo propositivo con la empresa. Así mismo, se ejecutaron programas de construcción de paz en el territorio con el fin de que diferentes asociaciones de trabajo se volvieran propietarias de la tierra donde se cultiva la palma de aceite.

¿Por qué es una buena práctica?

El ejemplo de Indupalma es bastante práctico para ilustrar lo que puede hacer una empresa en una comunidad problemática para su ejercicio. En un principio, fomentó un modelo de trabajo que generara bienestar en gran parte de la colectividad, pero al mismo tiempo realizó tareas de empoderamiento social y cultural. Se podría decir que la empresa se ha hecho responsable del desarrollo local, entendiendo sus dificultades y situando la actividad como el eje del progreso económico, social y cultural de la comunidad.



Mapa conceptual: Gestión de buenas prácticas en comunidades sostenibles

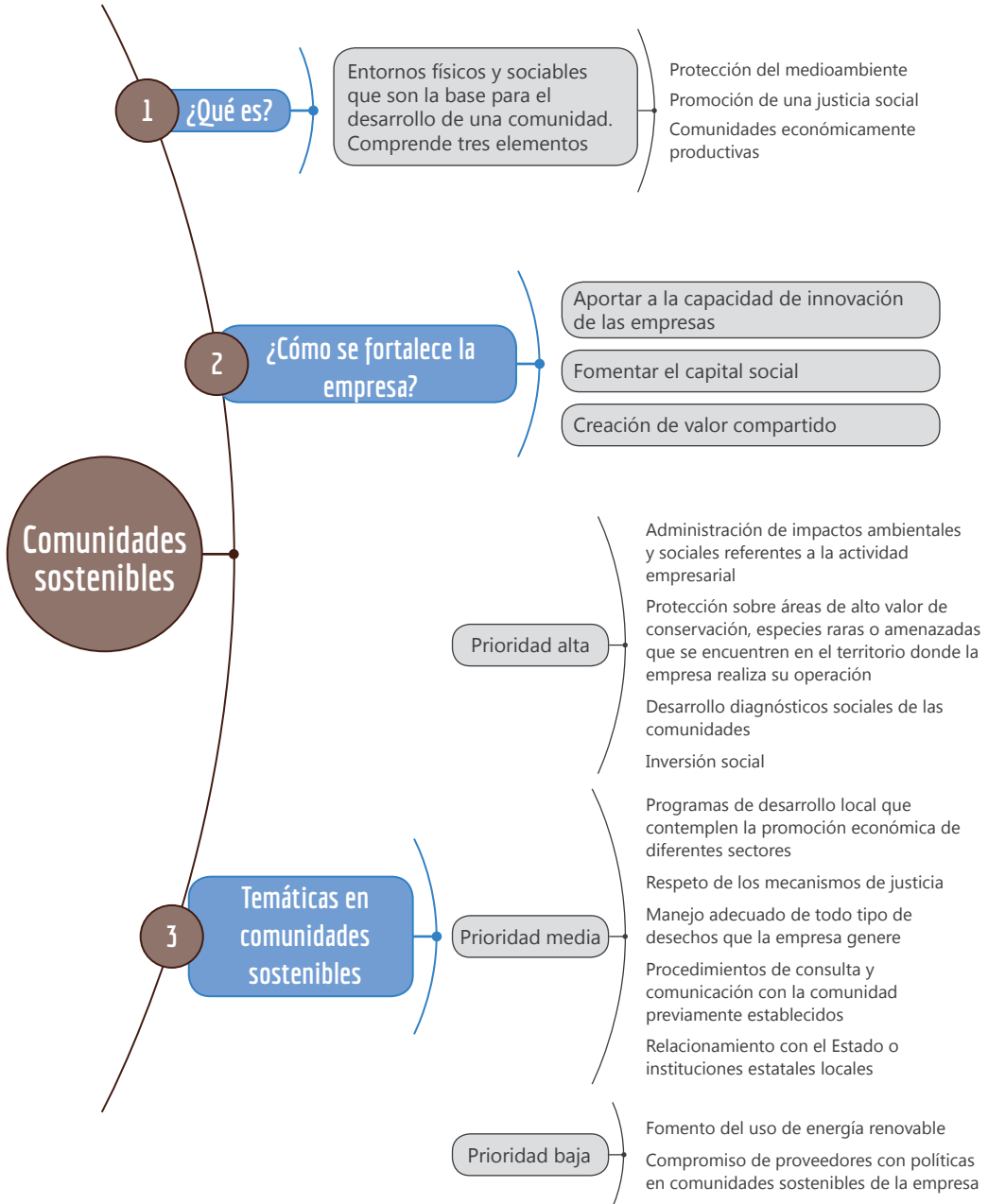


Foto: Toro, F. (2012) Bucarelia,
Colección fotográfica Fedepalma





Capítulo IV
Cadena de valor sostenible

Cadena de valor sostenible

A. ¿Qué son las cadenas de valor sostenibles?

Tradicionalmente la cadena de valor se refiere a tareas comerciales y estratégicas entre diferentes *stakeholders* de una actividad económica particular. Al agregarle el término de sostenibilidad, se vincula a actividades productivas y de gran valor desde la perspectiva ambiental y social.

En el concepto de cadenas de valor sostenibles hay una convergencia de factores de sostenibilidad dentro de una actividad comercial particular, en la que todos los componentes tienen la capacidad de agregar valor a los diferentes productos. Teniendo en cuenta este enfoque integral hay mayor posibilidad de fortalecimiento de la actividad económica ya que recolecciona, procesa y comercializa bienes y servicios que integran elementos de la biodiversidad nativa de un territorio.

Específicamente las cadenas de valor sostenibles contienen actividades primarias y secundarias. Las primarias están ligadas a las implicaciones en la producción y las secundarias al soporte de las primarias, por ejemplo insumos, tecnologías y recursos humanos. De acuerdo con las características de las economías globales es clave entender que las cadenas de valor se deben comprender y analizar desde los proveedores hasta el cliente del producto final. Así mismo, al estar inmersos en entornos de globalización, son las cadenas de valor sostenibles uno de los principales campos para generar ventajas competitivas en una empresa (Andrade, 2015).

Teniendo en cuenta su importancia se debe orientar hacia tres puntos particulares (Andrade, 2015):

- Satisfacer las demandas de mercado.
