

# Ganar es cuestión de método: lecciones aprendidas del conflicto laboral en el sector azucarero del Valle Geográfico del Río Cauca

Juan David González Ramírez  
Pablo Alberto Ortega Poveda

El paro de actividades del año 2008, por parte de los corteros que bloquearon los principales ingenios del centro del Valle del Cauca y del norte del Cauca, fue motivado por un descontento de los trabajadores relacionado a las condiciones contractuales. Sin embargo, en este conflicto laboral, no solo se vieron involucrados los empleadores y los empleados, sino también otros grupos de interés que incidieron en el desarrollo del conflicto y de las posteriores negociaciones entre las partes. El modelo de contratación empleado por los ingenios, se enmarcaba en un debate

nacional sobre la política laboral en el país, que incidió en que se involucraran otros actores en el conflicto laboral. Como consecuencia del conflicto es posible identificar costos que se hubieran podido evitar con la implementación de estándares internacionales.

## Modelo de contratación: de lo nacional a lo local

El conflicto del 2008 surgió debido a una problemática laboral y se expresó en tres ejes de tensión: el modelo de contratación laboral, el salario real y los beneficios no salariales de los trabajadores de corte de la caña de azúcar.

## El sector azucarero en Colombia

El sector de la industria de la caña de azúcar en Colombia tiene una presencia importante en el valle geográfico del río Cauca, región natural que atraviesa 47 municipios de los departamentos de Cauca, Valle del Cauca y Risaralda (Asocaña, 2013). De este sector hacen parte trece empresas (ingenios) que participan directa o indirectamente en la siembra, corte, producción de bienes con valor agregado (azúcar refinada, mieles, biocombustibles, entre otros) y comercialización de los productos derivados de la caña de azúcar. Los trece ingenios conforman una asociación gremial, Asocaña, que representa los intereses de las empresas del sector.

En el Valle Geográfico del Río Cauca, hay sembradas 205.000 hectáreas, de las cuales el 85%, es decir 174.250 de hectáreas pertenecen a 2700 cultivadores de caña, cuya área en promedio está entre 50 y 70 hectáreas. Los ingenios son propietarios del 25% restante, esto es, 30.750 Has.

La industria azucarera colombiana tiene una importante participación en la producción y comercialización internacional del azúcar y es un renglón central en la agroindustria nacional y regional. En el 2011 Colombia produjo 2,43 millones de toneladas métricas de volumen crudo de azúcar (tmvc) y exportó 0,94 millones de tmvc de azúcar, razón por la cual el país se situó, para dicho año, en los puestos once y siete, respectivamente, entre los primeros países productores y exportadores de azúcar en el mundo (Asocaña, 2012). Por su parte, dicho sector tiene una contribución muy significativa en la economía nacional y regional, debido a la generación de 93.787 empleos relacionados con las actividades de los ingenios y de sus proveedores, así como por la importante participación de este sector en el total del PIB nacional, en el recaudo de impuestos y en la economía y bienestar de las comunidades de la región de su área de influencia (Fedesarrollo, 2009).

De igual forma, la incursión de los ingenios en la producción de biocombustibles (etanol) ha dinamizado el sector, lo que ha ido de la mano con procesos de tecnificación del corte de caña y de la de producción de sus derivados.

Este estudio de caso se  
realizó con el apoyo de:



Embajada Británica  
Bogotá

## EL PRINCIPAL PUNTO DEL CONFLICTO ENTRE LOS CORTEROS y los ingenios era el modelo de contratación de los primeros a través de la figura de las Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA).

El principal punto del conflicto entre los corteros y los ingenios era el modelo de contratación de los primeros a través de la figura de las Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA). Mientras los corteros exigían una vinculación directa por parte de los ingenios y los beneficios asociados a ella, las empresas preferían el modelo de *outsourcing* y tercerización en la contratación, modelos legales, con el propósito de reducir los costos de su producción. Cabe destacar que al momento del inicio del conflicto laboral, las empresas no estaban violando la normatividad nacional en materia de trabajo, puesto que el modelo de las CTA era permitido legalmente y las empresas cumplían con las responsabilidades legales que esta figura les imponía.

El segundo eje de conflicto entre las partes se derivaba de las rentas producto de la transformación de la caña de azúcar y se traducían en el salario real de los trabajadores. La remuneración salarial efectiva de los corteros (con los descuentos legales establecidos) era insuficiente para cubrir sus necesidades básicas. Sin embargo, las empresas pagaban a las CTA lo que les correspondía legalmente a los trabajadores. El ingreso promedio de los corteros oscilaba entre 700.000 y 1'000.000 de pesos (432 USD en promedio); sin embargo, las graves falencias administrativas y jurídicas de las cooperativas obligaban a los trabajadores a asumir costos que reducían sus salarios reales, a pesar de que quienes administraban dichas cooperativas,

eran personas elegidas por los mismos corteros asociados a las Cooperativas de Trabajo Asociado.

En efecto, los ingenios realizaban un aporte adicional a las CTA para el transporte y la administración. No obstante, en muchas ocasiones los corteros pagaban la totalidad de su seguridad social (sin que las cooperativas asumieran los porcentajes que le correspondían por ley) y muchos de ellos no tenían cotización histórica al sistema de salud y de pensiones.

