



Ellos, nunca soñaron que el trabajo de cultivar las palmas de aceite que antes hacían como asalariados en otras fincas, lo hicieran ahora en sus propias tierras que han comprado con su esfuerzo... Así Indupalma ha sellado con ellos una fuerte alianza.

## 7.1 LOS PROYECTOS COMENZARON A COSECHAR.

En el año 2009, los proyectos de los aliados se sumarán a los cultivos de Indupalma, para completar 9.600 hectáreas sembradas de palma de aceite, cuyo fruto será extraído en las plantas de la Empresa. A los campesinos cooperativos y propietarios, Indupalma les propone ahora ser socios en un 30% de la más grande y moderna planta extractora del país, con capacidad de proceso de 60 toneladas hora y 30 en su primera etapa. Así los aliados lo serán también de la planta, haciendo parte integral de la cadena productiva de la palma y valorizando su actividad palmera y las tierras y cultivos que han conseguido con tanto esfuerzo.

|  |
|--|
| <b>Proyecto El Palmar Sabana de Torres, Santander</b>  |
| • 150 cooperativos propietarios                        |
| • 2.256 ha compradas                                   |
| • 1.500 ha sembradas                                   |
| <b>Proyecto El Horizonte Puerto Wilches, Santander</b> |
| • 130 cooperativos propietarios                        |
| • 1.460 ha compradas                                   |
| • 1.300 ha sembradas                                   |
| <b>Proyecto Coopsabana Sabana de Torres, Santander</b> |
| • 39 propietarios ahora palmeros                       |
| • 1.300 ha   |

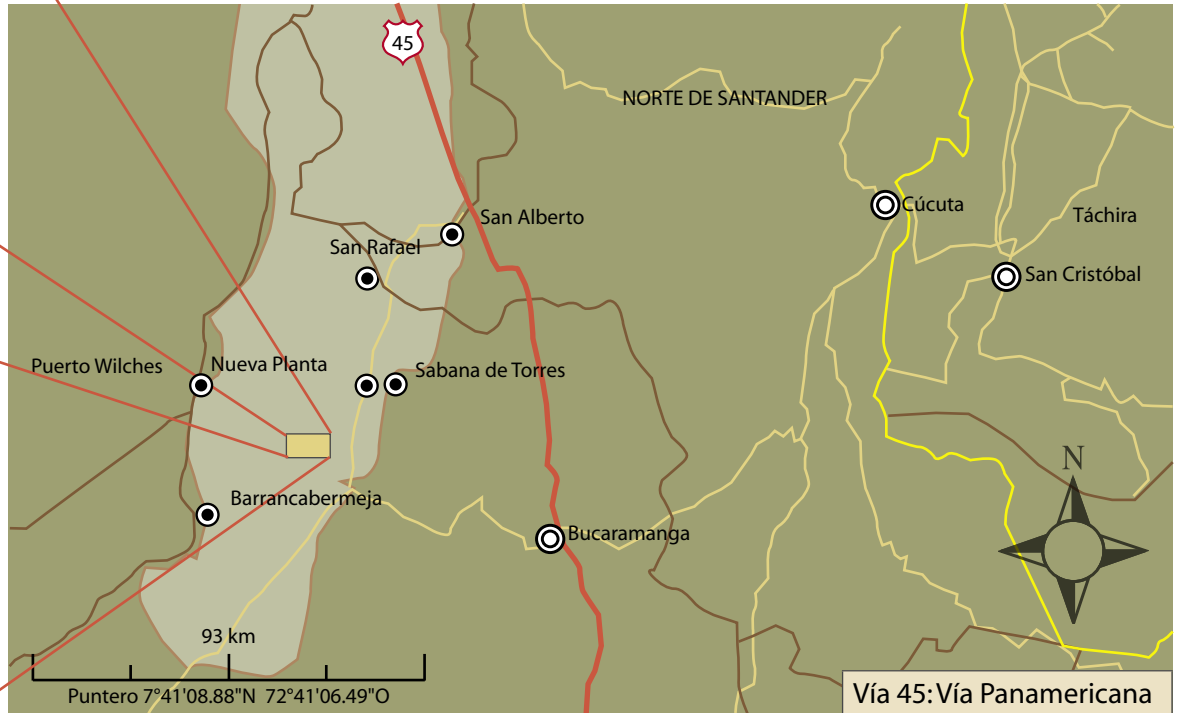
|   |
|---|
| <b>Proyecto Coopalmag Sabana de Torres, Santander</b>             |
| • 1.700 ha  |
| • 37 participantes  |
| <b>Proyecto Empalmar San Alberto, Cesar</b>                       |
| 89,9 ha   |
| <b>Proyecto La Elsa Sabana de Torres, Santander</b>               |
| 120 ha  |
| <b>Proyecto El Futuro de la Palma Sabana de Torres, Santander</b> |
| 380 ha  |



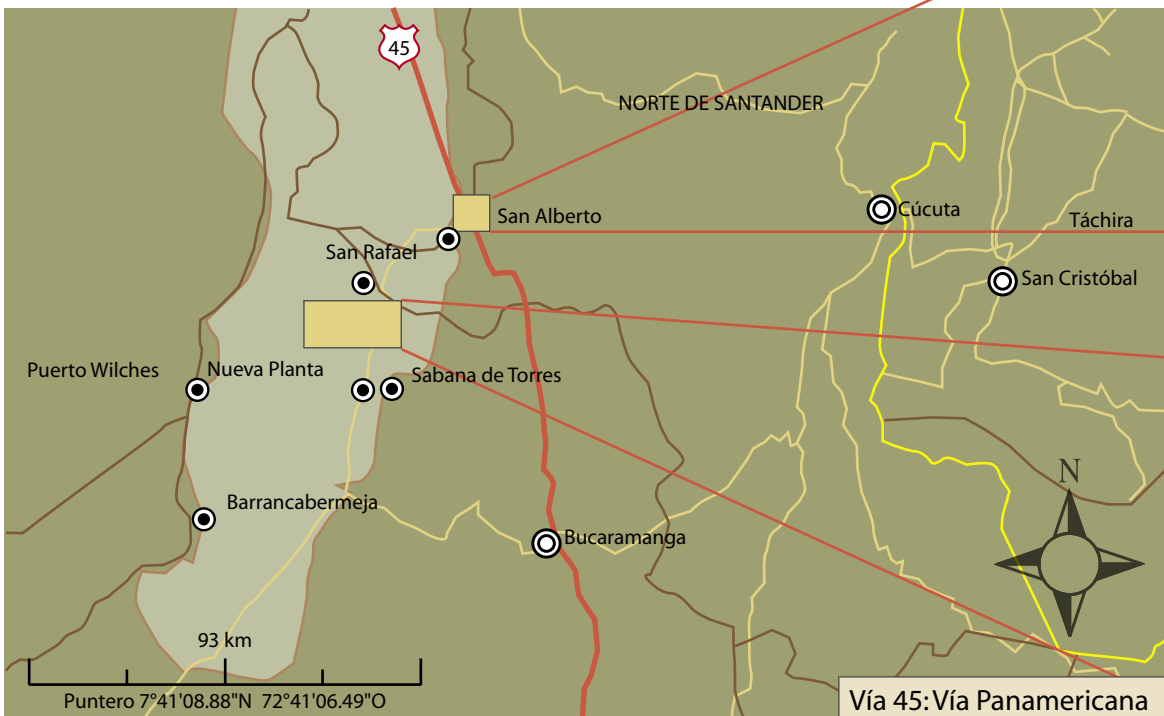
EL PALMAR



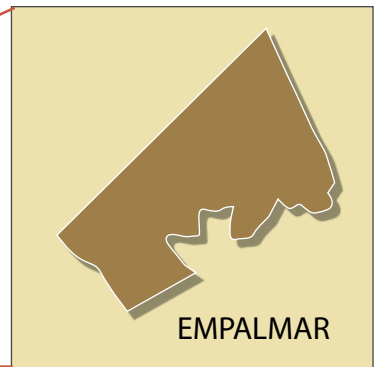
EL HORIZONTE



Vía 45: Vía Panamericana



Vía 45: Vía Panamericana



EMPALMAR



COOPSABANA /  
COOPALMAG













Izquierda y arriba. Campesinos cooperativos y aliados de Indupalma, en la finca de su propiedad.

## 7.2 ¿Y CÓMO LO HICIERON?

Indupalma diseñó proyectos viables para que los campesinos asociados compraran las fincas para sembrar y convenció a la banca de que era posible darles crédito con la única garantía de su trabajo. Entraron así FINAGRO y Megabanco.

Hoy en día son propietarios fideicomitentes. Tienen la propiedad común y proindiviso. Cada uno es dueño de 10 hectáreas.

Como líder, promotora y operador logístico del proyecto durante todos estos años, la Empresa ofrece día por día la orientación técnica, educación, capacitación a los cooperativos propietarios palmeros; les entregó las palmas pequeñas para sembrar, les ha pagado su trabajo mientras las palmas crecen y dan fruto. Hoy Indupalma les compra la producción y los está invitando a ser accionistas de una nueva planta extractora.

## 7.3 SÓLO CON LA CÉDULA TUVIERON LA PROPIEDAD DE LA TIERRA. AHORA CON PROPIEDAD HABLAN DE SUS FINANZAS:

Al trabajar en lo que ahora les pertenece, estos colombianos se están esforzando por producir bien, mejorar la administración y rentabilidad de su empresa corporativa, cumplir con sus obligaciones crediticias.





## 7.4 DE ESO TAN BUENO, SI HAY: LOS BANCOS PRESTARON Y LOS COOPERATIVOS HAN PAGADO RIGUROSAMENTE.

*"... Muchas personas, incluso yo, decíamos, hombre, de eso tan bueno no dan tanto, detrás de esto tiene que haber algo, porque... para que a uno con la sola cédula, un banco le vaya a prestar \$13,000 millones de pesos,*

*hombre eso es imposible. En este año, donde se han abonado cantidades significativas de dinero, nosotros abonamos casi \$1,000 millones de pesos... entonces, cuando uno hace esos abonos, donde no tenía*

*nada, cualquiera empieza a creer."*

**Jesús Zapata**, cooperativo propietario.

## 7.5 ASOCIÁNDOSE SE HICIERON DUEÑOS DE UN PROYECTO EN GRANDE, PARA COMPETIR.



*" Anteriormente, nosotros estábamos muy incrédulos, de saber si esto tenía la capacidad de ser auto-sostenible; ... Hoy en día, después de haber hecho dos abonos..., el uno de \$978 millones de pesos... y el otro, de \$610 millones de pesos, ...estamos más confiados de que en realidad este proyecto (El Palmar) sí es nuestro.*

*y nosotros hoy en día, somos muy conscientes de que en realidad, no hemos sido engañados ni mucho menos, ni nos hemos prestado para ser títeres de nada..."*

*"Hoy en día también somos grandes empresarios en el negocio de la palma de aceite. Uno de los negocios con mayor prosperidad aquí en el país."*

**Adán Fuentes**, cooperativo propietario.

*"... Indupalma nos ha brindado toda la confianza, nos ha brindado la posibilidad de capacitarnos, de conocer los clientes, de conocer a otras personas, de visitar otros tipos de modelos de cooperativismo*





*“Esto lo estamos pagando nosotros con todo el sacrificio que hacemos acá; con la producción, pues nos pagan parte del sustento de nosotros y lo que quede, el acumulado, se va pagando la deuda que le tenemos al banco.”*

**Héctor Mateus**, cooperativo propietario.





Cuando Indupalma dice aliados, lo dice de verdad. Se preocupa por capacitarlos, por abrirles el mundo. Con este criterio llevó a muchos de los cooperativos ahora propietarios a conocer la reconocida experiencia cooperativa de Mondragón en España.

Ahora invita a estos campesinos asociados para que participen como accionistas de su nueva planta extractora y como lo hizo con la tierra, les ofrecerá el modelo para que puedan financiar su inversión.

Entre tanto, ellos han aprendido a confiar porque están informados, porque entienden el negocio de la palma, porque son aliados importantes para la Empresa.