- Crear productos diferenciados.
- Adquirir compromisos con respecto a la calidad, trazabilidad, volúmenes y frecuencias.

Uno de los elementos más importantes para una empresa, dentro de su cadena de valor sostenible, es la relación con los proveedores (Martínez y Yáñez, 2006). Normalmente esta se desarrolla así:

- Selección: encontrar proveedores que cuenten con los bienes y servicios que la empresa requiera.
- Supervisión: verificar el cumplimiento de los compromisos del proveedor, además de una retroalimentación del servicio prestado.
- Relación con los proveedores: construir nexos basados en la cercanía, armonía, flexibilidad y colaboración.
- Desarrollo de proveedores: establecer el ambiente adecuado para el fomento de asociaciones con organizaciones de la cadena productiva.

Cuando se habla de relación con proveedores dentro de una cadena de valor sostenible, lo ideal es que las empresas tengan como objetivo el desarrollo de proveedores territoriales con características de sostenibilidad, así, se pueden construir procesos enmarcados en un modelo integral. Existen varios prototipos, sin embargo, teniendo en cuenta los objetivos de esta cartilla, se propone el de jerarquía de asociación (Liker y Choi, 2004).



Módulo de jerarquía de asociación

En este modelo, la labor de las empresas desarrolladoras empieza en el escalón más bajo de la pirámide. Los autores también plantean que los gremios de empresarios pueden tener una labor de liderazgo en este tipo de procesos.

B. Relación entre una adecuada cadena de valor sostenible y la inclusión a mercados que manejan certificados de cadenas de suministros.

Teniendo en cuenta el panorama que brinda el concepto de cadena de valor sostenible es necesario entender cómo estos modelos de gestión de relaciones productivas y económicas pueden beneficiar a las empresas que los utilizan. Uno de los grandes impactos es la incursión en mercados que manejan cierto tipo de certificados.

En la mayoría de casos las iniciativas de certificación son de carácter voluntario. Se evalúan o analizan estándares de tipo social y ambiental en la producción de determinado bien. Las calificaciones también se pueden interpretar como mecanismos de gobernanza que tienen como objetivo regular las acciones económicas dentro de contextos de negocios globales.

La mayoría de estándares globales que certifican la cadena de suministros o de valor favorecen a las empresas que se avalan así:

- Llegan a más nichos de trabajo y negocios.
- Atraen a consumidores socialmente responsables.
- Reducen los impactos negativos en materia ambiental y social.