Por último, los corteros consideraban que no estaban recibiendo ningún beneficio por su trabajo adicional a lo salarial, como por ejemplo subsidios para vivienda, educación o salud. Aún así, la Universidad Javeriana de Cali encontró que para esa época los ingenios tenían una importante inversión social en las regiones de sus áreas de influencia: programas de vivienda, planes de recreación e incluso, redes educativas que financiaban a doce mil estudiantes entre quienes se beneficiaban los hijos de los corteros. La Javeriana, no obstante, también observó que los ingenios ocultaban la financiación de estas actividades, dado que pretendían evitar a toda costa la generación de vínculos laborales directos con los trabajadores. Por ello, la acción social de los ingenios siempre permaneció velada.

En síntesis, existía un problema en el modelo de relacionamiento de las empresas con dos de sus grupos de interés más importantes, las CTA y los corteros, lo que explica en gran parte la problemática laboral atrás expuesta. Por un lado, los ingenios no podían controlar a las CTA, ya que incurrieron en intermediación laboral, aunque las empresas sí ejecutaban auditorías administrativas a las Cooperativas para verificar el cumplimiento de sus obligaciones. A pesar de esto se evidenciaba un incumplimiento de la legislación laboral (en lo referente al pago de seguridad social) pues tenían serias falencias institucionales (falta de formación de sus directivas, mala administración de recursos, entre otras) y a que ejercían mecanismos que, aunque legales, no daban un trato justo y ético a sus asociados. El modelo de tercerización ya había presentado falencias en el pasado, desde el momento en el que los

### Corteros de caña y movimiento sindical

Hasta la década de los noventa, los corteros de caña eran trabajadores que se encontraban vinculados directamente a las empresas, haciendo parte de las convenciones colectivas, y registraban representación sindical con las centrales obreras Confederación de Trabajadores de Colombia (CTC) y la Confederación General del Trabajo (CGT). Tras la promulgación de la Ley 50 de 1990, gran parte de los corteros pasaron de tener contratos laborales a modelos de tercerización laboral.

Fueron dos los modelos usados para tercerizar la labor del corte de caña. El primero, a través de empresas contratistas, que terminaron generando problemáticas relacionadas a la vinculación, a través de contratos de prestación de servicios, el incumplimiento con los pagos de la seguridad social y parafiscales, condiciones precarias en cuanto a jornadas laborales y dotación para el trabajo y la ausencia de beneficios en educación y vivienda. Este descontento desencadenó el paro del 2005 en el que unos doce mil corteros reclamaron sin representación alguna de sindicatos.

Tras el paro del 2005 y como resultado de lo negociado se implementó, entre otros acuerdos, un segundo modelo, llamado de tercerización, a través de las cooperativas de trabajo asociado, con la participación de la Central Unitaria de Trabajadores (CUT). Tras este paro, se formó el principal sindicato de los corteros, Sinalcorteros, filial CUT; sin embargo, este modelo generó nuevas inconformidades. Dado que las CTA eran gerenciadas por los mismos trabajadores, se presentaron situaciones en las que no había rotación en los cuadros gerenciales de las CTA debido a los diferentes niveles de educación, los asociados evadían los pagos a la seguridad social, se daban malos manejos de las CTA, se presentaban pérdidas económicas derivadas de los costos administrativos de las CTA o despidos de los dirigentes sindicales. Esta situación generó la inconformidad que devino en el paro de 2008.

Grupos problemática laboral	Trabajadores del corte de caña	Ingenios/Asocaña	Sindicatos	PDA	Gobierno	Comunidad	Universidad Javeriana de Cali
Trabajadores del corte de caña	x	↓	⊗↑	⊗↑	↓	⊗↑	↑
Ingenios/Asocaña		x	↓	↓	↑	=	↑
Sindicatos			x	⊗↑	↓	=	=
PDA				x	↓	=	=
Gobierno					x	=	=
Comunidad						x	=
Universidad Javeriana de Cali							x

Tensión	↓
Afinidad de intereses	↑
Afinidad de intereses que se convierte en tensión	⊗↑
Indiferente	=

ingenios comenzaron su implementación con las empresas contratistas. En el 2005 se presentó un paro de trabajadores del corte de caña para exigir el desmonte de estas empresas. Los ingenios optaron (no en todos los casos) por cambiar el tipo de empresa intermediaria de los contratistas a las CTA<sup>m</sup>, sin resolver las conflictividades observadas en el 2005.

Por otro lado, la eficacia operativa de corto plazo, por la que habían optado las empresas, no les permitía reconocer que los trabajadores de caña eran uno de sus principales grupos de interés y que la sostenibilidad del negocio dependía, en gran parte, de la dignidad y el respeto de los derechos de esos trabajadores<sup>m</sup>.

### Análisis del conflicto: identificación de grupos, intereses y acciones

La problemática laboral involucró directamente a los trabajadores del corte de caña y a los ingenios. Además, otros grupos participantes fueron los sindicatos del sector, el partido político Polo Democrático Alternativo (PDA), el Gobierno nacional, la comunidad y la Universidad Javeriana de Cali, en calidad de grupo mediador.

El siguiente cuadro resume las relaciones entre los grupos participantes del conflicto, a partir de las tensiones o la afinidad de intereses que se identificaron.

Entre los corteros y los ingenios se presentó una relación de tensión que se expresó en el cese de actividades y bloqueos en las entradas a las sedes de los ingenios por parte del primer grupo. Esta tensión se derivaba, como ya se mencionó, de los intereses de cada grupo con relación al modelo de contratación, en general, y de los beneficios que percibían de la actividad económica, en particular. Sin embargo, ni los corteros ni las empresas de procesamiento azucarero eran grupos uniformes, pues al interior de cada uno fue posible identificar diferentes características, tendencias y enfoques de acción que los hacían grupos heterogéneos.