*extractora de aceite, de la cual entraríamos a hacer parte de un 10 o de un 20 por ciento... En el momento en que logremos entrar en ese proyecto de la planta extractora, es otro premio más para nosotros. Nos da la posibilidad de crecer y no quedarnos estancados. No ser pequeños productores, sino ser grandes empresarios.*

*Si Dios quiere, aquí estaré hasta que pueda trabajar y lograr que este proyecto quede libre de un cien por ciento de deudas con los bancos, con los créditos que hay."*

**Juan Moreno**, cooperativo propietario.

*"Mire, esto algún día se paga, no nos desesperemos; mire cómo vale una tonelada de fruto en el mercado internacional, ...miremos los informes que nos presentan las fiducias cada mes, para que nos demos cuentas del cuento en el que estamos. Indupalma nos está brindando en este momento la oportunidad de ser partícipes de una planta*

*... Una de las partes que lo hace a uno crecer o madurar, es la confianza en sí mismo... He adquirido mucha responsabilidad.*

*Yo les diría a todos esos campesinos, que se unan, que se capaciten. Que uniéndose y capacitándose, logran cualquier objetivo que se propongan en la vida...*





*“En este momento yo me siento propietario de mis 10 hectáreas. A mi pa’ que me puedan sacar, me tienen que sacar es con plata, de aquí no me van a sacar a la bulla de los locos y esa vaina. Indupalma es excelente socio, hasta el momento. No hemos tenido problemas. Tenemos que seguir “mano”.. y adelante; seguir adelante con Indupalma.*

*Yo estoy contento, hasta mi familia completa, mis hijos, mejor dicho, porque es que aquí está el futuro.*

*Como lo dije la primera vez, la primera palma que yo sembré, esa era la semilla para mis hijos. Con tanto sacrificio que yo hice, mis hijos tienen que mejor dicho, comprar más tierras, generar más.”*

**Pedro Rodríguez**, cooperativo propietario.



*“Me ha gustado la parte de cómo administrar uno mismo los recursos, la parte de organizar de pronto los trabajos, de organizar las labores, de trabajar con eficacia, siendo más eficiente.*

*... No tenemos los mismos genios, los mismos caracteres... eso siempre es difícil, pero ya uno va cogiendo las manías del uno, ya le conoce el genio, entonces ya sabe uno cómo llegarle. Como compañeros tenemos errores, pero tenemos la misma facilidad de comprendernos y de respetarnos mutuamente. El trabajo en equipo es muy bonito.”*

**Guillermo Pardo**, cooperativo propietario.



*“Lo que me tiene motivado, es que como va la producción a como estaba presupuestado, parece que se va a pagar antes de lo proyectado, entonces eso, pues lo anima a uno y de pronto, pues, eso es lo que le da a uno ánimo de salir adelante.”*

**Luis Aníbal Lozano Vergel**, cooperativo propietario.



## 7.6 SE SIENTEN SEGUROS PORQUE INDUPALMA LES TIENDE LA MANO.



*“La gente es muy proactiva, siempre pendiente en campo de lo que puede estar pasando, de cómo evoluciona el cultivo, de cómo evoluciona la producción... Vale la pena resaltar, ... el papel que está haciendo la gente hoy en día en el comité fiduciario, donde ellos tienen unos representantes y están muy pendientes de las cifras; del estado financiero del cultivo... Éste es su proyecto de vida. Entonces, el resultado que se está viendo, pues está redundando en el bienestar de todos.*”

**Carlos Urrego**, ingeniero a cargo de los proyectos de expansión de la frontera palmera en Indupalma, director técnico del cultivo.



*“El trabajo mío consiste en dar acompañamiento técnico a las cooperativas que participan en los proyectos. Antes, encontrábamos decisiones individualistas, hoy son decisiones colectivas, con fuerza, “pa` delante”, como dice uno, con perrenque. Eso me enaltece a mí, me llena de alegría... se ponen de acuerdo y saben a dónde tienen que llegar.”*

**Samuel Duarte**, director del Departamentote Desarrollo Empresarial de Indupalma.



## 7.7 SE SORPRENDEN PORQUE LES CREEN.

Estos campesinos se sorprenden de que a semejanza de cualquier colombiano empresario los bancos les hablan y les creen. Les creen sus esposas y sus familias. Les creen otros campesinos que ya quieren apuntarse a un nuevo proyecto que les presente Indupalma.



*"Hoy en día ha cambiado la mentalidad... Para poder exigir, uno debe tener... autoridad moral... Yo no puedo exigirle a mi personal que cumpla, si yo no cumplo. Primero que todo, debo cumplir yo.*

*Cuando el personal no asiste al trabajo, entonces nosotros ya tenemos una serie de reglas que han sido creadas por nosotros mismos... tenemos las sanciones, cobramos multa etc., todo lo tenemos ya plasmado, mediante unas reglas de*

*juego que hemos tenido nosotros mismos...*

*Yo aprovecho siempre a donde quiera que voy a decirles, yo estudio Técnica de producción industrial en la Universidad Tecnológica de Bucaramanga".*

**Jesús Zapata**, cooperativo propietario.

*"Cuando alguien me pregunta que cómo me siento en la finca donde yo estoy, me siento como estar en casa. Es decir, que toda cosa que se realice, se tiene que hacer bien...*

*En este momento, yo tengo un conocimiento muy grande sobre relaciones humanas, sobre los cultivos.*

*Hace seis años, no tenía ese conocimiento tan desarrollado, como ahora que estoy contento...Uno personalmente también*

*crece y yo me siento que he crecido un cien por ciento".*

**José Palomino Campesino**, cooperativo propietario.



## 7.8 CUANDO HAN LLEGADO LAS DIFICULTADES, LA CONVICCIÓN, EL TRABAJO Y LA SOLIDARIDAD SON EL MEJOR APOYO PARA SEGUIR ADELANTE.

Heriberto Higueta y Bernardo Garnica son dos importantes gerentes de cooperativa y aliados propietarios. Ellos también cuentan dificultades..Llegaron a la Gerencia porque así lo quisieron sus compañeros, aunque inicialmente, ellos no estaban preparados. Heriberto era un hombre firme en su decisión de sacar adelante el proyecto pero no aspiraba...Sin embargo un accidente en campo lo llevó al trabajo de Gerente .

Bernardo era líder, pero no había terminado la primaria. Los dos son hoy importantes y convencidos gerentes, capacitados en administración de sus proyectos cooperativos, por Indupalma.



### **Su mujer "casi lo echa." Habla Heriberto:**

*"Tenía apenas dos meses en la cooperativa cuando me invitaron al proyecto El Palmar y dije allí mismo que sí. Así comenzamos ganando cuando sembrábamos en parte buena y perdimos bastante en un momento malo de la siembra. Y allí fue cuando no nos llegaron ingresos por casi un año. Fue cuando mi mujer me dijo "retírese ". Le dije: yo no me retiro, yo sigo y como pude me levanté el dinero para los 5 hijos, porque siempre he querido y creído en el futuro de la palma.*

*Imagínese, terminada la primera cosecha, ésta no daba nada .Indupalma nos daba trabajo, pero teníamos muchos costos y los ingresos no nos daban para repartir para las necesidades de todos los compañeros asociados. Entonces me conseguí una guadaña.*

*Para eso vendí la casa y mi mujer casi me echa y luego nos reunimos 10 que guadañando, ganábamos una plata y la repartíamos entre los demás asociados. Los guadañeros aumentaron a 20 y yo ya tenía el ojo puesto en otra casa para comprar. Llevé a mi mujer y se calmó .*

### **¿Lo interesante?**

*"Como gerente, aprender a manejar y lidiar gente, asumir una responsabilidad muy " berraca" y tener contentos a sus compañeros. Lo mejor: " Ser solidario con otros y tener la oportunidad de progresar."*

**Heriberto Higueta**, gerente de la cooperativa Siglo XXI y uno de los dueños de El Palmar.





**Cuando la guerrilla los amenazó. Relata Bernardo Garnica:**

*“Llegaron a nuestra plantación, nos reunieron y dijeron que teníamos que pagarles \$600 millones año, entre El Palmar y el Horizonte, es decir \$90.000 quincenales por cada trabajador asociado y propietario (las dos fincas compradas al debe por campesinos cooperados).”*

*Con la excusa de que tenían el campo minado decían “se me sale del campo todo el mundo” diciendo que nos tenían manipulados, que alguien tenía que pagarles esa vacuna. Les respondimos*

*que todo eso era el fruto de nuestro trabajo.”*

Los campesinos propietarios y aliados de Indupalma siguieron yendo a trabajar y la guerrilla no volvió.

**Cuando la financiación falló en los términos que estaba previsto:**

También hubo malos momentos por cambios en la financiación:

*“dábamos trabajo y no recibíamos nada porque había que pagar la deuda. Entonces la cooperativa se descapitalizó por ayudar a sus asociados.”*

**Su cambio:**

*Lo más importante para mí, ha sido pasar de ser un empleado, a ser el dueño de la propia empresa. A uno de empleado sólo le interesa el día a día. De empresario uno piensa en la empresa y en el futuro. Uno sabe que construye para ser estable. De mí mismo ha cambiado todo.”*

**Bernardo Garnica Bautista,** gerente de la cooperativa El Topacio y uno de los propietarios de El Horizonte.





*"La experiencia en la parte de la asistencia ha sido muy enriquecedora en la parte personal, porque he conocido muchas personas ... y gente con muchas ganas de trabajar, de salir adelante y que tienen, hoy prácticamente puestos todos sus objetivos en estos cultivos... y con el trabajo de acompañamiento que hacemos, el objetivo es ése, que ellos logren sus metas a futuro."*

**Rubén Darío Rodríguez Martínez**, asistente de proyectos especiales de Indupalma.



*"..Entrar en el negocio de las palmas, amerita muchas cosas, es un cambio cultural, es un cambio económico, un cambio hasta de amigos. Son cosas que lo ponen a uno a pensar y un cultivo para cuarenta años .*

*Nosotros tenemos la cooperativa para asociarnos. Se tomó un día aquí la decisión: ¿por qué no hacemos el trabajo en grupo?*

*Trabajamos un día donde un amigo, cuando terminemos*

*esa faena, vamos donde el otro y así sucesivamente hasta que hagamos el trabajo...*

*Un proyecto de palma genera muchas cosas, entre ellos el empleo; .. en esta zona que ha sido una zona azotada por la violencia, se necesita que la gente esté ocupada, que esté haciendo algo y esa es una manera de combatir la delincuencia."*

**José Presentación Hernández Barajas**, propietario de tierra, ahora palmero asociado.





## 7.9 LA INVITACIÓN A SEMBRAR PALMA ES TAMBIÉN PARA OTROS CAMPESINOS PROPIETARIOS, PUES SE TRATA DE QUE PROGRESEN Y PRODUZCAN MÁS.

La consigna de Indupalma de crecer la fuerza de trabajo para siembra de la palma de aceite, ha generado también compromisos de responsabilidad con campesinos muy humildes a quienes ha invitado a progresar, crecer como personas y convertirse en palmeros. A sus nuevos socios la Empresa les tiende la mano con mucha capacitación para que cultiven con calidad, les ofrece los “colinos” para sembrar, les paga mientras las palmas tienen edad de producir.

Como otros campesinos, Juan Crisóstomo Mesa, había recibido una parcela del Incora y se dedicaba a sembrar maíz, plátano, yuca y pequeños cultivos de tierra cálida para sobrevivir. Ahora es palmero y miembro de la cooperativa Coopsabana que reúne pequeños propietarios que ahora se convierten en palmeros.

Indupalma hace acompañamiento técnico a estos nuevos palmeros a través de sus funcionarios especializados. Rubén Darío Rodríguez es uno de ellos.



*“Me contaron que eso era una pensión para un... uno que no tenía nada, eso era una pensión para el futuro y para uno poderle dar estudio a los hijos... Yo no dudé, porque tenemos un vecino que tiene 10 hectáreas de palma y él en estos momentos ya está recibiendo fruto y ya está bien... Ahorita somos socios de Indupalma treinta*

*personas que teníamos tierra... Mucha gente me ha felicitado que las palmas mías están muy lindas... Tengo un socio, Jesucristo, ... le digo a Él que me las bendiga.”*

**Juan Crisóstomo Mesa,** propietario de parcela, ahora palmero asociado.



# 08.

## HABLEMOS A LA ALBORADA

Abajo. Equipo Gestión Humana y Social.