En el sector de la palma de aceite se ha desarrollado un estándar de certificación de sostenibilidad denominado Mesa Redonda de Aceite de Palma Sostenible (RSPO por su sigla en inglés)

“La RSPO contempla diferentes alternativas para que las plantas de beneficio, empresas palmeras y cultivadores de palma de aceite se certifiquen bajo el estándar de Principios y Criterios.”¹

1 Lineamientos para la adopción del Estándar de Sostenibilidad de la Mesa Redonda de Aceite de Palma Sostenible –RSPO– en Colombia. Pág 50

“Los productos del aceite de palma pueden pasar por diversos procesos logísticos y de transformación en su recorrido desde el cultivador hasta el consumidor final. El estándar para la certificación de cadena de suministro (Supply Chain Certification Standard – SCCS) contiene requerimientos para garantizar una efectiva trazabilidad y un adecuado manejo del aceite de palma y de palmiste certificados (y de sus derivados y fracciones) a lo largo de ese recorrido (RSPO, 2014b).”²

Ambos sistemas implican organismos de certificación externos con lo que, según la RSPO, se reduce considerablemente el riesgo de que los consumidores adquieran aceite de palma que no es sostenible. Estos tipos de calificaciones han sido diseñados pensando en el carácter global que tiene la producción y el uso del aceite de palma en el mundo.

C. Temáticas y procesos empresariales para gestionar buenas prácticas en cadenas de valor sostenible

A continuación, se presenta un modelo que contiene temáticas claves en materia de cadenas de valor sostenibles para empresas cultivadoras de palma de aceite y diferentes procesos de acción que se pueden realizar en torno al mismo. Tal y como los anteriores, es un “debe ser” empresarial que permite a cada una de las empresas que consultan este manual determinar su situación.

En las siguientes temáticas marque con una X los procesos de acciones con los que cuenta su empresa, por ejemplo, si en materia de impactos de la cadena de suministros la organización tiene políticas empresariales escriba la X en la casilla correspondiente.

2 Lineamientos para la adopción del Estándar de Sostenibilidad de la Mesa Redonda de Aceite de Palma Sostenible –RSPO- en Colombia. Pág 141

Temáticas en cadenas de valor sostenibles	Procesos de acciones que configuran buenas prácticas empresariales					
	Políticas empresariales	Procedimientos empresariales	Formación de empleados	Mecanismos de consulta pública	Evaluaciones	Documentación del proceso
Impactos para la sociedad de la cadena de valor, incluida la parte comercial de la empresa						
Impactos en salud y seguridad de los productos y servicios de la empresa						
Comunicación adecuada de las características de producción como origen del producto, contenidos, instrucciones de seguridad, etc.						
Compromiso de proveedores con políticas en cadenas de valor de la empresa						
Satisfacción de sus clientes, proveedores y otros grupos de interés						
Participación en iniciativas de estándares globales o nacionales que certifican la cadena de suministros o de valor, como por ejemplo, el de la RSPO						

Todas las temáticas expuestas conllevan un gran esfuerzo para la empresa en materia de implementación. Por lo tanto, es importante tener en cuenta que se puede hacer un ejercicio de priorización como el que se presenta a continuación:

1. Temáticas de prioridad alta:

- Impactos para la sociedad de la cadena de valor, incluida la parte comercial de la empresa.
- Satisfacción de sus clientes, proveedores y otros grupos de interés.
- Participación en iniciativas de estándares globales o nacionales que certifican la cadena de suministros o de valor como, por ejemplo, el de la RSPO.
- Impactos en salud y seguridad de los productos y servicios de la empresa.

2. Temáticas de prioridad media:

- Comunicación adecuada de las características de producción como origen del producto, contenidos, instrucciones de seguridad, etc.

3. Temáticas de prioridad baja:

- Compromiso de proveedores con políticas en cadenas de valor de la empresa.

La anterior discriminación no implica que unos temas sean más importantes que otros. La priorización se hace con el objetivo de mostrar a las empresas un método para empezar a gestionar buenas prácticas sin que esto se convierta en una carga muy grande.