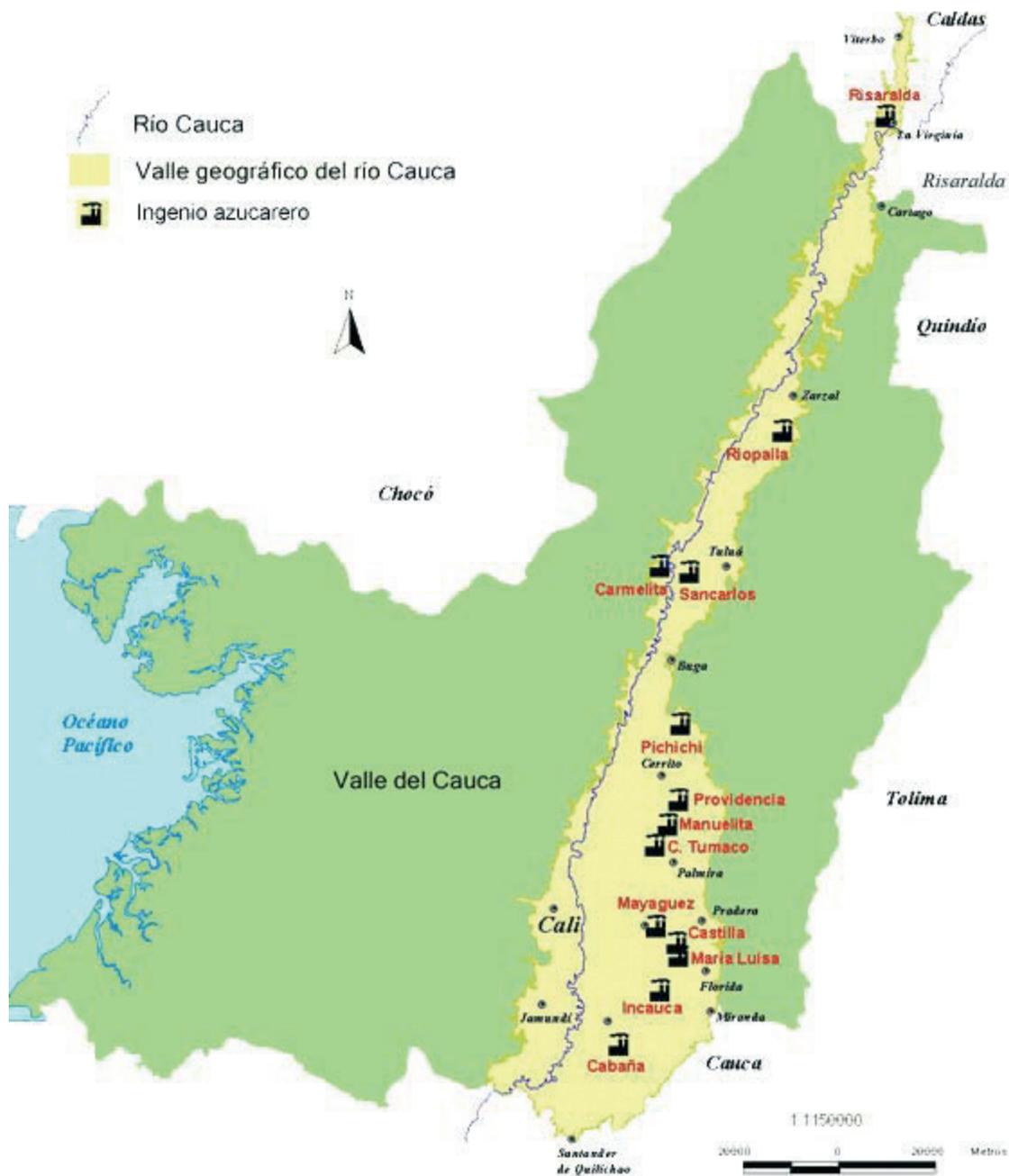
En el caso de los trabajadores, estos tenían diferentes liderazgos y formas de entender su situación, lo que se materializó en que, durante el conflicto, se formaron distintos sindicatos. En especial, los trabajadores afiliados al movimiento 14 de Junio, tenían una agenda política que iba más allá de lo laboral, mientras que los de Sinalcorteros enfocaban sus demandas en aspectos laborales<sup>m</sup>.

Por su parte, los ingenios se diferenciaban en cuatro aspectos: ubicación geográfica, tamaño del ingenio (es decir capacidad de molienda y producción, lo

cual se deriva en su capacidad económica), relación con sus trabajadores (directos e indirectos) y las características socio-demográficas de los corteros. Las empresas que se vieron afectadas por los paros estaban concentradas en la región central del Valle del Cauca<sup>m</sup> y en el norte del Cauca, zonas sin presencia militar<sup>m</sup>, y tenían un grupo de corteros con características sociodemográficas similares (procedencia del Pacífico biogeográfico y duración considerable en el sector -aproximadamente diez años-<sup>m</sup>). En concreto, estas empresas fueron Pichichí, Providencia, Manuelita, Tumaco, Mayagüez, Castilla, María Luisa e Incauca (Ver mapa).