Cinco y media de la mañana, es la hora de la alborada con el Sol tibio apenas asomándose. Por fortuna, todavía no ha comenzado a calentar. Los trabajadores y directivos llegan al lugar acordado para celebrar la “Alborada Indupalmera.” Será al tenor de un buen refrigerio y al ritmo de la música que llama y entona la reunión. Las Alboradas son organizadas por el equipo de Gestión Humana y Social de Indupalma.











*"He descubierto que tengo facilidad para comunicar. Inventé un medio informativo que es el "Amanecer Indupalmero", el que todo el mundo lee por medio del e-mail . Todos los días lo hago, ya llevo seis años realizándolo..."*

*Además, me siento muy orgulloso, porque la Empresa me ha apoyado en esa parte, ... yo no sabía que tenía esos dones."*

**Alejandro Arroyo "el Cacha",**  
inventor del informativo  
"El amanecer Indupalmero."







*“Se ha visto un cambio muy tremendo con... las alboradas musicales. Es un reconocimiento muy bueno para los trabajadores y en realidad es una motivación que ellos agradecen bastante...”*

*La comunicación es muy buena y la gente queda muy contenta y todo, porque sabe todo.”*

**José Dolores Vargas**, auxiliar de mantenimiento en la planta extractora.

Funcionarios de la planta de Indupalma en la Alborada.

Las “Alboradas” son una verdadera oportunidad de comunicación dentro de un ambiente propicio y profesional. Son convocadas por la Empresa y sus directivos, para compartir con información de primera mano, la marcha de Indupalma, sus mejoras, sus cambios, sus decisiones. Así todos muy frescos y muy de mañana comparten la misma información.

En las Alboradas, se enteran por ejemplo de cómo va el precio del aceite, o por qué Indupalma es ahora promotora de negocios de palma. Reciben también con precisión la información acerca de la gestión en materia laboral, o de ofrecimientos de la Empresa en materia de capacitación o de calidad o de cómo ser más productivos. No demoran mucho en estas sesiones pues todos deben salir a trabajar.







*“Indupalma es una empresa que está comunicando constantemente, es una tarea de todos los días, comunica a través de sus colaboradores, de los asociados de la cooperativa, de sus proveedores, en general Indupalma es una empresa de la cual se habla, se oye, se ve. Por ello para Indupalma pensar la comunicación siempre ha sido una tarea interminable, desde la década de los noventa cuando sirvió para generar la confianza y el compromiso necesario para sacar la empresa adelante y superar la crisis; luego en el año 2000 la comunicación permitió unir toda una*

*región alrededor del gran desafío que presentaba la naciente expansión de la frontera palmera y que, hoy gracias, es una realidad.*

*Actualmente la comunicación sigue siendo para Indupalma un instrumento vital para seguir creciendo, para continuar posicionando la palma como el cultivo de mayor proyección en el país, pero sin dejar atrás todo su proyecto social, el cual se consolida a través de la comunicación, construyendo esa reputación que habla de una empresa en expansión, pero en expansión socialmente responsable. El reto sigue y cada día sus audiencias siguen creciendo, diversificándose, retando a la comunicación, exigiéndole crecer con ella.”*

**Daniel Ballesteros**, jefe de Comunicaciones.



*“Mis experiencias laborales previas a Indupalma me han permitido valorar aún más esta compañía en tan poco tiempo. Muchas organizaciones dicen ser o estar orientadas a su personal y a la gente, pero en realidad como Indupalma son pocas. Contar con personas así, nos está permitiendo engranar los procesos de Gestión Humana y Social que venimos trabajando dentro de la estrategia corporativa, fortaleciendo y orientando el aporte individual de las personas a los objetivos, focalizando su desarrollo y creando una cultura de futuro que*

*nos permita afrontar con madurez los retos que nos hemos propuesto para el 2020 o como las hemos denominado Metas Mega. He conocido personas maravillosas en todos los niveles de la compañía, su calidez, amabilidad y respeto en las relaciones son evidentes y reconocidas dentro y fuera de la empresa. La ternura de los estudiantes del colegio es la mejor motivación para el esfuerzo personal. La naturaleza de la plantación inspira a la creatividad, a la admiración por el entorno, al disfrute de actividades diferentes al trabajo que permiten conocernos y encontrarnos con nosotros mismos. Quien valore al ser humano y la grandeza de los detalles, será capaz de disfrutar plenamente su trabajo dentro de Indupalma.”*

**Harold Linares**, director de Gestión Humana y Social.

#### DIRECTORES DE GESTIÓN HUMANA Y SOCIAL EN LOS 12 ÚLTIMOS AÑOS

Harold Linares Garzón  
Piedad Echeverry Solanilla  
Víctor Jiménez  
Lily Sardi Herrera  
Nelson Tirado

Helmer Lizarralde Montoya  
Claudia Cristina Celis  
Tyrone Siachoque  
Jorge Echeverry  
María Cristina Joven



Miembros de las cooperativas en la Alborada Agronómica.





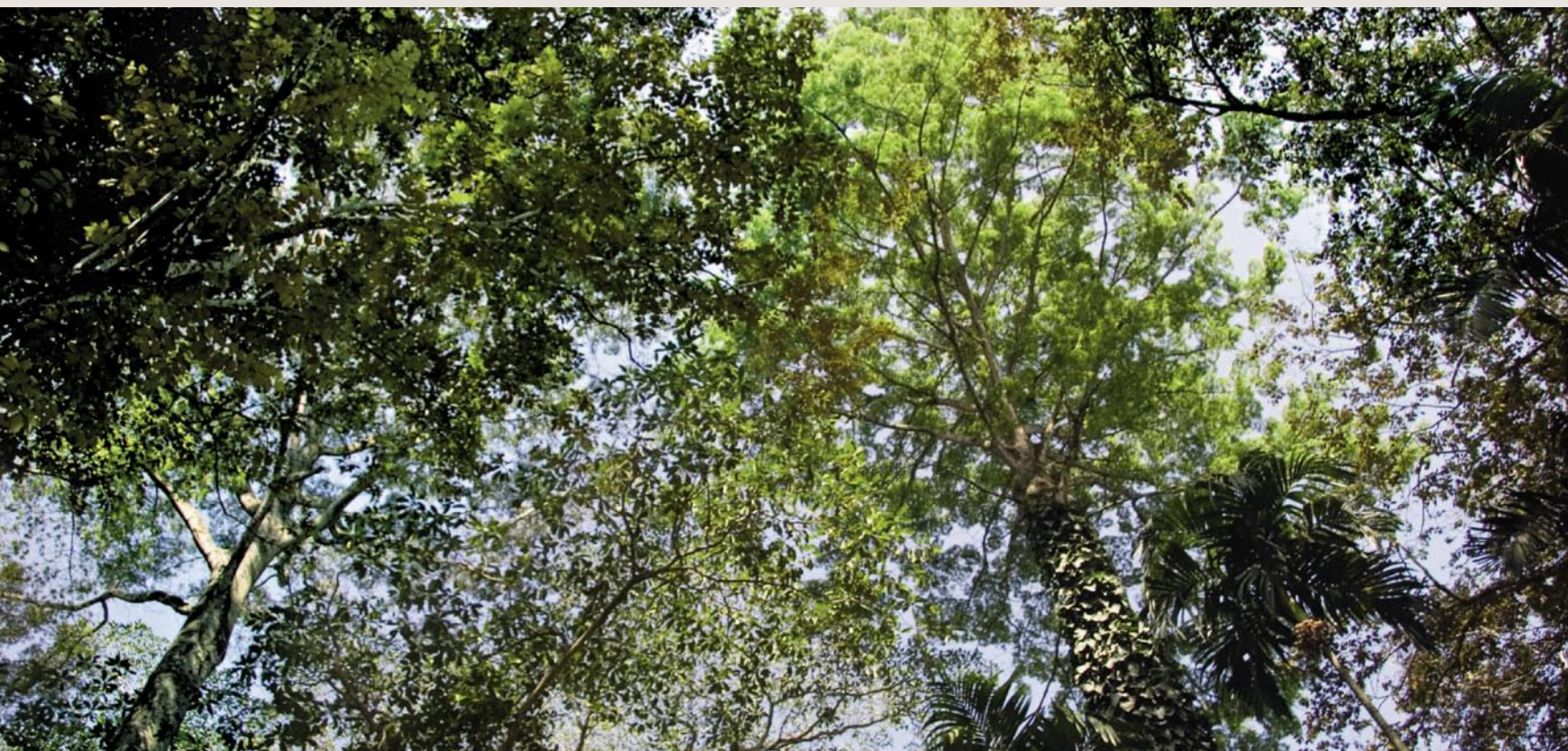
# 09.

## EDUCAR ES CLAVE PARA CONFIAR

Derecha. Un lugar a la sombra en la hacienda de su propiedad es apropiado para que estos campesinos empresarios puedan descansar y aprender.

Se trata de que la fuerza de trabajo de Indupalma confíe en sí misma. Y la fuerza de trabajo de Indupalma lo sabe: si con sus ingresos aseguran el pan de sus familias, con la educación garantizan la autoestima, las aspiraciones y el progreso. Así es. Hay que educarse y conocer para entender y proponer.

En Indupalma se capacitan todos: operarios, personal administrativo, personal directivo, mujeres, cooperativos cultivadores y cooperativos propietarios.









*En el día, llevan las palas, sombreros y cascos.  
En la tarde, libros y cuadernos llenos con sus apuntes.*

Hace ya más de 10 años la educación se volvió una actividad de prioridad estratégica en Indupalma y se ha convertido en la palanca de progreso para sus colaboradores directos y para sus aliados. Así, con su misma experiencia, la Empresa ha ido refinando sus acciones de estímulo a la educación en distintos frentes. Hoy se apoya especialmente en la evaluación de desempeño para conocer necesidades de aprendizaje y conocimiento.

**El diseño del Plan de Capacitación se estructura basándose en los siguientes pilares fundamentales:**

**Desarrollo del Ser.** En la que se contemplan capacitaciones que permitan desarrollar y mejorar las competencias de acuerdo con los resultados de la Evaluación de desempeño y la medición de clima organizacional.

**Capacitación técnica.** Orientada a mejorar los conocimientos necesarios para el buen desempeño del cargo y de la técnica que tiene la labor que realizan.

**Capacitación empresarial y organizacional.** Dirigida a reforzar el conocimiento que se tiene de la Empresa considerando la nueva estructura del negocio. En ésta se incluyen las correspondientes a herramientas internas que son usadas por diferentes áreas, como son el *SII* y *Corstrategy*.

**Sistema de información integral (SII).** El Sistema de Información Integrado SII es un sistema computacional encargado de manejar la totalidad de la información de INDUPALMA, desde la información de tipo operativo, donde se utilizan sistemas transaccionales de información y que son base para toma de decisiones del día a día de la operación de la compañía, hasta la información resultante del análisis detallado de la información operativa, donde se utilizan herramientas de *software* las cuales conforman un esquema de inteligencia de negocios, donde la información producida es la base para la toma de decisiones a todos los niveles de la organización.

**Corstrategy.** La herramienta *CORSTRATEGY* permite manejar las metodologías implementadas en la compañía como son el Direccionamiento estratégico y el *Balanced ScoreCard*.

**Espíritu emprendedor.** También se les enseña a colaboradores y proveedores a manejar una empresa, a desarrollar una mentalidad empresarial, como también a acceder a herramientas que contribuyan a los mejores resultados de su emprendimiento.

**Herramientas de soporte.** Este tipo de capacitaciones son las que facilitarán nuestra gestión pero que son básicas para el desempeño laboral, como son el conocimiento de otro idioma, el manejo adecuado de *Excel*, *Access* y otras herramientas informáticas, etc.

**Capacitación formal.** Estimulamos a todos nuestros trabajadores a concluir su primaria, su bachillerato y a asumir el reto de una carrera universitaria y acceder a una especialización o maestría.