Al conocer la posición de la organización en la materia es importante diseñar un plan estratégico siguiendo estos pasos:

- Caracterización de la gestión de buenas prácticas en materia de cadenas de valor sostenibles (basándose en el cuadro anterior).
- Diseñar una estrategia general frente a los procesos con los que no cuenta la empresa, considerando la priorización (tiempo y productos finales).
- Establecer un protocolo de consultas con grupos de interés sobre la adopción de la nueva estrategia.
- Cambiar el entorno operativo con la estrategia general.

Estudio de caso: Gestión de cadenas de valor sostenibles en las empresas

a. Productos cosméticos derivados de la biodiversidad

En Ecuador se lleva a cabo el proyecto de Biocomercio Andino que busca fortalecer la cadena de valor de los productos cosméticos a través del trabajo con emprendimientos locales que comercializan especies vegetales nativas (Vidal, 2015). Los objetivos de este programa son:

- Garantizar la disponibilidad de los recursos a largo plazo.
- Desarrollar programas agroforestales adaptados a las realidades y potencialidades de cada especie a explotar.
- Aprovechar la oportunidad comercial derivada de la creciente demanda internacional de productos orgánicos con estándares internacionales.

Las herramientas del programa para garantizar una sostenibilidad en la cadena de valor de los productos cosméticos son las siguientes:

- Implementar prácticas de la normativa de certificación orgánica en los cultivos y centros de acopio.
- Desarrollar fórmulas cosméticas de línea orgánica.

Los principales resultados que ha dejado el programa en las comunidades donde se ha realizado son el incremento en la superficie del 11,5 % de especies amazónicas con manejo sostenible y la incorporación de nuevas familias a la cadena productiva en su etapa de cultivo y cosecha. Así mismo, con las prácticas de sostenibilidad se ha logrado la inclusión de más productos en mercados globales.

¿Por qué es una buena práctica?

El ejercicio de conservación y sostenibilidad dentro de la producción de una empresa es una herramienta para la inclusión en nuevos mercados. En el estudio de caso presentado, las actividades de la organización tienen como base la búsqueda de un equilibrio entre la explotación de bienes naturales y la conservación de los mismos. En el sector de la palma de aceite muchas iniciativas, como la certificación de la RSPO, buscan ese mismo equilibrio. Es importante tener en cuenta que las características y magnitudes de cada sector determinan cómo se debe manejar el componente de sostenibilidad en las cadenas de valor.



Mapa conceptual: Gestión de buenas prácticas en la cadena de valor sostenible



Foto: Martínez, C. Horizonte dividido.
Tercer puesto categoría ambiental. 5º Concurso de
Fotografía Ambiental y Social en Zonas Palmeras (2014)





Capítulo V
Componente de gobierno corporativo

Componente de gobierno corporativo

A. ¿Qué es un gobierno corporativo?

A manera general, el gobierno corporativo es un sistema de prácticas y regulaciones que distribuyen los derechos y obligaciones a todos los miembros de una empresa, un sistema de pesos y contrapesos (Obregón y Alviar, 2003). El concepto ha sido trabajado desde muchas disciplinas, pero a la luz de esta cartilla se utilizan los postulados generales que derivan de la economía y la ética empresarial.

Desde un punto de vista económico y de perspectiva de empresa, el objetivo de contar con un gobierno corporativo es maximizar el valor de la empresa a través del balance de los accionistas con los diferentes *stakeholders* de la empresa. Bajo una perspectiva de ética empresarial, con un modelo de gobierno corporativo se fomenta un principio de constitucionalidad y de transparencia, es decir, de rendición de cuentas en el ejercicio del poder, una especie de promoción de justicia corporativa dentro de un contexto de trabajo en entornos empresariales.

Para una organización como la OCDE, los principios son los siguientes:

- Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo a través de la promoción de la transparencia y eficacia de los mercados, coherencia con el régimen legal, y finalmente, un reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades.
- Reconocer los derechos de los accionistas y garantizar un tratamiento equitativo a los mismos.
- Tener procesos que garanticen la divulgación de datos de forma transparente y en ámbitos de importancia, por ejemplo, grupos de interés.

En Fedepalma se establecieron los siguientes elementos que constituyen buenas acciones en el gobierno corporativo:

- Acertadas prácticas internas y externas del consejo.
- Procesos de control apropiados a la configuración de la empresa.
- Sistemas fuertes y claros de transparencia y divulgación de información.
- Protección de los derechos de los accionistas y demás miembros de la empresa.
- Compromiso con las reformas del gobierno corporativo.