Aunque las falencias de las empresas intermediarias, en particular las CTA, eran uno de los aspectos centrales de la problemática laboral, los corteros dirigieron sus protestas directamente hacia los ingenios y no hacia los directivos de las CTA. Ello evidencia el interés de los corteros en restablecer relaciones laborales directas con los ingenios, más que resolver las carencias de las empresas intermediarias.

Al inicio del conflicto, los corteros y los ingenios no tenían mecanismos de comunicación que les permitieran resolver la problemática laboral que afrontaban,



Fuente: Cenicaña. [http://www.cenicana.org/quienes\\_somos/agroindustria/historia.php](http://www.cenicana.org/quienes_somos/agroindustria/historia.php)

debido a su tipo de vinculación laboral<sup>68</sup>. Pese a la existencia de diferentes organizaciones sindicales en el sector, no existía un liderazgo sindical que representara los intereses de los trabajadores<sup>69</sup>. Por ejemplo, Sinaltrainal, Sintrainagro y Sintracañaizucol no tenían un número importante de afiliados entre los corteros y, por lo tanto, carecían de capacidad de representación de los trabajadores<sup>70</sup>. Así mismo, los sindicatos patronales no tenían autonomía frente a las empresas, razón por la cual, no participaron en el paro<sup>71</sup>.

Dado que el liderazgo sindical se fue desarrollando en el transcurso de las negociaciones, otros grupos mediaron en el conflicto y posicionaron una agenda política junto a la agenda laboral ya existente. Tal es el caso del partido político Polo Democrático Alternativo –PDA–, que tuvo un papel protagónico en el conflicto (asesorando a los trabajadores) y direccionando las protestas de los corteros. Su papel fue representar los intereses de los trabajadores, frente a la debilidad de los sindicatos del sector. Sin embargo, este partido también tenía

el interés político de visibilizar el caso de los corteros como un ejemplo de las falencias del modelo de normatividad laboral vigente en Colombia y, con esto, presionar al Estado para modificar la legislación laboral<sup>72</sup>.

Al interior del partido se destacaban dos posiciones, una liderada por el senador Alexander López (cercano al movimiento sindical) y la otra, por el senador Jorge Robledo (cercano al MOIR). El primero tuvo una amplia influencia en los sindicatos y los corteros, pero con

el paso del tiempo terminó siendo más cercano a Sintracatorce, un sindicato que surgió en medio del conflicto, primero como movimiento político y luego como organización sindical. El segundo, tenía mayor influencia en los demás sindicatos del sector.

### **PDA: posiciones encontradas**

Para explicar la confluencia de dos posiciones al interior del partido político, es necesario considerar factores electorales. En primera instancia, el senador López, ha concentrado su votación en el Valle del Cauca, mientras que el senador Robledo, capitaliza votos en un mayor número de regiones del país. Los dos senadores, tienen injerencia en sectores sindicales y promueven agendas políticas similares, como es el caso de las críticas a la tercerización laboral. Además, el senador Robledo, al ser cercano al MOIR, representa un sector del PDA que tradicionalmente ha estado ligado a las reivindicaciones laborales. Por su parte, el senador López ha estado ligado a los movimientos sindicales y ha liderado la discusión de temas laborales en el legislativo.

A pesar de esta confluencia de agendas, las divisiones internas, se ven reflejadas en la disputa por la representación de los trabajadores en el conflicto en el Valle del Río Cauca. Esta división entre representantes de un mismo partido, terminó por desarticular las demandas de los corteros, pues el fraccionamiento del PDA se reflejó en los movimientos sindicales que se formaron durante el paro y sus posteriores disputas.

La relación de afinidad de intereses entre el PDA, los sindicatos y los corteros varió, al tiempo que menguó el papel protagónico del partido como mediador de los intereses de los trabajadores. Esto se debió, en primera instancia, a las tensiones que se generaron entre los sindicatos y corteros cercanos a cada una de las posiciones al interior del partido político; Sintracatorce rompió relaciones con los demás sindicatos y quedó apartado de las negociaciones que dieron fin al conflicto<sup>xxx</sup>. En segunda instancia, al tratamiento político que el PDA dio a

AUNQUE LAS FALENCIAS DE LAS EMPRESAS INTERMEDIARIAS, en particular las CTA, eran uno de los aspectos centrales de la problemática laboral, los corteros dirigieron sus protestas directamente hacia los ingenios y no hacia los directivos de las CTA.

la problemática laboral, lo que llevó a las empresas a buscar una interlocución directa con los corteros y sus sindicatos para evitar la politización del conflicto<sup>xxx</sup>.

El Gobierno nacional estableció una relación de afinidad de intereses con las empresas y de tensión con los trabajadores, los sindicatos y el PDA. El interés del Gobierno era resolver la situación conflictiva para mantener la producción en el sector. Sin embargo, el Gobierno reprimió las protestas y las acciones colectivas de los corteros, al tiempo que las estigmatizó arguyendo que en ellas se habían infiltrado integrantes de grupos armados<sup>xxx</sup>, por lo que la negociación entre los corteros y los ingenios se llevó a cabo en medio de acciones de judicialización de los líderes de los corteros y algunos de sus asesores en el PDA<sup>xxx</sup>. Es por esto que el rol de este grupo en la resolución del conflicto fue secundario e incluso, marginal.