En las noches estudian los cooperativos en la sede del Sindicato de Indupalma. Aquí realizan un ejercicio en grupo durante su clase.

### LA CAPACITACIÓN EN CIFRAS

- 438 personas, entre ellas trabajadores, cooperativos y comunidad en general se han beneficiado en los tres últimos años de la jornada nocturna del colegio Indupalma.
- 103 colaboradores han recibido el apoyo de Indupalma para realizar su carrera de pregrado desde el año 2001.
- 43 colaboradores han sido apoyados por Indupalma para realizar posgrados mientras laboran en Indupalma.
- Durante el primer semestre del 2008 un total de 978 cooperativos recibieron capacitación en temas del ser, técnico y empresariales por parte de Indupalma.
- Cada año la Empresa ofrece cursos de contabilidad, administración, finanzas para estimular el espíritu empresarial en cooperativos, asociados, operarios, y trabajadores vinculados a la Empresa.
- En sus capacitaciones todos los trabajadores se preparan para aportar a la Empresa calidad.
- La educación aporta a su crecimiento personal y a sus mejores relaciones familiares y sociales.





## 9.1 PIENSAN Y REFLEXIONAN ACERCA DE SUS COSAS, TOMAN DECISIONES CON MAYOR SEGURIDAD.

Se atreven a planear el futuro de ellos y sus familias construyéndolo desde ahora. Ese modelo sólo puede realizarse con la educación. Con educación los proyectos se entienden, se mejoran, se superan los obstáculos, se dominan los problemas con formación; hombres y mujeres se sienten seguros de sí mismos y pueden entenderse mejor con los demás.

## 9.2 LOS EMPLEADOS HACEN CARRERA EN INDUPALMA.

La Empresa no ha dejado de sorprenderse con las solicitudes de su gente por más y más capacitación. Sobresalen ahora las demandas para estudios de postgrado y para especializaciones en temas gerenciales y liderazgo de grupos y empresas. En pre-grado la fuerza de trabajo se interesa en la agroindustria, la mecánica y en los temas administrativos, especialmente los cooperativos, pues hacen parte de empresas asociativas cuyo manejo deben entender para avanzar.



*“Los lemas que ha sacado Indupalma los he asimilado a mi vida: cuando yo me vinculé a Indupalma, se decía “Indupalma sigue adelante”... Y yo dije, entonces “Yolanda sigue adelante”, ... para llevar adelante todos esos muchachos a los cuales yo tenía que ser ejemplo de vida. El conocimiento empírico no es suficiente. La educación nos dá profesionalismo y así las personas creen, y saben que lo que uno está diciendo y*

*transmitiendo, es coherente con lo que hace y con lo que aporta.”*

### **Myrian Yolanda Betancur.**

Es una de las dos mujeres supervisoras en Indupalma. Es tecnóloga en Gestión Industrial y técnico profesional en Administración de Empresas Agropecuarias. Obtuvo el título de administradora de empresas de la Universidad Abierta y a Distancia (UNAD).





*“Lo que hace Indupalma con la educación, es invertir. Porque esos resultados se ven como decía, en nuestro trabajo y en la calidad que nosotros podemos brindar por esa capacitación que nos dan... Los resultados se ven en la competitividad a nivel nacional e internacional.”*

**Elsy Roble**, Área de Gestión Humana y Social de Indupalma y estudia psicología.



*“La capacitación tiene mucho que ver con el desarrollo del trabajo en equipo, crear ideas, crear pensamiento, nuevas alternativas para la Empresa. La persona que quiera estudiar, la Empresa la apoya, y el apoyo es muy grande, porque se le da tiempo y apoyo económico.”*

**Lázaro Barón López**, Área Agronómica. Recientemente obtuvo su título en producción industrial de la Universidad Industrial de Santander.



*“La Empresa en estos momentos se ha preocupado mucho por la formación de los trabajadores. No solamente de los trabajadores directos, sino también de las cooperativas. Hoy en día el trabajador tiene todas las posibilidades de prepararse.”*

**José Anibal Alvarez**, Subdivisión de Sanidad del Departamento Agronómico para el manejo sanitario de plagas y enfermedades en la plantación.





*"Soy ingeniero de sistemas y comencé a estudiar en el año de 1995, patrocinado por Indupalma; me gradué en el año 2002 como ingeniero de sistemas y en el año 2005, comencé una especialización en Gestión Humana y Social que la finalicé en marzo del 2007.*

*... Tratar a la gente es complicado, pero hay que saber entender a las personas. A las personas hay que saberles llegar, para que ellas le lleguen a uno también.. A la gente hay que inspirarle confianza y la gente lo busca a uno... Eso lo aprendí en el estudio y en la práctica."*

**Eduard Kennedy Contreras Rojas**, asistente técnico del Departamento de Gestión Humana y Social.



*"Gracias a Indupalma, prácticamente soy lo que soy. Me capacitó para ser técnico en electricidad, luego me dieron contrato por término indefinido en Indupalma. Hoy soy un ingeniero electromecánico formado, y siempre he querido y he anhelado tener lo mejor..."*

*... Uno ve ese futuro que tiene la palma en Colombia y a nivel mundial. Entonces uno dice: juemadre, si yo me voy de Indupalma, no estoy en ese proceso. Y eso a uno lo hace retroceder y decir mejor me quedo quietico, a ver a dónde llegamos".*

**Pedro César Mancilla Lémus**, supervisor Departamento Industrial.



*"Aquí en Indupalma, uno muestra lo que quiere estudiar y la Empresa hace una evaluación y lo patrocina, de acuerdo a la parte en la que usted está enfocado trabajando..."*

*Gracias a la colaboración que la Empresa ha brindado a sus trabajadores, ha logrado un Gana Gana: ella invierte y nosotros le colocamos los conocimientos adquiridos en la universidad."*

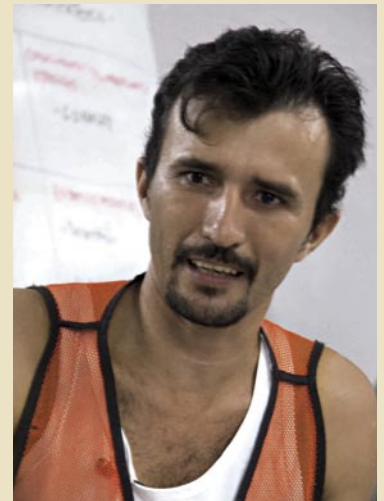
**Henry Barrera**, Departamento de Gestión Logística. Pronto se graduará como ingeniero electromecánico.







### 9.3 EN LAS NOCHES, LOS COOPERATIVOS AGRONÓMICOS LLEGAN A LA SEDE DEL SINDICATO A CAPACITARSE PARA HACER CADA VEZ MEJOR, SU OFICIO PRODUCTIVO.



*“La Empresa empezó dictando capacitaciones... porque tenía la visión de que hay que prepararse en la vida si se piensa en el futuro... He hecho diferentes cursos... Soy auxiliar contable, he hecho un diplomado en finanzas. El SENA también me ha contratado... y hoy en día estoy ganando directamente por enseñarles a mis compañeros, lo referente a las competencias laborales.”*

**José Ángel Ortiz**, miembro de la cooperativa Bonanza.

*“Estamos viendo... las normas requeridas en la poda, ... hablamos de la estructura del corte de la estereotaxia en la palma. Soy tecnólogo... gracias a los cursos de Indupalma. Aspiramos no solamente a tener conocimientos... sino también a aplicarlos para avanzar en nuestra calidad de vida. Y la verdad: pues ser propietarios de nuestra propia palmicultora, sería excelente.”*

**“Paco” Sanabria**, joven que pertenece a la cooperativa Bonanza.

*... ¿La capacitación?: Pues para el trabajo, para el empleo, porque si uno no tiene capacitación, en cualquier empresa, en cualquier empleo, usted va a montar ese pereque o va a montar lío para entrar a trabajar. ¡Necesito la capacitación pa'todo! ... me enseña a hacer las cosas bien, mejor y con más calidad que es lo importante.”*

**Ubeimer Lázaro Martínez**, cooperativo asociado a la cooperativa Bonanza.





*"Verdaderamente, uno admira de ellos, el sacrificio y el espíritu que tienen para superarse y tratar de mejorar sus labores diarias... Ellos están viendo en el proceso de competencias laborales, un mejoramiento en su diario quehacer: más beneficios económicos y también a nivel de educación, a nivel de familia y van a desempeñar su labor con mayor funcionalidad."*

**Jorge Ernesto Serrano,**  
ingeniero agrónomo, instructor,  
evaluador de competencias  
laborales.



*"Me gustan las capacitaciones que he recibido, ... porque sinceramente, uno a veces es muy tímido para expresarse hacia las otras personas y la capacitación hace coger conciencia de uno mismo: que uno tiene que hablar y expresar lo que uno siente y no quedarse callado. Eso es lo que me gusta de las capacitaciones. O sea, lo enseñan a uno a valorarse y no es uno escondido ahí."*

**Wilmer Amaris,** cooperativa  
20 de julio.



***“Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.”***

***“Reducir la mortalidad infantil.”***

***“Mejorar la salud materna.”***

***“Combair el VIH / Sida, el paludismo y otras enfermedades.”***

Segundo, tercero, cuarto y quinto objetivo del milenio

## **9.4 QUE VIVAN LAS MUJERES Y QUE VIVAN MEJOR.**

El interés de Indupalma en el progreso de las mujeres no se queda en la promoción que ha querido darles, al impulsar su cooperativa o en el aprecio que tiene por su desempeño profesional como directivas y colaboradoras de la Empresa. También ha querido hacerlo con las mujeres de San Alberto. Indupalma las ha venido convocando a través de la radio hace ya ocho años para que acudan al Programa ANSPAC. Este programa les crece su valor, sus habilidades y su autoestima. Les enseña labores de hogar y trabaja con ellas mecanismos de superación personal y familiar: liderazgo con valores en sus familias. El programa lleva seis años de trabajo por el bienestar físico, emocional, espiritual de las mujeres. La Empresa comprende que ellas son extraordinarias artífices de la calidad de vida de ellas mismas, y de todos los que dependen de su riqueza humana.

26 mujeres en promedio asisten una vez por semana, a las capacitaciones que les ofrece el programa.







*ANSPAC es muy importante en un pueblo como éste, para las mujeres que somos amas de casa desde jóvenes... Ahora tengo dos hijas y ya he aprendido a valorar mis hijas, porque uno comete el error de madre de insultarlas, de decirles malas palabras, a veces a uno se le sale, pero he aprendido que los hijos se tratan es con cariño, con amor, enseñándoles las cosas, como a uno se lo han enseñado en su casa.*

*... Dios quiera que ANSPAC siga para adelante el otro año. Este año nos han tratado como somos, nos han respetado y nos han enseñado muchas cosas. De pronto el otro año, queremos que fuera dos veces a la semana."*

**Judith del Rosario Medina,**  
participante del programa  
ANSPAC.



*Le enseñan muchas cosas a uno, por ejemplo, a perder el miedo delante de la gente, a hablar con toda expresión, sin miedos. Le enseñan a uno los valores en la casa como mujer, a valorarse con el esposo.*

*... Por ejemplo, con mi marido, enseñarle a que él debe respetarme. Como él se merece su respeto, yo merezco el mío también.*

*... Eso es lo que me ha enseñado ANSPAC, a no dejarme humillar de los hombres; de que así como uno merece que lo traten, uno debe tratar a los demás también. Con paciencia y con amor les enseña uno. Y le he enseñado de los valores que uno debe tener como persona y el trato hacia los demás.*

*ANSPAC nos enseña a sentirnos seguras, cuando nos vamos a expresar hacia alguien, a no tener nervios ni nada, sentirnos seguras de lo que estamos haciendo."*

**Ludis Marcela Zambrano,**  
participante del programa  
ANSPAC.





Luego de su entrega con animación previa efectuada por los colaboradores de Gestión Humana y Social de Indupalma en San Alberto, da gusto ver en las aceras y patios de las casas a muchos papás y mamás sentadas con sus hijos y alguno de estos libros, robándole un espacio a su jornada de trabajo para “dejarse llevar” con estos secretos.