La discusión sobre gobierno corporativo se centra en la actitud y el diseño de la empresa en materia de administración frente a sus múltiples grupos de interés, una búsqueda de equilibrio entre el interés público con los elementos privados de la operación de la organización.

B. Impacto de un modelo de gobierno corporativo en la actividad palmera

Los modelos de gobiernos corporativos gestionan las relaciones de la empresa con todos sus miembros, tanto externos como internos. Es así como su principal impacto es el fortalecimiento operacional de las organizaciones y el aumento de su reconocimiento (Méndez – Beltrán y Rivera, 2015). El modelo adecuado de gobierno corporativo se debe apoyar en los códigos de buen gobierno, que a su vez traen mecanismos de transparencia posicionados como elementos claves para garantizar la estabilidad económica de una empresa. Una apropiada relación con grupos de interés implica:

- Fortalecimiento organizativo.
- Potencialización de redes y alianzas.
- Formación de grupos de interés con alta capacidad de gestión frente a dificultades en contextos de operación.
- Difusión de la información con impacto positivo para la empresa.
- Alta reputación de la marca.



C. Temáticas y procesos empresariales para gestionar buenas prácticas en gobierno corporativo

A continuación se presenta un modelo que contiene temáticas claves en materia de gobierno corporativo para empresas cultivadoras de palma de aceite y diferentes procesos de acción que la organización puede realizar en torno al mismo. Este es un “debe ser” con el que se puede identificar cómo está la organización en esta materia.

Marque con una X los procesos de acciones con los que cuenta su empresa. Si, por ejemplo, en materia de conflicto de intereses ha establecido políticas empresariales, señale la casilla correspondiente.

Temáticas en gobierno corporativo	Procesos de acciones que configuran buenas prácticas empresariales					
	Políticas empresariales	Procedimientos empresariales	Formación de empleados	Mecanismos de consulta pública	Evaluaciones	Documentación del proceso
Funcionamiento y responsabilidades del órgano de gobierno						
Regulación entre los grupos de interés y el órgano superior de gobierno						
Regulación de los conflictos de interés entre los órganos de gobierno de la empresa						
Participación de mujeres y hombres en los órganos de gobierno						
Compromiso de proveedores con políticas en gobierno corporativo de la empresa						
Organismos de control interno						
Organismos de control externo						
Mecanismo de transparencia en la operación de la empresa						

Las temáticas expuestas conllevan un gran esfuerzo para cada empresa en materia de implementación de buenas prácticas. Por lo tanto, es importante tener en cuenta que se puede hacer un ejercicio de priorización, como se muestra a continuación:

1. Temáticas de prioridad alta:

- Funcionamiento y responsabilidades del órgano de gobierno.
- Regulación entre los grupos de interés y el órgano superior de gobierno.
- Regulación de los conflictos de interés entre los órganos de gobierno de la empresa.

2. Temáticas de prioridad media:

- Participación de mujeres y hombres en los órganos de gobierno.
- Mecanismo de transparencia en la operación de la empresa.

3. Temáticas de prioridad baja:

- Compromiso de proveedores con políticas en gobierno corporativo de la empresa.
- Organismos de control interno.
- Organismos de control externo.



Lo anterior no implica que unos temas sean más importantes que otros. La priorización se hace con el objetivo de mostrar a las empresas un método para empezar a gestionar buenas prácticas sin que esto se convierta en una carga muy grande.

Teniendo clara la posición de la empresa en esta materia, elabore un plan estratégico con los siguientes elementos:

- Caracterización de la gestión de buenas prácticas en gobierno corporativo (basándose en el cuadro anterior).
- Diseñar una estrategia general frente a los procesos con los que no cuenta la empresa y priorización de temáticas propuestas anteriormente (tiempo y productos finales).
- Establecer un protocolo de consultas con grupos de interés sobre la adopción de la nueva estrategia.
- Cambiar el entorno operativo con la estrategia general.

Estudio de caso: Gestión del gobierno corporativo en las empresas

a. Empresas Públicas de Medellín (EPM)

La EPM presta servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, energía y telecomunicaciones. En 2011 la empresa realizó una inversión de 221.133 millones de pesos. Al ser una organización líder en el sector, ha implementado múltiples innovaciones en torno al mercado corporativo (EPM, 2009). Particularmente definió un modelo de gobierno con las siguientes características:

- Delimitar los roles de los órganos de dirección y control.
- Fomentar un ambiente de control en el que se mantenga una cultura transparente, reglas éticas y relación oportuna con los grupos de interés.
- Establecer una rendición de cuentas que contenga mecanismos de autorregulación y garantía para los organismos de control.