Las comunidades de los municipios de influencia del sector azucarero, en especial las familias de los corteros, establecieron una relación positiva con los corteros al inicio del paro, que fue cambiando a medida que los efectos del mismo se hicieron insostenibles para la economía de los habitantes de la región<sup>xxx</sup>. Mientras que al principio las comunidades presionaron a las empresas para que negociaran con los trabajadores, al final terminaron exigiendo a los trabajadores que levantaran el paro y reanudaran las actividades de los ingenios, el principal motor de la economía local.

Finalmente, es preciso destacar la labor de acompañamiento que desempeñó la Universidad Javeriana de Cali a través de estudios de caracterización de los traba-

jadores y de asesoría a los empresarios de los ingenios y a los trabajadores<sup>xxx</sup>. De esta manera, la Universidad logró establecer una relación de colaboración y de confianza con los corteros y los ingenios, y fue crucial para el restablecimiento de la relación entre las partes<sup>xxx</sup>.

### **Proceso de negociación: el papel de los grupos intermediarios**

Si bien en el conflicto, varios grupos de interés intentaron mediar entre los corteros y los ingenios, sólo la Pontificia Universidad Javeriana de Cali logró incidir en su solución. Esto se explica pues el único interés la Universidad fue el de mediar entre los intereses contrapuestos y esto generó confianza entre las partes.

Situación diferente era la de otros grupos, como el Gobierno o el PDA, quienes se involucraron y tomaron partido por una de las posiciones encontradas. Es así como el PDA registraba una relación de confianza con los trabajadores, pero no con las empresas, y los empresarios se sentían respaldados por el Gobierno; mientras, los corteros se sentían relegados.

### **Costos y beneficios<sup>xxx</sup>**

Tras estudiar la situación conflictiva, se analizan los costos y beneficios derivados de la misma, teniendo como referencia la aplicación de estándares internacionales en materia de derechos humanos y actividad empresarial. En tal sentido, se presentan dos escenarios para las empresas. El primero, la situación tal como sucedió y los costos y beneficios asociados a ella. En el segundo, se presenta un escenario hipotético que busca

DE HABER REALIZADO UNA CORRECTA IDENTIFICACIÓN de los actores y sus intereses, es posible que las necesidades de los corteros hubieran sido detectadas a tiempo, lo que hubiera permitido tomar acciones preventivas en torno al descontento de los corteros por su desvinculación directa de las empresas.

determinar lo que hubiera ocurrido en términos de costos y beneficios en caso de haber aplicado estándares en materia de DDHH. Además se presentan costos y beneficios para los demás sectores.

### I. Empresas:

a. Algunos costos y beneficios derivados de la situación fueron asumidos por los ingenios. Si bien es necesario aclarar que los tiempos en los que se logró el acuerdo entre los corteros y los ingenios fueron diferentes en cada uno de los casos, se realiza una estimación para determinar los costos y beneficios generales en el sector. En tal sentido, las principales consecuencias negativas de esta situación fueron:

- *Costos por pérdida de producción:* según la información recabada, el paro de los trabajadores duró en promedio 56 días<sup>xxx</sup>. En tal sentido, las pérdidas asociadas a la situación conflictiva por el cese de actividades asciende a 286 mil millones de pesos (USD 145.390.786,63), derivados de una disminución de 263 mil toneladas de azúcar y 39 millones 200 mil litros de alcohol<sup>xxx</sup>. Además se registraron pérdidas por las menores ventas de productos derivados del proceso de transformación de la caña (bagazo, miel, abonos, entre otros)<sup>xxx</sup>.
- *Costos reputacionales:* es posible identificar efectos de la problemática en materia imagen. Si bien la reputación de las empresas no se afectó de manera individual, la reputación del sector sí se vio perjudicada<sup>xxx</sup>. Aunque no es posible cuantificar los costos asociados a la reputación del sector, es importante resaltarlo como un costo derivado de la situación conflictiva, dado que

los medios de comunicación y algunos actores políticos resaltaron la situación dramática de los corteros durante el paro.

- *Beneficios por ahorro por costos de contratación directa:* derivado de la carga prestacional impuesta por la legislación colombiana<sup>xxx</sup> y los beneficios que reciben los trabajadores al ser contratados de manera directa por la empresa, los ingenios registraron un ahorro derivado de la tercerización de la labor de corte de caña. El monto de las prestaciones se calcula con relación al 70% del salario devengado por el trabajador. Para el 2008, los aportes correspondían al 15.5% sobre la base salarial (es decir, el 70% del salario del trabajador). La empresa asume el 75% del monto total de las prestaciones<sup>xxx</sup>, lo que implica un ahorro aproximado de 792 millones de pesos (USD 36.601,88) mensual, si se tiene en cuenta que, para 2008, el sector reportaba 11.982 corteros de caña sin contrato de nómina con un salario promedio mensual de 813.000 pesos<sup>xxx</sup>.

- *Beneficios del proceso de aprendizaje:* es posible evidenciar un aprendizaje sobre las características y las necesidades de los corteros y sobre las formas de solucionar este tipo de conflictos.

### b. Implementación de estándares:

Es necesario analizar cómo podría haberse desarrollado la situación conflictiva si los ingenios hubieran adoptado estándares en materia de derechos humanos. En tal sentido, es importante diferenciar entre los estándares vinculantes (de obligatorio cumplimiento) y los voluntarios.

En cuanto a los estándares vinculantes, vale la pena señalar que los ingenios cumplían con todos los requerimientos que la legislación laboral nacional impone a las empresas, junto con los parámetros establecidos por las declaraciones de la OIT sobre asuntos laborales. Sin embargo, fue hasta el año 2010 que los ingenios iniciaron la implementación y adopción de estándares voluntarios especialmente, la adhesión a *Pacto Global* y sus principios rectores<sup>xxx</sup>. Este hallazgo pone en evidencia la necesidad de las empresas de ir más allá de los requerimientos impuestos por la legislación laboral del país.