## 9.5 LE HACEMOS EL ECO A LOS BUENOS “SECRETOS”: A LOS “SECRETOS PARA CONTAR”.

Seis valiosos y encantadores libros de la serie “Secretos para Contar” abren a gentes del campo colombiano las puertas a lo bello, lo bueno, lo que hay que conocer y aprender acerca de temas interesantes amables y valiosos. Los libros son distribuidos con entusiasmo por Indupalma en los municipios de San Alberto, San Rafael, 20 de Julio, Tropezón, Minas y Sabana de Torres y en general, toda la zona de influencia de Indupalma.

Los libros provienen de la fundación antioqueña “Secretos para Contar” que un día vio con inteligencia, generosidad e interés por la educación, cómo era de importante llevar de la mejor manera, ciertos conocimientos a nuestra gente del campo. Así nacieron sus libros que hoy Indupalma distribuye para alegrar y enseñar a gentes de todas las edades. Libros que invitan al campesino a interesarse por la lectura como una posibilidad de cultivarse, que despierta interés por el conocimiento, que lo acompañe en su día a día y en sus tiempos libres .

Libros realizados para formar en el lector interés y responsabilidad por el otro y por su entorno natural y social.





Algunos títulos de la serie "Secretos para contar" realizados por la fundación de su mismo nombre. Indupalma ha entregado 1.296 colecciones.

Los siguientes son los títulos de la colección que sus autores resumen con gran sabiduría al expresar que "lo bello, lo bueno y lo verdadero son los caminos que deben ser transitados por el individuo en sus diferentes etapas de formación y crecimiento."

**LA CASA Y EL CAMPO.** Conversa sobre los secretos de la vida cotidiana en el campo. Tiene recetas de cocina, trucos de siembra y cría de animales, plantas medicinales y manejo de basuras entre otros, son los temas que desarrolla este libro.

**LECTURA PARA TODOS LOS DÍAS.** Es una antología que propone aventuras en diversos géneros literarios, poesía, cuentos cortos, ensayos y juegos de palabras se entrelazan, fortaleciendo valores para compartir en familia.

**HISTORIAS Y LUGARES.** Nos revela los misterios guardados en la tierra y su paso por el tiempo. Desde el cosmos hasta la geografía de Colombia, desde las primeras civilizaciones hasta nuestro tiempo, inventos y sucesos son contados en este libro.

**CUENTOS Y PASATIEMPOS.** Es una recopilación de juegos, acertijos, trabalenguas y cuentos que se entrelazan, tejiendo una invitación al compartir cotidiano en familia.

**PLANETA VIVO.** Es un homenaje a todos los seres que habitan con nosotros la Tierra. Seres con raíces y esporas, con alas, patas y aletas, organismos y microorganismos, son los invitados de honor en este libro, que busca sembrar conciencia y responsabilidad con el mundo que los circunda.

**EL HOMBRE Y SU CULTURA.** Es un recorrido por diferentes culturas de Colombia y el mundo, en sus ricas y diversas manifestaciones. Una invitación a su reconocimiento, respeto y valoración.



# 10.

## NOS DIPLOMAMOS EN LA PALMA

Abajo. Fruto de la palma de aceite listo para su extracción.

Derecha. Palma de aceite.

Educación y capacitación son base fundamental del nuevo modelo de desarrollo económico y social que ha construido Indupalma en San Alberto y otros municipios de su área de influencia en el Magdalena Medio. Educación y capacitación que contemplan el desarrollo humano, la formación administrativa y empresarial y los conocimientos técnicos.

Como parte de la capacitación técnica, los ingenieros agrónomos de la Empresa dictan desde hace varios años el “Diplomado de la Palma”, cursos periódicos que abarcan los distintos temas relacionados con el cultivo de la palma de aceite: su historia, aspectos botánicos, previvero y vivero, suelos y siembras, fertilización, polinización, sanidad vegetal, cosecha y transporte, procesamiento y usos industriales.









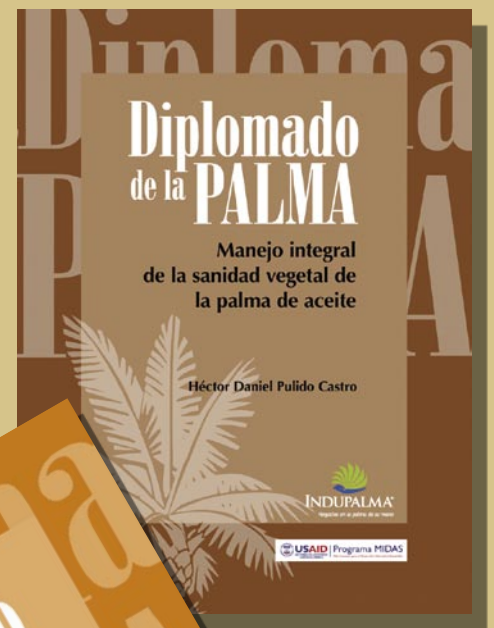
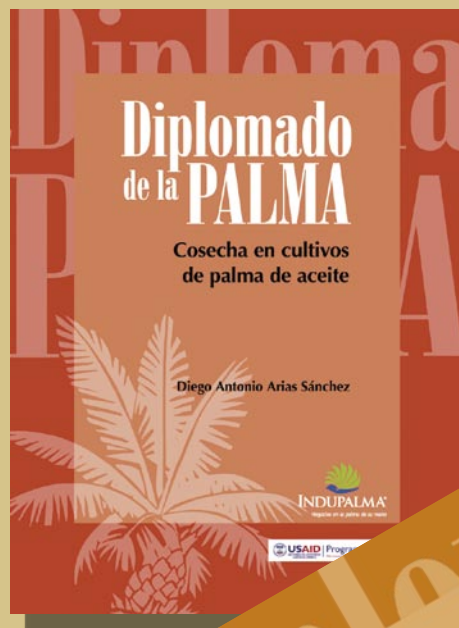
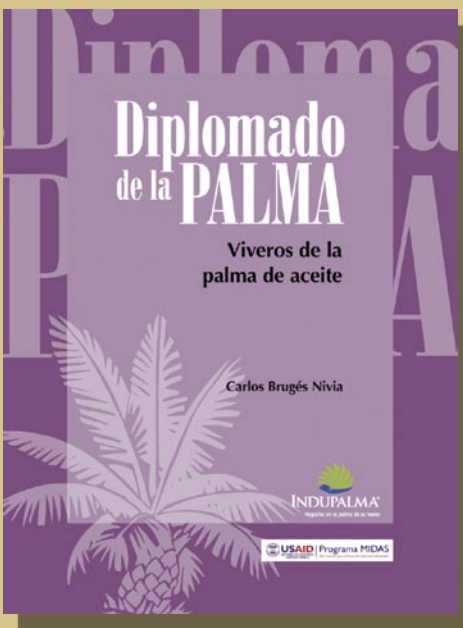


Arriba. Vivero en la plantación, que provee de pequeñas palmas a los cultivos de la empresa y a los cultivos de los proyectos.

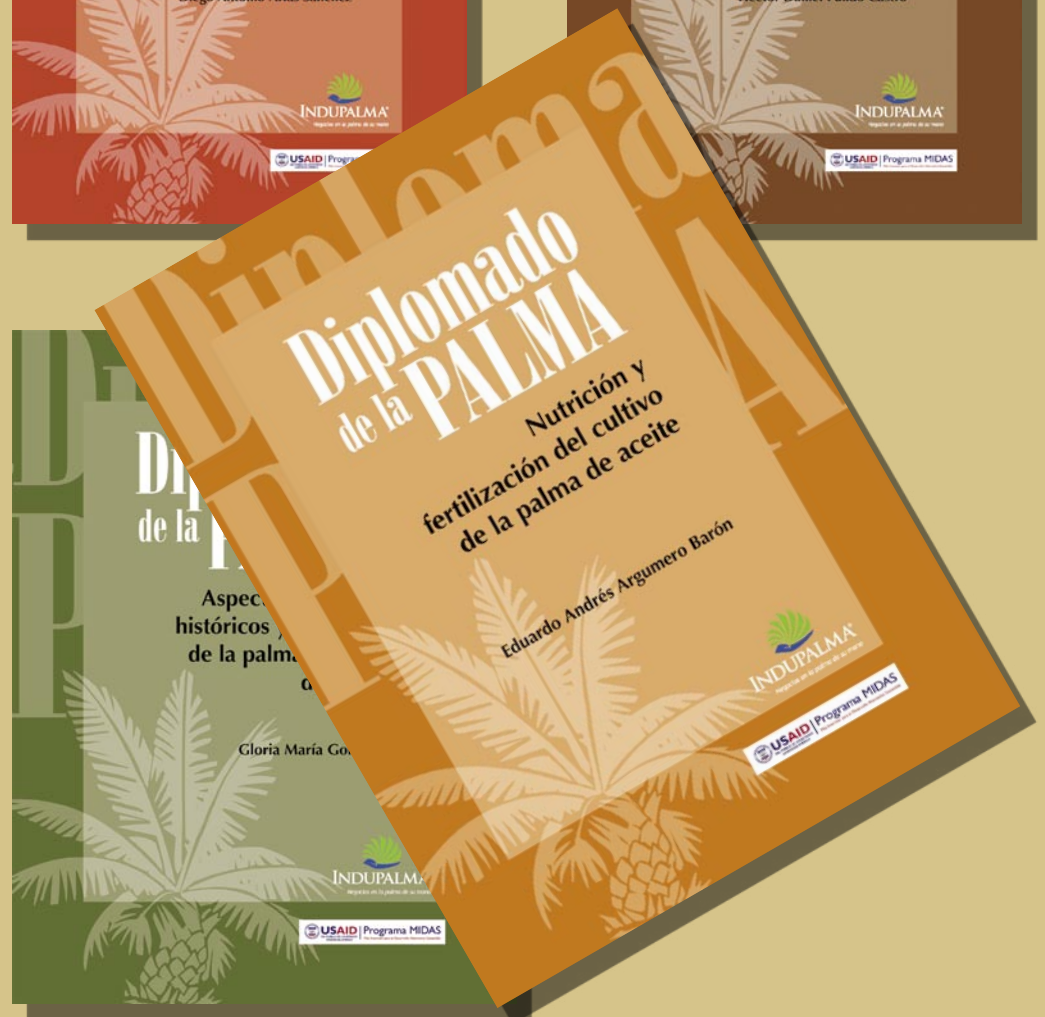
El “Diplomado de la Palma” es un programa abierto en el que pueden participar trabajadores de la Empresa y de las cooperativas de trabajo asociado, funcionarios y público externo. Se trata de que todos, desde quienes tienen contacto directo con el cultivo, hasta las personas que realizan labores administrativas o viven en una región donde la palma de aceite es una referencia constante, conozcan y entiendan mejor su trabajo y su entorno.

Con esta serie de cartillas, Indupalma busca dejar un registro didáctico y ameno de cada uno de los cursos dictados para información permanente, no sólo de quienes hacen esta especialización sino también de muchas personas que hoy desean saber más sobre palma de aceite. El cultivo que, por sus características, es en la actualidad el que mayor fruto ofrece para la recuperación del campo colombiano.





Colección "Diplomado de la Palma" con el que la empresa ha generado toda una especialización técnica alrededor de su cultivo, para conseguir los mejores resultados agronómicos con sostenibilidad ambiental.





## **“Lograr la enseñanza primaria universal”**

Segundo objetivo del milenio

# 11.

## LA EDUCACIÓN BÁSICA

# EL COLEGIO DE INDUPALMA NO DESCANSA

Abajo. Los adultos se gozan su bachillerato en el colegio de Indupalma.

Derecha. Alumno del colegio en clase, con sus computadores.

Sus salones están siempre ocupados por los 226 niños que cursan primaria con la luz del día y por los adultos y por los 10 trabajadores que con tenacidad, se preparan para bachillerarse en la nocturna.

Varios énfasis ofrece el colegio de Indupalma a los niños:

- La promoción del espíritu cooperativo, mediante el estímulo y orientación a los niños, por parte de la Empresa.
- El desarrollo y aplicación del mecanismo de solución de conflictos entre los mismos niños.
- El uso de la tecnología electrónica para la enseñanza y aprendizaje.