El resultado del modelo implementado ha permitido a EPM mantener una relación cercana y directa con cada uno de los miembros de su organización. Así mismo, ha logrado gestionar correctamente los riesgos y enfocarse en la generación de valor y cumplimiento de las normas vigentes.



¿Por qué es una buena práctica?

Aunque las dimensiones de la EPM son bastante diferentes a las de las empresas del sector de palma de aceite, el elemento que se debe destacar es cómo la adopción de un modelo de gobierno corporativo forma parte fundamental del funcionamiento de la organización frente a sus empleados y grupos de interés.

Mapa conceptual: Gestión de buenas prácticas en gobierno corporativo



Foto: Gómez, Y. Mis amigos.
Segundo puesto categoría social 7º Concurso de
Fotografía Ambiental y Social en Zonas Palmeras (2016)





Temas transversales

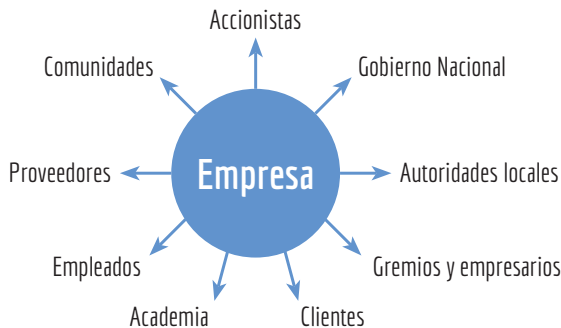
Temas transversales

A lo largo de la realización y socialización de esta cartilla se identificaron temas que eran transversales en la implementación de buenas prácticas empresariales. Estos fueron: grupos de interés, diagnósticos sociales, ambientales y económicos, y estrategias de comunicaciones empresariales. Aunque son asuntos bastante amplios, vale la pena hacer una pequeña reseña sobre cómo debe ser su relación con las acciones del modelo de sostenibilidad integral y en qué consisten.

A. Grupos de interés

“Los grupos de interés son las entidades, individuos o grupos de personas, organizaciones públicas, privadas o de la sociedad civil, que se pueden ver afectadas por la operación y decisiones de una empresa o proyecto o que, a su vez, puedan afectar su operación. Pueden clasificarse como internos (empleados, accionistas y proveedores) y externos (comunidades aledañas, instituciones públicas, organizaciones de la sociedad civil, entre otros)”¹.

En la siguiente figura se muestra un ejemplo de los grupos de interés de una empresa:



Fuente: elaboración propia.

1 Lineamientos para la adopción del Estándar de Sostenibilidad de la Mesa Redonda de Aceite de Palma Sostenible –RSPO– en Colombia. Págs 91-92.

B. Diagnósticos sociales, ambientales y económicos

Al momento de ejecutar un modelo de sostenibilidad integral se detectó la necesidad de contar con estudios previos en materia social, ambiental y económica del territorio, con el objetivo de lograr una intervención eficaz y positiva. Si la empresa conoce exactamente las necesidades del área donde desarrolla sus actividades será mucho más sencilla la implementación de cualquier plan de responsabilidad empresarial. Así mismo, si se sabe cómo está el territorio en distintos temas es más fácil identificar las responsabilidades de la organización. Por ejemplo, al contar con información previa sobre la situación en derechos humanos es posible determinar si algún tipo de violación se relaciona directamente con las propias actividades empresariales.

C. Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación de una empresa es una política de planificación que reúne de manera integral y coherente los objetivos generales, procedimientos, mensajes, indicadores y plazos con que la organización proyecta su imagen al exterior en un periodo determinado. Abarca un abanico muy amplio de aspectos y tareas que van desde la imagen corporativa hasta la gestión de medios, pasando por las relaciones públicas o la corrección de textos.

Como se ve con la anterior definición, la estrategia de comunicación es un gran plan que se realiza con el objetivo de gestionar de la mejor manera la imagen de la empresa. Por lo tanto, la gestión de buenas prácticas y la estrategia de comunicación deben estar relacionadas con el fin de potencializar los resultados positivos. En este caso en particular, todas las estrategias de comunicaciones de las empresas cultivadoras de palma de aceite deberían evidenciar las gestiones que se hacen dentro del modelo de sostenibilidad integral.