En tal sentido, es posible identificar dos tipos de estándares en materia laboral que pudieron haber evitado el conflicto. Estos hacen referencia a la debida diligencia y al control sobre la cadena de producción.

En lo relacionado con la debida diligencia, los *Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de las Naciones Unidas*, establecen, en su principio 17, la necesidad que tienen las empresas de realizar evaluaciones sobre el impacto real o potencial de sus actividades. Es en este marco que se inscribe la importancia de identificar a los diferentes grupos de interés de la empresa y analizar sus intereses, para así determinar el posible impacto de la operación y la estrategia de relacionamiento de la empresa con cada uno de ellos.

Con respecto al conflicto analizado y debido al interés de reducir costos, las empresas, a través de la tercerización de la labor de corte de caña, evitaron el relacionamiento directo con los corteros<sup>4</sup>, lo que afectó la producción<sup>6</sup>. Sin embargo, en caso de haber realizado la identificación de los actores y sus intereses, es posible que las necesidades de los corteros hubieran sido detectadas a tiempo y esto hubiera permitido tomar acciones preventivas en torno al descontento de los corteros por su desvinculación directa de las empresas.

En lo que corresponde a la cadena de producción, las empresas deben actuar con una correcta diligencia en las relaciones con sus proveedores y contratistas, como terceros que participan en

el proceso productivo, promoviendo el respeto de los derechos humanos por parte de estas<sup>48</sup>. En este sentido, y en línea con el intento de evitar el relacionamiento con los corteros, se presentaron denuncias de los trabajadores en cuanto al incumplimiento por parte de las CTA. Estos incumplimientos, que si bien se presentaban por la carencias administrativas de las CTA, afectaban la relación entre ingenios y corteros, y se relacionaban al pago de salario y del pago de las prestaciones sociales establecidas por la ley, principalmente.

En este caso, de haber aplicado la debida diligencia con respecto a su cadena de valor, estos problemas hubieran sido detectados previamente y se hubiera podido reaccionar de manera preventiva frente a las denuncias realizadas por los corteros, ejerciendo procesos de control frente a la labor de las CTA y las empresas contratistas.

De esta manera, los costos asociados al paro hubieran podido ser evitados, invirtiendo en la identificación de los grupos de interés y sus necesidades, y estableciendo mecanismos de control (por ejemplo mecanismos de recepción de quejas y reclamos o cláusulas contractuales con las CTA y las empresas contratistas) sobre su cadena de valor.

2. Otros grupos: además de los costos y beneficios identificados para las empresas, la situación conflictiva tuvo consecuencias para otros grupos de interés. Estos costos son:

*Costos para los corteros:* derivado de los paros, los corteros, que no estaban contratados de forma directa por las empresas, sino a través de las CTA, dejaron de percibir, aproximadamente, dos meses de salario que representa, aproximadamente \$ 9.957.042.000,00 de pesos (USD 5.061.755,84) derivados de un salario promedio de 831.000 pesos para 11.982 corteros<sup>49</sup>. Además, los corteros asumieron costos derivados del pago de su carga prestacional, que no era costeadá por los ingenios debido al modelo de contratación implementado.

*Costos para la comunidad:* también se observa un costo relacionado al descenso en el consumo de bienes y servicios

en los municipios del Valle del Cauca. La economía de la mayoría de estos municipios depende del sector azucarero en general, y del consumo de los corteros en particular. Al no percibir salarios, los corteros no se encontraban en capacidad de suplir sus necesidades<sup>50</sup>; además, es posible identificar costos para la comunidad por el cese de actividades. El conflicto generó endeudamientos en los corteros, quienes tenían que recurrir a préstamos para suplir las necesidades de ellos y de sus familias<sup>51</sup>.

Por último, es necesario referenciar los costos asociados a los enfrentamientos entre los corteros y la fuerza pública. En este sentido, los enfrentamientos generaron heridos tanto de miembros de la fuerza pública como de los corteros involucrados en el paro, lo que implica gastos en términos de la atención médica que fue prestada a estas personas.

De igual forma, también es posible identificar beneficios para estos grupos. Estos son:

*Beneficios para los corteros:* los beneficios para los trabajadores derivados de la contratación directa acordada durante la negociación, corresponden a los montos prestacionales asumidos por la empresa. De igual forma, los salarios aumentaron en 11%<sup>52</sup>, lo que genera un beneficio de \$1.095.274.620,00 pesos (USD 556.793,14) para los 11.982 corteros. Además también se registran mejoras correspondientes en becas educativas, programas de vivienda y a la dotación para el trabajo de dichos trabajadores. Además, también es posible identificar beneficios no cuantificables derivados de la situación. En tal sentido, es posible observar un fortalecimiento del movimiento sindical en los corteros y procesos de aprendizaje en los trabajadores sobre las formas de tramitar sus inconformidades frente a las empresas.

*Beneficios para el PDA:* tras la representación de los intereses de los trabajadores en el conflicto, aumentó el caudal electoral de este partido en el departamento, a pesar de las divisiones internas. Al respecto, varios de los entrevistados mencionaron que los corteros, en su mayoría, votan por el PDA<sup>53</sup>.