Arriba y derecha. Niños mediadores que al lado de los niños cooperativos, adquieren conciencia de responsabilidad y solidaridad.

## 11.1 YA NO SON PITUFOS, PORQUE CRECIERON: LA COOPERATIVA DE LOS NIÑOS HA CRECIDO EN EDAD, TAMAÑO Y MADUREZ.

Ahora la cooperativa de los niños del colegio, se ha transformado en la cooperativa Cooemprender, luego de 10 años del trabajo de los niños del colegio. Su experiencia y el buen manejo de la administración y de los libros de la pre-cooperativa por parte de los niños, reflejaba su madurez. La cooperativa Cooemprender ha crecido en asociados de forma notable, tiene adultos asociados y ha ampliado su razón social a servicios a la comunidad y al sector cooperativo regional. Su principal activo es una volqueta Kodiak de \$50 millones.

### MIEMBROS DE LA COOPERATIVA DE LOS NIÑOS: COOEMPRENDER

132 niños asociados del colegio (79 niños y 53 niñas).

138 jóvenes egresados del colegio.

13 empleados de Indupalma.

**Total : 283 asociados.**



*"Me asocié a Pitufos porque me gustaban sus eventos y porque sentía que era echar para delante, a pesar de nosotros ser niños.*

*Estoy muy entusiasmada con COOEMPRESER, porque siento que nos da valores. Yo quiero que crezca en el futuro y que todos nosotros podamos estudiar y fortalecerla para ayudar a*

*los niños que después van a estudiar en el colegio. Debemos comprar más cosas; pero cosas que le den plata a la cooperativa para comprar otra volqueta, un tractor y una casa, para que todos sepamos que eso es nuestro, por pertenecer a la cooperativa."*

**Angie Lorena Gutiérrez Marín** de 10 años, cursa el 5°. Es la gobernadora y segunda autoridad después del personero y miembro de la junta directiva de COOEMPRESER. Su padre es un sencillo hombre que administra una caseta en el "Amarillo", una de las tantas veredas del municipio.





## 11.2 LOS NIÑOS MEDIADORES: EDUCAN SU MENTE PARA SABER ENFRENTAR LOS CONFLICTOS EN EL PRESENTE Y EN EL FUTURO. ASÍ, DAN EJEMPLO A CUALQUIER COLOMBIANO.

*“Ayudar a los estudiantes a resolver los problemas sin agredirse: para eso están los del semillero y nosotros los expertos.*

*Me acuerdo cuando Jefferson estaba de personero y se pelearon dos niños de 4°. Bastante grave y delante de testigos. Al insulto de uno, el otro respondió con un puño y el otro le pegó con una piedra.*

*Cuando todo salió bien y le conté a mi mamá; ella me felicitó y me dio un regalo.*

*Una vez en mi casa, mi hermana se peleó con un primo porque le quitó y leyó una carta del novio Yo actué, me hicieron caso y todo se solucionó. Cuando me acuerdo me siento feliz.”*

**Edward Javier Pérez**, hijo de un asociado a la cooperativa Siglo XXI, tiene 11 años y está en 5°.

“¿Desean ir a la sala de mediación a resolver el conflicto?” Es la pregunta que se escucha a diario cuando mediadores expertos, que no sobrepasan los 12 años de edad, solucionan las diferencias que nacen en cada uno de los espacios educativos, del colegio Indupalma. Se trata del Programa de mediación de conflictos.

Este programa brinda a los estudiantes el mejoramiento de su condición humana y la convivencia pacífica, a través del manejo adecuado del conflicto, a partir del diálogo que impacte el ambiente escolar, social y familiar y finalmente, el desarrollo de competencias ciudadanas.

El proceso de mediación de conflictos en el colegio ha irradiado a los padres a quienes se les participa. Ha sido especialmente importante en esta zona de violencia y de constantes conflictos intrafamiliares. Se desarrolla desde el grado 0° hasta grado 5°.

## 11.3 CAUSAS Y CONFLICTOS QUE LLEVAN A LA MEDIACIÓN DE LOS NIÑOS.

Apodos • Groserías • Irrespeto • Criticas destructivas • Pérdida de objetos  
Malos entendidos • Chismes • Agresividad • Malas palabras

## 11.4 ACCIONES POR REALIZAR SIEMPRE EN LA MEDIACIÓN.

|   |
|---|
| • Reforzar el programa de mediación.  |
| • Determinar en cada caso o tipo de conflicto los estudiantes persistentes en cada grado y así poder llevar un seguimiento individual, ya sea para ser remitido a psicología o empezar a realizar un trabajo con padres de familia.   |
| • Fortalecer los turnos de mediación en las horas de descanso.  |
| • Trabajar conjuntamente con el gobierno escolar para la generación de actividades dirigidas de tipo recreativo, logrando de esta manera proponer alternativas para que no se dé tiempo a la gestación de conflictos, sino que se ocupen esos espacios en esparcimiento y descanso. |
| • Charlas y recomendaciones en las direcciones de grupo.  |
| • En los momentos de formación se les recuerda la importancia del programa de mediación y la filosofía del mismo, así como la tarea que tienen los mediadores en el salón de clases.  |





Los profesores del colegio de Indupalma.

## 11.5 ¿QUÉ PASARÍA SI LOS ADULTOS COLOMBIANOS HICIÉRAMOS UN EJERCICIO DE MEDIACIÓN DE NUESTRAS CONTROVERSIAS, COMO EL QUE HACEN ESTOS NIÑOS?

*“Lo que más satisfecho me tiene de ser mediador, es el aprender a no ser agresivo con mis demás compañeros; a ayudarles para que cuando sean grandes, no vayan a coger un camino...*

*de violencia. Uno no los obliga a ir a la sala de mediación, uno les pregunta a ellos que si quieren ir, si quieren arreglar el conflicto. Casi la mayoría viene a que les ayudemos.”*

Alumno y mediador del colegio de Indupalma.

## 11.6 PERSPECTIVAS DEL COLEGIO A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.

El colegio tiene como meta a corto plazo contribuir con el desarrollo educativo de la región, implementando un modelo pedagógico, basado en la formación integral de sus estudiantes, que involucre a la familia en el desarrollo educativo de los niños de tal forma que se pueda ampliar el alcance social de nuestra Empresa.

A mediano plazo, la meta es desarrollar un modelo curricular fundamentado en la innovación, transversalización y manejo de las tecnologías de la información y la comunicación (tics) como eje de integración, para el proceso de enseñanza aprendizaje de nuestros estudiantes.

A largo plazo, se consolidará la continuidad del proceso educativo, ampliándolo hacia la educación básica y media vocacional, y así garantizar el ofrecimiento de nuestros servicios y el impacto social en la región.



# 12.

## CONFIAR NO ES CALLAR EN EL SINDICATO DE INDUPALMA

\*La Convención Colectiva de Trabajo entre Indupalma y su Sindicato será prorrogable hasta el 2016, si la Empresa consigue negociar su actual pasivo pensional. Sino se logra, la Convención se negociará de nuevo en el 2012.

La Convención Colectiva de Trabajo firmada por 10 años en el 2006, y prorrogable hasta el 2016\*, ha sido lección diaria de entendimiento para sindicalistas, directivos y funcionarios. Hoy Indupalma es la primera empresa en el país, con una Convención Colectiva firmada por tantos años con el Sindicato.









Con la firma de la última Convención en la que la confianza se ha proyectado hacia el futuro por tantos años, hay que resaltar también el “Índice de credibilidad” pactado por Sindicato y Empresa, años atrás a la firma de esta última Convención. Estos notables logros son aún más significativos si se recuerdan las difíciles y complicadas relaciones que tuvieron Indupalma y su Sindicato Sintraproaceites, entre 1977 y 1993, en las que las exigencias laborales absurdas estuvieron a punto de acabarla.

¿Qué han hecho Empresa y trabajadores para conseguir estos logros de colaboración conjunta? Puede afirmarse que implantar la transparencia, en ambas partes, promover el desarrollo personal y profesional de todos los trabajadores a través de la formación y la educación, y tener espacios de diálogo, fueron fundamentales para conseguir la construcción de confianza en la que han estado Sintraproaceites e Indupalma.

El Sindicato de Indupalma se creó en 1972 como Asintraindupalma y se convirtió en Sitraproaceites en 1985. Durante esos años, hizo exigencias desbordadas que la Empresa debió aceptar y que la llevaron al borde del cierre.

Luego de ver cómo la Empresa tocaba fondo con el riesgo de echar a pique el motor productivo de la región, el Sindicato aceptó reflexionar, cuando con cifras en mano y razones de futuro que podrían compartir, las directivas de Indupalma los invitaba a hacer la reconstrucción conjunta de la Empresa.

## 12.1 CULTURA PARTICIPATIVA, CONSTRUCCIÓN PERMANENTE.

La construcción de confianza requiere tiempo, pero sobre todo, un inmenso potencial de reconocer al otro dentro de su dimensión espiritual, dentro de sus expectativas de vida, dentro de sus intereses como individuo en una comunidad, que en últimas se traduce en una palabra sencilla pero de gran significado: amistad.

Puede decirse que con su Sindicato Indupalma tiene la amistad que permite día tras día, crear esos espacios de diálogo y participación activa, donde las ideas son valoradas y donde la oportunidad de discernir se convierte en un ejercicio de construcción de futuro.

Los “Espacios para el diálogo” son oportunidades de reconocimiento del ser. Poder dialogar abiertamente de todos los temas que hacen parte de la vida de la compañía permite mejorar día tras día.

Espacios para el diálogo, Comité Obrero Patronal, Comité Pensional, Comité Paritario de Salud Ocupacional, son la expresión diaria de las relaciones con los demás, en la posibilidad de entender, comprender, acordar y apoyar.





## 12.2 HABLA LA EMPRESA.

*“Lograr la confianza no es fácil. La confianza se gana y lleva su tiempo. El papel más importante de Indupalma ha sido ser coherente entre lo que hace, lo que dice y lo que cree. A la Mesa de negociaciones, uno no puede llegar a decir una cosa*

*y hacer otra. Y cuando nos hemos equivocado, hay que reconocerlo, precisamente para solucionar, para seguir construyendo la confianza que nos hace avanzar seguros. Esto aplica también para las relaciones que debemos*

*tener con los proyectos de las cooperativas.”*

**Orieta del Pilar Prieto,** directora de Planeación Estratégica de Indupalma. Participante por la Empresa en las mesas de negociación para la firma de las convenciones colectivas con Sintraproaceites.



**Ancizar Tobón Pulgarín,** presidente del Sindicato de Indupalma. Es mecánico y cumple 30 años de trabajar con la Empresa.

## 12.3 HABLA EL PRESIDENTE DEL SINDICATO DE INDUPALMA.

***Este no es un Sindicato para acabar la Empresa.***

*“Les quiero dejar bien, bien ilustrado, que este Sindicato no es un Sindicato para acabar la Empresa, sino para buscar las fórmulas: ver cómo hacemos que esta Empresa sea la misma Empresa y por ende, pues mejor... Simple y llanamente, nosotros hicimos una Convención tan extensa porque tenemos confianza con los dueños de la Empresa y con los directores de esta Empresa.*

*Nosotros aprendimos a entendernos con la Empresa más que todo, debido a la confianza que nos han inspirado los directivos y hemos tenido la “entendencia” de entendernos entre nosotros mismos...*

*... En el capítulo “futuro” de la Convención, dice “ser humano es pensar en el otro” y nosotros, obramos humanamente. Dejar el egoísmo, dejar la personalidad y entregarse a la persona para que la persona cambie. Uno tiene que dar los primeros pasos, para que esa persona diga: “me están dando el apoyo que yo necesito para cambiar.”*



***“Hay que pensar que la empresa necesita hacer inversiones.”***

*“Cuando se empiezan a hacer convenciones cortas, las empresas... tienen el problema de qué va a pasar en el ámbito laboral y se puede correr el riesgo de que “haiga” huelga y cuando hay huelga, hay unos problemas internacionales porque estas huelgas se dan a conocer mundialmente y eso afecta las relaciones comerciales con otros países.*

***Un sindicato que soluciona.***

*... Un sindicato tiene que ser tolerante, un sindicato de conciliación, de concertación, que es lo más importante, donde las partes no se sienten a discutir, sino a buscarle soluciones a los problemas que se tengan.*

***El acuerdo fue sacar la Empresa adelante.***

*... Todos nos fuimos poniendo como en la tarea de que esta Empresa había que sacarla adelante: que la confianza que uno le daba a los funcionarios de la Empresa y la que los funcionarios le daban a los trabajadores, diera como resultado... una forma de acercarnos sin muchos problemas.*

***Qué importante es que la información esté en las manos de todos.***

*... Lo que uno ve que había antes..., era una información cerrada, una información ultra-secreta. A raíz de la confianza y de la responsabilidad para ganar esa confianza, la Empresa también nos ha puesto en la mano una información de lo que va a hacer y a los trabajadores se les cuenta, se les comunica hacia dónde nos dirigimos y hacia dónde vamos.”*

**Ancizar Tobón Pulgarín**, presidente del Sindicato de Indupalma.



Abajo. En la mesa, Gerente,  
Directivos Sindicales y Directivos  
de la Empresa.