Una buena herramienta para combinar y potencializar la estrategia de comunicación y el modelo de sostenibilidad integral es el planteamiento del *Global Impact* de la ONU, en el que se identifican tres puntos claves:

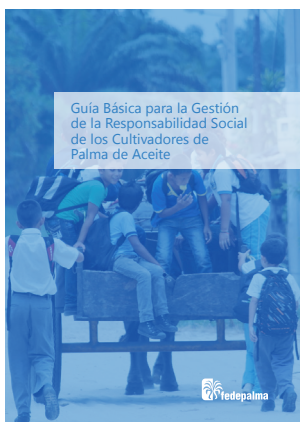
- Resaltar el desempeño de sostenibilidad.
- Aclarar los logros en términos ambientales y sociales.
- Destacar un proyecto o iniciativa específica.

Referencias

- Alfonso-Monroy, M. P. (2013). Empresas y Derechos Humanos: una responsabilidad en construcción. *Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia* 43(118), 349-385.
- Andrade, S. G. (2015). Cadena de valor económico del vino de Baja California, México. *Estudios Fronterizos, 16*(32), 163-193.
- Bermúdez, G. M., & Gómez, B. T. (2015). Desafíos de la responsabilidad social corporativa (RSC) frente a los derechos humanos de los trabajadores: el ejemplo mexicano. *Alegatos - Revista Jurídica de la Universidad Autónoma Metropolitana, 91*, 591-610.
- Bustos-Cainarca, A. M., Jaramillo-Paris, M., & Rettberg-Beil, B. A. (2004). *La construcción de paz empresarial en Colombia, ¿discurso o realidad?: una aproximación a los casos de Vallenpaz, Indupalma, entre todos y el Grupo de Paz del Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá*. Bogotá: Uniandes.
- Carneiro, M., Cordero, J., Cordero, C., Martín, V. (2013). *Cuaderno Guía de los Principios Rectores ONU sobre Empresa y Derechos Humanos. Puerta de entrada*. Madrid: Sustentia Innovación Social.
- Chauca-Malásquez, P. M. (2014). Micro y pequeña empresa, actores sociales y contextos desde la perspectiva del desarrollo local. *Acta Universitaria, 24*(NE-1), 13-25. <http://doi.org/10.1517/au.2014.704>
- Colmenarejo, R. (2016). Enfoque de Capacidades y Sostenibilidad Aportaciones de Amartya Sen y Martha Nussbaum. *Ideas y Valores, 65*(160), 121-149. <http://doi.org/10.15446/ideasyvalores.v65n160.43084>
- Duque-Ceballos, J. L., Solarte, M. G., & Azuero-Rodríguez, A. R. (2014). Responsabilidad social desde las percepciones de los trabajadores en una empresa vallecaucana del sector de clase mundial cosméticos y productos de aseo. *Pensamiento y Gestión, 36*, 56-106. <http://doi.org/10.14482/pege.36.5566>