## Conclusiones

En el conflicto entre los corteros de caña y los ingenios se vieron involucrados diversos grupos de interés que incidieron en la situación y que, en ocasiones, complejizaron y radicalizaron los intereses de las partes, hasta el punto de afectar negativamente la relación entre los dos grupos y la solución del conflicto. De igual forma, dado que los grupos no eran uniformes, también fue posible observar divisiones al interior de los grupos. Esto generó un aumento en los costos que tuvieron que asumir, como consecuencia del conflicto, los grupos involucrados directamente en la situación.

Si bien los costos asumidos por los principales grupos involucrados son altos, tras la resolución del conflicto, es posible evidenciar grandes beneficios en términos económicos, de aprendizajes y de procesos organizacionales. Vale la pena resaltar el papel de los intermediarios en el proceso de resolución del conflicto en pro de obtener dichos beneficios, pues la labor de acompañamiento y de generación de confianza entre los grupos fue un factor crucial sin el cual no se hubieran alcanzado acuerdos.

De igual forma, la ausencia de reconocimiento y de conocimiento sobre los grupos de interés por parte de la empresa, así como estrategias para su relacionamiento, afectó la capacidad de estas para prevenir el conflicto y los costos asociados al mismo.

Por último, las empresas cumplían con todos los requerimientos que la legislación nacional les imponía en materia laboral, sin que esto resultara en la prevención o resolución del conflicto con los corteros. De igual forma, en el momento en el que surgió el conflicto, estas no implementaban estándares voluntarios. La aplicación de algunos estándares voluntarios hubiera podido incidir en la tramitación del conflicto, sin la necesidad de incurrir en los costos derivados del paro.

## Bibliografía

Entrevista 1. Sector sindical.  
Entrevista 2. Sector sindical.  
Entrevista 3. Cortero.  
Entrevista 4. Representante de ingenios.  
Entrevista 5. Cortero.  
Entrevista 6. Mediadores.  
Entrevista 7. Representantes de ingenios.  
Entrevista 8. Sector sindical.  
Entrevista 9. Sectores políticos.  
Entrevista 10. Representantes de ingenios.  
Entrevista 11. Cortero.  
Entrevista 12. Sectores políticos.

Asocaña. (2013). "El Sector Azucarero Colombiano en la actualidad", [en línea], disponible en: <http://asocana.org/publico/info.aspx?Cid=215>, fecha de consulta: 10 de enero de 2013.

Asocaña. (2012). "Informe anual de Asocaña 2011-2012", [en línea], disponible en: <http://www.asocana.org/modules/documentos/9771.aspx>, pp. 67, fecha de consulta: 8 de enero de 2013.

Carvajal, Alexander. (2008). "Aspectos socioeconómicos del corte de caña en el sector azucarero colombiano".

Cenicaña. (SF). "La región azucarera de Colombia" [en línea], disponible en: [http://www.cenicana.org/quienes\\_somos/agroindustria/historia.php](http://www.cenicana.org/quienes_somos/agroindustria/historia.php) fecha de consulta: 19 de febrero de 2013.

Colombia, Congreso Nacional de la República (1993, 23 de diciembre). "Ley 100 del 23 de diciembre de 1993, por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. [en línea] disponible en: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1993/ley\\_0100\\_1993.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1993/ley_0100_1993.html) Fecha de consulta: 15 de enero de 2013.

Fedesarrollo. (2009). "Impacto socioeconómico del sector azucarero colombiano en la economía nacional y regional. Resumen Ejecutivo", [en línea], disponible en: [http://www.tecnicana.org/pdf/2010/tec\\_no25\\_2010\\_p32-36.pdf](http://www.tecnicana.org/pdf/2010/tec_no25_2010_p32-36.pdf), fecha de consulta: 8 de enero de 2013.

Fundación Ideas Para la Paz. (2012). "Libro Blanco sobre Empresas y Derechos Humanos". [en línea] disponible en: <http://www.ideaspaz.org/images/Libro%20Blanco%20Versi%C3%B3n%201.pdf> Fecha de consulta: 15 de enero de 2013.

Ministerio del Trabajo. (2013). "Cooperativas de Trabajo Asociado", [en línea], disponible en: <http://www.mintrabajo.gov.co/preguntas-frecuentes/cooperativas-de-trabajo-asociado.html>, fecha de consulta: 8 de enero de 2013.

Naciones Unidas. 2011. "Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos" [en línea] disponible en: [http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessSHR\\_SP.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessSHR_SP.pdf) Fecha de consulta: 15 de enero de 2013.

OECD. 2011. "OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas". [en línea] disponible en: <http://www.oecd.org/daf/internationalinvestment/guidelinesformultinationalenterprises/GuidanceEdition2.pdf> Fecha de consulta: 15 de enero de 2013.

Ronderos, Carlos. 2011. "Responsabilidad Social Empresarial en la industria de la caña de azúcar".