***“Se pierde” para ganar.***

*“Uno tiene que entender que no lo puede tener todo y al no tenerlo todo, pues uno también tiene que mirar la posibilidad de que la otra parte también necesita que uno colabore para que esto funcione. El balance es un gana-gana.”*

**Santos Aguilar Muñoz**, uno de los líderes del Sindicato. Trabaja como supervisor y lleva 30 años con la Empresa.



## 12.4 A PROPÓSITO DE LA FIRMA DE LA CONVENCIÓN COLECTIVA: “AQUÍ NO HAY PERDEDORES”.



*“Yo debo plantear lo que soy, lo que pienso y lo que creo, pero también debo entender a mis compañeros, a mi contraparte, para que haya un entendimiento, en lo que diariamente convivimos.*

*... Esta es una Empresa que me ha dado la oportunidad de prepararme, de formarme como persona, he madurado en todo este tiempo.”*

**Hermes Enoc Robles**, guardia de seguridad de la Empresa y miembro del Sindicato.



*“Pues aquí no hubo ningún perdedor. Tanto ganó la Empresa como ganamos nosotros, porque hubo un entendimiento entre parte y parte.”*

**Albeiro De Echeverri Valencia**, afiliado al Sindicato. Es operario de clarificación en la planta extractora y lleva 24 años en la Empresa.

## 12.5 EL ÍNDICE DE CREDIBILIDAD ES COMO UN ÍNDICE DE RESPONSABILIDAD SENTIDA, CON LA OTRA PARTE.

Más allá de haber logrado progresivamente la ampliación de los periodos entre las Convenciones colectivas firmadas, el Sindicato y la Empresa acordaron extraordinariamente y fuera de su Convención, tener un Índice de Credibilidad que demuestra el valor que las partes dan a la palabra y a la confianza mutua, en compromisos relacionados con el respeto por el otro y el verdadero mejoramiento de las relaciones humanas, alrededor de los compromisos de trabajo.





## 12.6 “LOS MILAGROS DE HUMANIDAD”, EN LAS RELACIONES DEL SINDICATO Y LA EMPRESA.

*“Cada vez que alguien me pregunta cuál fue la “fórmula” como abogado para contribuir en la construcción de unas relaciones conviventes con la organización sindical en Indupalma, suelo responder:*

*¡Actuar desde el corazón!*

*Sé que no parece una respuesta de abogado y mucho menos de abogado laboralista... pero sí lo es.*

*Por mi experiencia en Indupalma aprendí que, cuando uno lee el artículo 1o. del Código Sustantivo del Trabajo y encuentra que el objetivo de este código es “lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social”, más que palabras bonitas, de lo que se trata es de entender y hacer entender que el contrato de trabajo y todo lo que éste conlleva, incluidos los horarios, los reglamentos, la convención colectiva, las instrucciones, los*

*procedimientos y las metas, tienen sentido en cuanto pretexto para promover una visión amorosa de mi vida con el otro, en la ejecución de una tarea productiva que a todos interesa.*

*Actuar desde el corazón es reconocer la propia fragilidad, reconocer en el otro un ser humano como uno, entender que el otro es importante para construir vida, dar al diálogo el valor como herramienta fundamental para armonizar y hacer de la ley un instrumento para promover habitabilidad humana y no para materializar intereses egoístas.*

*En desarrollo de esta “fórmula” aprendí que las cifras son argumento importantes cuando están construidas para generar mejores maneras de vivir; que la norma tiene sentido en la medida en que ayude a la construcción de tejidos sociales coherentes y que no es la soberbia o la arrogancia de un título el*

*que permite materializar aspiraciones de justicia, sino la sencillez en la aplicación de los conocimientos y de las experiencias.*

*En Indupalma he aprendido que los milagros de humanidad son posibles y que el Derecho, principalmente el Derecho del Trabajo es, inclusive, algo más que código, es vida en el universo de la acción humana productiva como principio fundante de un Estado Social de Derecho, que nos da la oportunidad para conectar miradas y percibir, en la mirada amable del otro, la bondad de tejer responsablemente metas que permiten la construcción de universos económicos en los que el hombre es causa y fin del esfuerzo colectivo, como nos ha pasado en Indupalma y aspiramos que nos siga pasando”.*

**Julio César Carrillo**, abogado laboralista, asesor de Indupalma durante los últimos quince años.

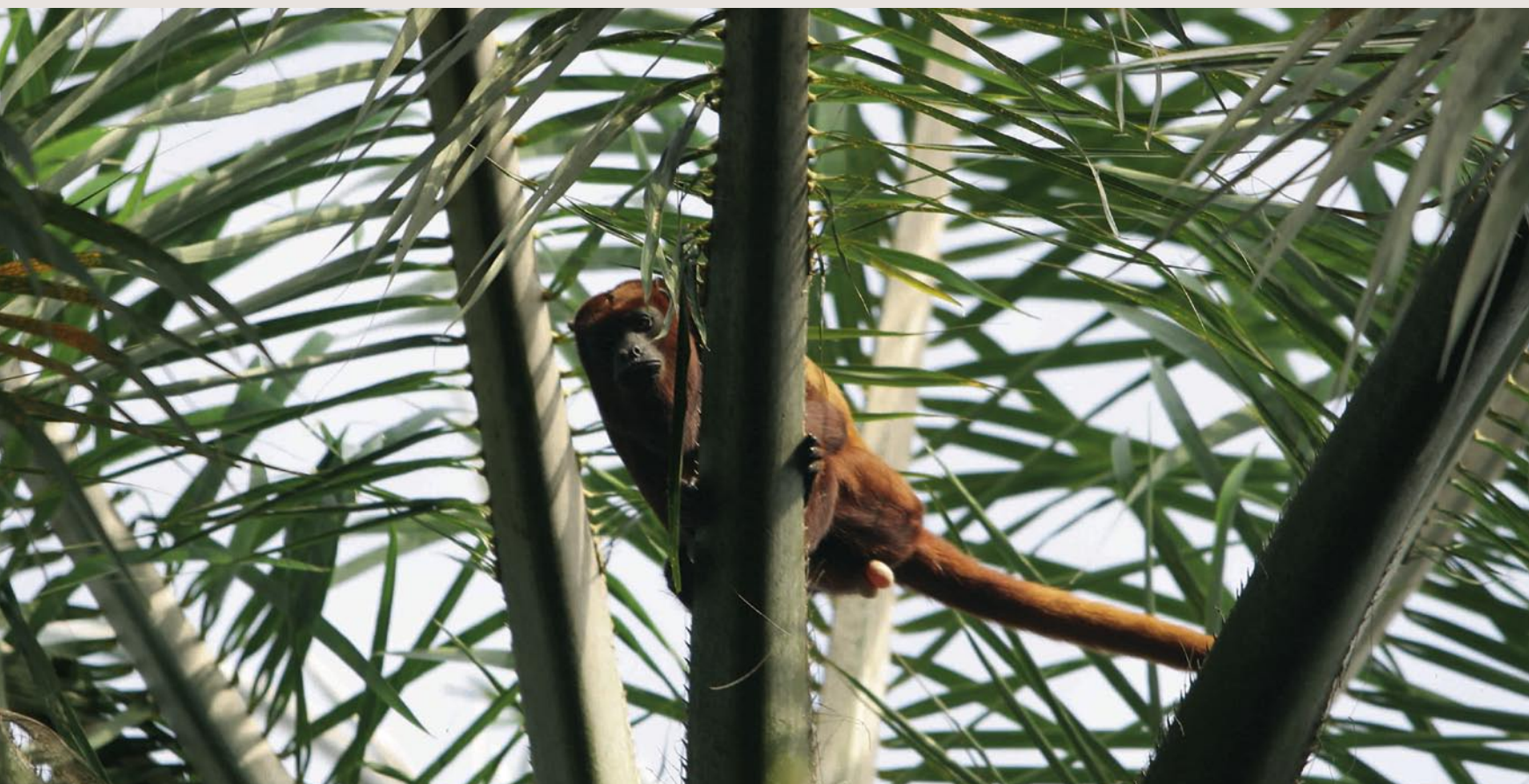
***“Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente”***

Séptimo objetivo del milenio

# 13.

## LA NATURALEZA SE HACE RESPETAR

El jardín botánico de la Empresa: Indupalma tiene un entorno ambiental celosamente resguardado en 40 años de operación.











Frescura y sombra. Esta es la característica que se percibe al llegar a las instalaciones de Indupalma en San Alberto. Un bello lugar con exuberante vegetación tropical, para defenderse del intenso calor y del duro Sol del lugar.

En efecto, cuando se habla de medio ambiente en Indupalma, sobresale un rico entorno natural celosamente guardado y cuidado, en el que labora su gente, más allá de los terrenos dedicados a la palma de aceite. Es un jardín botánico que se inició en los años 70 y compuesto por una variedad de 400 palmas ornamentales, con cerca de 3,000 especies y 250 géneros que se encuentran a lo largo de la plantación. Desde sus inicios, este lugar característico que brinda sombra, belleza y frescura a trabajadores y visitantes, generó una pauta de cuidado ambiental en toda la Empresa.

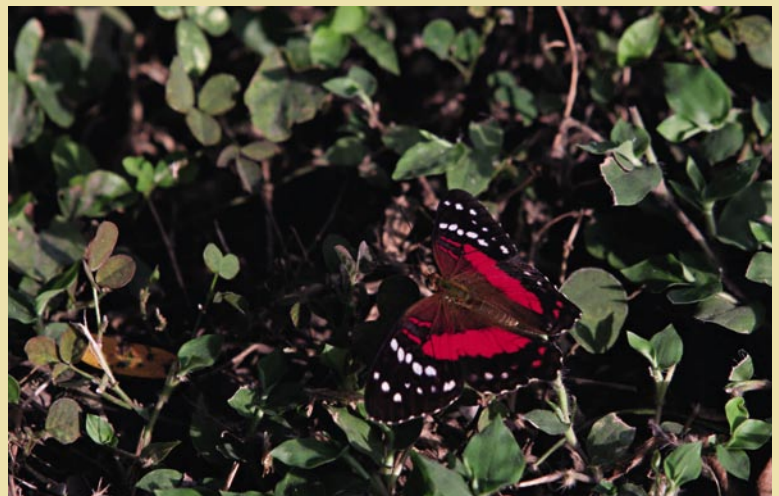
En este entorno tropical, es común ver anfibios, escarabajos, reptiles, serpientes, mamíferos entre los que se encuentran monos, murciélagos, aves, mariposas.



#### LA ISO 14001 DE INDUPALMA

Indupalma fue la primera empresa palmera en obtener la ISO 14.001 lo que la compromete a desarrollar procesos sostenibles en el cultivo y en la planta extractora. Obtener la certificación implicó organizar internamente la Empresa en cuanto al manejo de residuos sólidos, manejo de emisiones en la planta mediante una caldera especialmente instalada para el cuidado ambiental; ahorro de luz y agua, y acciones y campañas de reciclaje, realizar prácticas de protección ambiental en pro de las comunidades aledañas a la Empresa; optimizar los recursos económicos disponibles para la gestión ambiental. Hoy Indupalma genera el 100% de la energía que requiere con base en calderas alimentadas con material orgánico de desecho.