- Empresas Públicas de Medellín (2009). Casos de buenas prácticas de gobierno corporativo en empresas del Estado. Recuperado el 4 de julio de 2016 en <http://bit.ly/29dhTnE>
- Etchiehury, H. J. (2015). La Mente, la Pobreza y el Banco Mundial: una Perspectiva de Derechos Humanos. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 13(23), 49-65.
- García-Bátiz, M. L., Payan, L. F., & Venegas-Sahagún, B. A. (2016). Análisis del desarrollo sostenible en espacios locales. Aplicación de la teoría de conjuntos difusos. *Íconos*, 54, 171-195. <http://doi.org/10.17141/iconos.54.2016.1454>
- Garza-Treviño, A. (2014). El impacto del Comercio Justo en el desarrollo de los productores de café. *Estudios Sociales*, 43, 271-293.
- González, M. G., Vila-Alonso, M., & Guisado-Tato, M. (2016). Innovación, capacidad productiva, formación en el puesto de trabajo y productividad. *Cuadernos de Gestión*, 16(2), 77-92. <http://doi.org/10.5295/cdg.140513mg>
- Humberto, C. R. (2015). La OCDE y los derechos humanos: el caso de las Directrices para Empresas Multinacionales y los Puntos de Contacto Nacional. *Anuario Mexicano de Derecho Internacional*, 15(1), 611-658.
- ONU y los derechos humanos. (s. f.). Recuperado el 20 de junio de 2016 de <http://www.un.org/es/rights/overview/>
- ONU Día Mundial Contra el Trabajo Infantil 12 de junio. Recuperado el 25 de noviembre de 2016 de <http://www.un.org/es/events/childlabourday>
- Liker, J. & Choi, T. (2004). Construir relaciones profundas con los proveedores. *Harvard Business Review America Latina*, 82(12), 100-109.
- Lineamientos para la adopción del Estándar de Sostenibilidad de la Mesa Redonda de Aceite de Palma Sostenible (2016), 50,91-92, 141
- López-Valencia, A. P., & López-Bernal, O. (2013). Productividad local y reconversión de infraestructura hacia un territorio industrial sostenible: *Revista de Ingeniería. Universidad de los Andes*, 38, 14-19.
- Martínez-Otero, D. C., & Yáñez-Arenas, J. (2006). *Desarrollo de proveedores: procesos, oportunidades y mecanismos para una empresa estatal: caso Ecopetrol S.A.* Bogotá: Uniandes, 2006.
- Méndez-Beltrán, J. A., & Rivera-Rodríguez, H. A. (2015a). Relación entre gobierno corporativo y posicionamiento organizacional: instituciones de educación superior en América Latina. *Educación y Educadores*, 18(3), 435-455. <http://doi.org/10.5294/edu.2015.18.3.4>

- Obregón-Londoño, J., & Alviar-García, H. (2003). *Gobierno corporativo: ¿a qué intereses debe responder el gobierno de las empresas y, en virtud de esos intereses, ¿cuál debe ser el propósito de estas?* Bogotá: Uniandes, 2003.
- Oosterveer, P., Adjei, B. E., Vellema, S., & Slingerland, M. (2014). Global sustainability standards and food security: Exploring unintended effects of voluntary certification in palm oil. *Global Food Security*, 3(3-4), 220-226. <http://doi.org/10.1016/j.gfs.2014.09.006>
- Perelló-Gómez, N. (2014). Trabajo decente y trabajo precario. Caso Venezuela. *Revista Gaceta Laboral*, 20(3), 181-197.
- Pilar, I. M., & Viviana, O. S. (2014). Papel de las empresas y de los estados en la debida diligencia en derechos humanos. *International Law, Revista Colombiana de Derecho Internacional*, 24, 219-246. <http://doi.org/10.11144/Javeriana.IL14-24.pedd>
- Ponce, J. R. S., & Sarmiento, Á. S. (2016). El Desarrollo de Capacidades en la Educación. Una Cuestión de Justicia Social. *Sinéctica*, 46, 1-16.
- Revista Colombia Internacional No 76. (s. f.). Recuperado el 20 de junio de 2016 de <https://colombiainternacional.uniandes.edu.co/view.php/9118/index.php?id=9118>
- Salas-Zapata, L., López-Ríos, J. M., Gómez-Molina, S., Franco-Moreno, D., & Martínez-Herrera, E. (2016). Ciudades sostenibles y saludables: estrategias en busca de la calidad de vida. *Rev. Fac. Nac. Salud Pública*, 34(1), 105-110. <http://doi.org/10.17533/udea.rfnsp.v34n1a13>
- United Nations, O. of the H. C. for H. R. (2014). *Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para «proteger, respetar y remediar»*. [N.p.]: United Nations Publications.
- Vázquez-Maguirre, M., & Portales, L. (2014). La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales. *Pensamiento y Gestión*, 37, 255-284.
- Vidal, R. (2015). Cómo Crear Cadenas Productivas Competitivas y Sostenibles: Aprendizajes del Biocomercio en Ecuador. *Debates IESA*, 20(2), 15-19.



Publicación cofinanciada por
Fedepalma-Fondo de Fomento Palmero

Coordinación editorial
Yolanda Moreno Muñoz
Esteban Mantilla

Diagramación
Fredy Johan Espitia Ballesteros

Impresión
Javegraf

ISBN: 978-958-8616-87-2

Bogotá, D.C.-Colombia
Diciembre de 2016

Federación Nacional de Cultivadores
de Palma de Aceite, Fedepalma

Carrera 10A N° 69A - 44 | PBX: (1) 313 86 00
www.fedepalma.org | Bogotá, D.C., Colombia