## Notas

i Entrevista 6.  
ii Según Ronderos (2011), la industria de la caña de azúcar colombiana ha cumplido con sus obligaciones legales en los aspectos laborales, fiscales y ambientales.  
iii Entrevistas 2 y 3.  
iv Entrevista 6.  
v Entrevista 6.  
vi Según establece el Ministerio del Trabajo (2013), "De conformidad con el Artículo 6 de la Ley 1233 de 2008, las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado serán responsables del proceso de afiliación y pago de los aportes de los trabajadores asociados al Sistema de Seguridad Social Integral (Salud, Pensión y Riesgos Profesionales). Para tales efectos, les serán aplicables todas las disposiciones legales vigentes sobre la materia para trabajadores dependientes."  
vii Entrevistas 2, 3, 6 y 8.  
viii Entrevistas 3 y 6.  
ix Entrevista 6.  
x Entrevista 6.  
xi Entrevista 6.  
xii Entrevistas 8 y 11.  
xiii Entrevista 6.  
xiv Entrevistas 6 y 12.  
xv Entrevista 8.  
xvi Entrevista 11.  
xvii En algunos ingenios, como Risaralda, la distancia geográfica fue determinante para que no se presentaran las acciones de los corteros del 2008. En particular, era difícil que los demás corteros coordinaran con los trabajadores de ese ingenio debido a problemas de comunicación, recursos y movilidad (Entrevista 9). En otros ingenios, como La Cabaña, las condiciones de seguridad de los municipios en donde se encuentran ubicados, que pertenecen a la región del norte del Cauca, hacían necesario una mayor presencia de fuerza pública, lo cual, a su vez, dificultaba la realización de los paros por parte de los trabajadores (Entrevista 9).  
xviii Entrevistas 6 y 10.  
xix El modelo implementado en el sector azucarero, implicaba que los corteros debían tramitar sus inconformidades directamente con las CTA. Sin embargo, estas no fueron tramitadas ante estos actores, pues los corteros querían cambiar el tipo de vinculación laboral.

Además, en las CTA, los corteros cumplen la doble función de empleadores y empleados por el modelo de las cooperativas. (Entrevista 11).

xx Entrevista 6.  
xxi Entrevista 11.  
xxii Entrevista 6.  
xxiii Entrevistas 6 y 7.  
xxiv Entrevista 8.  
xxv Entrevista 7.  
xxvi Entrevistas 1, 2 y 12.  
xxvii Entrevista 2.  
xxviii Entrevista 2.  
xxix Otros grupos intentaron mediar en el conflicto, sin lograr influir en su resolución. Tal es el caso de la Iglesia y, en la etapa de los diálogos, el Gobierno nacional.  
xxx Entrevista 6.  
xxxi Los costos y los beneficios que fueron calculados o estimados, se presentan en dólares usando la tasa de cambio promedio del año 2008 (1.967,11 COP). Dato tomado del Banco de la República de Colombia en: [http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&\\_scid=MUG23-pGP8Q](http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&_scid=MUG23-pGP8Q)  
xxxii Los procesos de negociación en los diferentes ingenios fueron diferentes y se llegaron a acuerdos en momentos diferentes. Sin embargo, vale la pena reseñar que fue Incauca el primer ingenio en llegar a un acuerdo y posteriormente en los demás ingenios, replicando el modelo de Incauca.  
xxxiii Carvajal, 2008.  
xxxiv Carvajal, 2008.  
xxxv Entrevista 10.  
xxxvi Ley 100 de 1993.  
xxxvii Ley 100 de 1993.  
xxxviii Carvajal, 2008.  
xl Esto sucedió en parte, porque los ingenios intentaban evitar ejercer intermediación laboral.  
xli Entrevista 6.  
xlii OECD, 2011.  
xliii Carvajal, 2008.  
xliv Entrevistas 3 y 5.  
xlv Entrevista 5.  
xlvi Entrevista 3.  
xlvii Entrevistas 2, 6 y 11.

## Juan David González Ramírez

Politólogo con énfasis en Participación Política de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. En CERAC participa de las líneas de investigación sobre medición de violencia y conflictos y análisis de conflictos y violencia política. Ha desarrollado investigaciones sobre medición de la violencia asociada al conflicto armado colombiano, violencia contra trabajadores sindicalizados y violencia asociada al narcotráfico. Además ha hecho investigaciones sobre los factores que inciden en la comisión de delitos por parte de mujeres en Colombia. Otros temas de su interés son la construcción de metodologías de cuantificación de fenómenos sociales, las políticas públicas de seguridad y el análisis de la información disponible en contextos violentos.

## Pablo Alberto Ortega Poveda

Politólogo con énfasis en Participación Política de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. Sus principales áreas de interés son el estudio del conflicto armado, la violencia de la guerra civil en contra de la población civil, y los movimientos sociales. Abordó estos tópicos de investigación en su trabajo de grado y como Joven Investigador de Colciencias en el 2010. Trabajó como asistente de documentación para el Grupo de Memoria Histórica en el proyecto Resistencias en Colombia – documentando el caso de la Asociación de Trabajadores Campesinos del Carare (ATCC). Ha sido miembro de CERAC desde el 2009 hasta la fecha, en el Sistema de Análisis y Registro de Acciones de Conflicto, en la línea de medición de violencia y conflicto, y en diferentes proyectos, principalmente en la línea de análisis del conflicto armado y violencia política.

Los autores del estudio de caso agradecen la colaboración de todas las personas que aportaron información para su desarrollo. En especial, los autores agradecen los aportes de Asocaña, de representantes de los sindicatos de corteros y de miembros del equipo de investigación de la Universidad Javeriana de Cali.

El Centro de Recursos para el Análisis de Conflictos (CERAC) es un centro de investigación privado e independiente, especializado en la generación de recursos para la investigación sobre violencia, el análisis de conflictos armados y el estudio de sus impactos sobre el desarrollo socioeconómico y el bienestar de las personas. CERAC no tiene filiación partidista o gubernamental alguna.