El interés de la Empresa por liderar la certificación ambiental en una empresa palmicultora, le trajo importante reconocimiento en el sector y le generó confianza en entidades de inversión externa (Midas).







Continuamente Indupalma está en la búsqueda de nuevas tecnologías y medidas que permitan mejorar constantemente, con el menor impacto posible a nuestro medio ambiente.

Indupalma pone en práctica continua acciones ambientales de autosostenibilidad y prácticas orgánicas tan importantes como:

**LA FERTILIZACIÓN ORGÁNICA:** se realiza con los mismos subproductos generados tanto en el mantenimiento del cultivo (podas y cosecha) como en el proceso de extracción del aceite (fibra, cascarilla y tuza). Estos productos mejoran las cualidades fisicoquímicas y microbiológicas del suelo. Así permiten que se use muy poco la fertilización química. También desarrolla técnicas de control biológico de plagas, cultivando en campo, las cepas de hongos que ayudan a controlar diversos organismos causantes de enfermedades en las palmas. Por esa razón, el ingreso de productos químicos y pesticidas, es muy poca .

Cuando se requieren los fertilizantes por las necesidades de determinados tipos de suelo, la Empresa los utiliza con el máximo cuidado en dosis muy precisas y con las técnicas apropiadas para evitar el lavado.

**EL CONTROL DE PLAGAS:** se efectúa con técnicas manuales y biológicas. Cuando las necesidades lo exigen Indupalma aplica los productos aprobados por *Pesticide Evaluation Report and Safe Use Action Plan (PERSUAP)*, que tienen bajo efecto sobre el medio y su aplicación va acompañada de capacitación a sus colaboradores en la forma de uso, manejo y aplicación .



**PROGRAMAS DE MANEJO DE DESECHOS.** Con conocimiento y gente capacitada, especialmente, Indupalma aprovecha los desechos de sus cultivos puramente orgánicos, para mejorar la condición de sus suelos y así evitar el uso de productos químicos.

**OPTIMIZACIÓN DE ENERGÍA. GENERACIÓN PROPIA. UTILIZACIÓN DE SUBPRODUCTOS ORGÁNICOS EN COMBUSTIÓN.** La consigna es la optimización del uso de la energía eléctrica basada en el ahorro con equipos que cumplen con la norma *Energy Star de la EPA(US)*. Adicionalmente la planta de Beneficio Primario de la Empresa cuenta con una turbina de cogeneración, que da energía para el funcionamiento del 100% de la planta extractora. Algo más: la movilización de las turbinas se efectúa con los vapores generados en las calderas que, a su vez, usan como combustible fibra y cascarilla que son subproductos del proceso de extracción. No usamos combustibles fósiles que son los que aumentan las emisiones de gases invernadero.

**MANEJO DE SUELOS.** En su mayoría los suelos usados hoy en Indupalma, para la siembra de la palma de aceite, vienen de ser suelos para ganadería extensiva, que ahora han ganado en condiciones ambientales sociales y físicas por cuenta de la palma de aceite. En la labor del cultivo han mejorado sus propiedades físico- químicas por la incorporación de materia orgánica y prevención de la compactación. Ahora los cultivos han atraído a estos suelos, diversas especies de insectos, mamíferos y aves. Por otra parte, la palma de aceite capta mayor CO<sub>2</sub> de la atmósfera, con lo que se contribuye a disminuir el calentamiento global generado por este gas invernadero. Además los cuerpos de agua superficial son protegidos mediante el establecimiento de rondas de protección boscosa que aumenta la regulación de caudales y la oferta hídrica de los mismos.

**MANEJO DE AGUAS RESIDUALES.** En los cultivos de la Empresa no se realizan vertimientos de aguas residuales. La planta industrial de Indupalma cuenta con un sistema de tratamiento de aguas industriales, compuestos por lagunas anaeróbicas y facultativas que, mediante la degradación biológica de la materia orgánica, mejora en un 90% la calidad de nuestros efluentes. Así se causa el menor impacto en el receptor final. En este momento Indupalma también diseña un programa para la captación del gas metano que se genera en este proceso, para contribuir así a procesos de producción cada vez más limpia.

**PLANES MEDIOAMBIENTALES EN LOS CULTIVOS.** Coopsabana uno de los nuevos proyectos de siembra de palma, que desarrolla Indupalma con asociados aliados, cuenta con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en el programa de Desarrollo Alternativo (MIDAS) que exige un plan de Manejo Ambiental muy restrictivo para el manejo del cultivo en cada una de sus etapas. Las medidas establecidas no sólo están encaminadas a prevenir, mitigar, o compensar los posibles impactos generados, sino a orientar al campesino sobre el establecimiento de cultivos orgánicos y la prohibición del uso de pesticidas no aprobados por el *Pesticide Evaluation Report and Safe Use Action Plan (PERUAP)*.





### **13.1 DEBAJO DE LAS PALMAS UN BELLO PAISAJE CASI PREHISTÓRICO.**

Así se percibe, pues en los cultivos la empresa cuida y respeta los musgos, líquenes que son benéficos para la productividad de la palma, sin competir con ésta por los nutrientes.

El cuidado y el desarrollo de un criterio ambiental en toda su fuerza de trabajo y aliados, se realiza de manera constante con instrucciones y campañas de sensibilización.



***“Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente”***

Séptimo objetivo del milenio

# 14.

## CALIDAD ES CONFIANZA PARA CLIENTES Y ALIADOS

La búsqueda de la calidad del producto y de la calidad de la gestión son actos de responsabilidad social con los clientes y el mercado. Hoy la Empresa tiene las más importantes certificaciones y el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, así:

- Certificación ISO 9001: obtenida el 6 de abril de 2000. Recertificada el 21 de febrero de 2002, el 24 de junio de 2005 y el 16 de junio de 2008.
- Certificación ambiental ISO 14.001: obtenida el 24 de junio de 2004 y recertificada el 16 de junio de 2008.
- Certificación OHSAS de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional: obtenida en el 2008.
- Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión: obtenida en el 2006.











*... La certificación es el primer escalón que se consigue. Nosotros también obtuvimos el Premio Nacional a la Gestión de la Calidad y de ahí en adelante lo que queremos, es ir mejorando en nuestros procesos,*

*no solamente en este Premio, sino también en el Premio Iberoamericano, del que ya estamos hablando, a nivel de toda Suramérica y Centroamérica.*

**Dalila Bibiana Moya,** economista, asistente del departamento de Gestión Integral de Procesos.







*“Actualmente trabajamos en dos unidades de negocio totalmente diferenciadas: INDUPALMA Banca de Inversión y Operación de Proyectos, e INDUPALMA Agroindustrial. Lo anterior ocasiona que debamos manejar dos definiciones diferentes sobre calidad: una relacionada con nuestros productos agroindustriales, y otra relacionada con los servicios de Banca de Inversión.*

*Nuestra unidad agroindustrial debe propender por la calidad del producto. La Empresa pertenece al primer eslabón de la cadena de las oleaginosas, aceites y grasas, en donde el mercado a nivel mundial es considerado dentro del rango de commodities, es decir, nuestros productos (aceite de palma, aceite de palmiste y torta de palmiste) se caracterizan por no ser*

*diferenciados. Nuestro reto es entonces ofrecer calidad al cliente en cuanto a la permanente disponibilidad de su materia prima, garantizando el despacho oportuno de los aceites y las tortas.*

*A su vez, nuestra unidad de Banca de Inversión se centra en el servicio prestado a nuestros clientes, en cuanto a la estructuración y operación de proyectos de la agroindustria de la palma de aceite. Calidad se entiende entonces como la plena satisfacción de los inversionistas que contratan a INDUPALMA para la gestión de sus proyectos, que pueden ser tanto plantaciones de palma como plantas de beneficio. Aquí debemos esforzarnos en gestionar los procesos agronómicos, industriales, financieros, jurídicos, laborales, ambientales y sociales que requieren los*

*proyectos que operamos para alcanzar su éxito.*

*INDUPALMA está comprometida en gestionar la calidad al interior de la organización.”*

**Lina Hoyos**, directora de Finanzas y Mercadeo de Indupalma.

## 14.1 LUEGO DE BUSCARLO DURANTE 4 AÑOS, INDUPALMA OBTUVO EN EL 2006 EL PREMIO COLOMBIANO A LA CALIDAD DE LA GESTIÓN.

*“En la última postulación, la Empresa puso a participar a toda la organización.*

*Todos aportamos desde la perspectiva de cada uno. Hubo trabajo en equipo y ganas de mostrar la Empresa que tenemos.”*

**Orieta del Pilar Prieto,**  
directora de Planeación Estratégica.

¿Cómo así que lo buscó? Para la Empresa, la participación en este tipo de procesos, es una consigna empresarial que siempre la impulsa a realizar intensos procesos de mejoramiento con gran motivación. Así sucedió con el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión que representó una oportunidad de reflexión conjunta, alrededor de un modelo, una referenciación de excelencia al que había que llegar.

## 14.2 INDUPALMA LLEGÓ. ¿CÓMO?

Debió hacer su mejoramiento en los 8 componentes que soportan el Premio a la Calidad de la Gestión, como son: Estrategia y gestión estratégica \*Liderazgo y estilo de gestión\* Gestión integral del talento humano\* Conocimiento del mercado y satisfacción de clientes y usuarios finales\* Gestión de procesos\* Gestión del conocimiento y de la información de la responsabilidad social\* Creación de valor y resultados. Todos encierran en su espíritu, el desarrollo del talento humano, la responsabilidad social y ambiental, la responsabilidad con los clientes y con la sociedad.

El premio es otorgado por el Ministerio de Comercio e Industria y Turismo y la Corporación Calidad, para promover la innovación y el mejoramiento de la gestión integral. Ahora, fiel a su consigna, la Empresa se está fortaleciendo para participar en el Premio Iberoamericano a la Calidad. Así quiere medir la solidez y competitividad de Indupalma a nivel internacional.



P R E M I O  
C O L O M B I A N O  
A L A C A L I D A D  
D E L A G E S T I Ó N  
2 0 0 5 - 2 0 0 6



*“Vale la pena tender la mano. Es como abrir el corazón para apoyar, estimular y poder exigir, a nuestra gente. Extender la mano para que ganemos todos.”*

Rubén Darío Lizarralde, Gerente General Indupalma.



Esta es una publicación de Indupalma S.A.  
Indupalma S.A. publication.

Dirección General | General Management  
Indupalma S.A.

Dirección Editorial y Textos | Editorial Management and Texts  
María Teresa Peña Borrero, MTP Comunicaciones

Diseño y Diagramación | Design and Layout  
Ivonne Gennrich Arias

Fotografía | Photography  
Eduardo Restrepo  
Stephan M. Riedel  
Daniel Ballesteros

Traducción | Translation  
María Teresa Liévano Ucrós

Preprensa | Prepress  
Zetta Comunicadores S.A.

Impresión | Printing  
Zetta Comunicadores S.A.

Derechos Reservados© | All Rights Reserved©

Las imágenes y textos que aparecen en esta publicación tienen derechos reservados por Indupalma S.A. y no pueden ser reproducidos en modo alguno sin autorización expresa de la Empresa.

The images and texts which appear in this publication have all rights reserved by Indupalma S.A. and may not be reproduced in any way without express authorization of the Company.

Impreso en Colombia | Printed in Colombia

Carátula: mujeres cooperativas que están a cargo de la germinación y el cuidado de las pequeñas palmas con destino a las plantaciones de la Empresa y a los proyectos de los aliados cooperativos o socios estratégicos.  
Foto de Eduardo Restrepo.

Cover: cooperated women in charge of the germination and care of small palms destined to the Company's plantation and to the projects of the cooperative allied members or strategic associates.  
Photography by Eduardo Restrepo.



INDUPALMA®

Calle 67 No. 7-94. Piso 8  
Pbx +57(1) 347 0010  
Bogotá, Colombia  
[www.indupalma.com](http://www.indupalma.com)