

Nueva estructura organizacional de la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite

A New Organizational Structure of the National Palm Growers Federation of Colombia



AUTOR



Jens Mesa Dishington
Presidente Ejecutivo de Fedepalma

Ponencia presentada en el XXXVII Congreso nacional de cultivadores de palma de aceite y demás eventos gremiales 2009

Antecedentes

En junio de 2006, en el Congreso palmero de Villavicencio la Asamblea General de afiliados de Fedepalma aprobó una proposición, en el sentido de buscar una consultoría externa para evaluar la pertinencia de la organización gremial que se tenía entonces, y para que plantearan directrices de cómo moverla, cómo actualizarla con el fin de que se pudiera acomodar a la nueva realidad del sector, tomando especialmente en consideración el número creciente de pequeños y de medianos productores, y el crecimiento de las áreas en las distintas zonas palmeras.

Luego de un riguroso proceso para contratar a la empresa consultora, se escogió al Centro de Competitividad Empresarial de la Pontificia Universidad Javeriana, que trabajó en las diferentes fases desde octubre de 2007 a diciembre de 2008, y en enero de 2009 le entregó a Fedepalma el informe final de la nueva estructura organizacional.

La revisión de la estructura gremial se abordó con los siguientes objetivos:

- Analizar la organización y articulación institucional del sector y del gremio palmero.
- Revisar el direccionamiento estratégico y la estructura organizacional de la Federación.
- Identificar los procesos vertebrales.

- Analizar la cultura organizacional.
- Revisar la tecnología de soporte.
- Diseñar la estructura organizacional más adecuada.

Es pertinente aclarar aquí, que el concepto “Federación” comprende tanto lo propio de Fedepalma como lo propio de Cenipalma, que es el centro de investigación del gremio.

Metodología del trabajo

La metodología del trabajo se planteó de manera tal, que resultara participativo al máximo. La junta directiva de Fedepalma nombró un comité directivo del estudio, que en conjunto con los comités administrativo y financiero de la misma junta directiva acompañó el proceso; se realizaron 451 encuestas a palmicultores, segmentadas según tamaño, zona y afiliación; también se encuestaron 30 alianzas productivas y 248 pequeños palmicultores, y se realizaron 5 grupos focales en las zonas palmeras y en Bogotá, y se entrevistó directamente a 27 instituciones relacionadas con el quehacer gremial.

De igual manera, se realizaron múltiples actividades, de las cuales vale la pena mencionar algunas: se hicieron identificaciones con otras estructuras organizacionales y centros de investigación analizados como que podrían ser útiles de tener como referencia; se llevaron a cabo unos talleres de alineación estratégica con miembros de la junta directiva de Cenipalma y Fedepalma, y otra serie de talleres para buscar mejoramiento en cada uno de los programas y proyectos, con los responsables de cada una de las entidades; igualmente se realizaron sesiones de validación de esos resultados con los comités directivos del proyecto, y un taller adicional para establecer la metodología de procesos en función de la nueva estructura organizacional.

Principales hallazgos del diagnóstico

Entre los principales hallazgos del diagnóstico es pertinente destacar la validación de la efectividad de la labor que ha venido realizando la Federación. De cara a los retos que enfrenta el sector fue posible identificar

algunas limitaciones y brechas en el alcance de la misma; entre las primeras hubo referencia a la planeación para el desarrollo del sector a mediano y largo plazo, sobre la cual se plantearon recomendaciones específicas en el sentido de que esa actividad debe llevarse a cabo con mucho más cuidado y brindarle mucha más atención; en ese mismo sentido fueron mencionados los temas de vigilancia tecnológica, transferencia de tecnología y servicios de extensión.

Y en cuanto a las brechas, se aludió a la atención a pequeños palmicultores y a la necesidad de lograr una mayor alineación estratégica y coordinación de esfuerzos entre Cenipalma y Fedepalma; también fue objeto de recomendaciones especiales la proyección de la gestión comercial en función de la agregación de valor, la planeación, la gestión y el control organizacional.

Planteamiento estratégico de la Federación

Los siguientes son los derroteros que se han de seguir fijados por la Federación como resultado del ejercicio de reestructuración que realizó por mandato expreso de la Asamblea General de Afiliados.

Visión

La Federación es una organización gremial reconocida en los ámbitos internacional, nacional y regional, por su impacto en la competitividad y en la sostenibilidad ambiental y social del sector palmero, en el bienestar de los palmicultores colombianos y de sus familias, y por su contribución, mediante esas labores, al desarrollo económico y social de Colombia.

Misión

Congregar a los palmicultores colombianos, grandes, medianos y pequeños, generando un espacio de discusión e intercambio de experiencias, capacidad colectiva de gestión y un frente único y representativo de interlocución; representar y defender sus intereses; traducir las políticas y directrices definidas por el Congreso Nacional de Palmicultores y por los afiliados, tanto en la Asamblea General de Fedepalma como en la Sala General de Cenipalma, en planes estratégicos y soluciones empresariales y tecnológicas



integrales que se transfieran a los palmicultores de forma adecuada, oportuna y efectiva, respondiendo a sus necesidades de corto, mediano y largo plazo, por medio de una agremiación eficiente, cercana, innovadora, competente e incluyente.

Valores institucionales

La Federación preserva su legitimidad garantizando en todo momento una representatividad amplia y activa, lo que conlleva un compromiso compartido para ejercer plenamente su misión; actúa de manera ética, con transparencia, rectitud y equilibrio en el manejo de todas sus relaciones; tiene una cultura empresarial de liderazgo, de innovación, de servicio y de respeto por las personas; el mejoramiento continuo es una actitud permanente hacia la búsqueda de la excelencia y la creación de valor; inculca la responsabilidad social entre los palmicultores con especial énfasis hacia sus comunidades inmediatas, y vela por el cumplimiento y reconocimiento de la Constitución y de las leyes de la República, así como de los estatutos y de las decisiones que le generen mandato.

Objetivos estratégicos

El ejercicio permitió plantear cinco objetivos estratégicos, dirigidos tanto al mejoramiento interno de la Federación como a la optimización de los servicios que se ofrecen a los clientes externos.

El primero de ellos fue en la perspectiva de impacto en la comunidad; su propósito es lograr resultados destacables en el mejoramiento continuo del sector palmicultor y en las comunidades en donde se desarrolla la actividad palmera.

El segundo se construyó en la perspectiva de satisfacción de los clientes, y se propone precisamente satisfacer en una forma integral y priorizada las necesidades de la palmicultura, de acuerdo con sus características de tamaño y ubicación regional.

El tercer objetivo estratégico atiende la excelencia operativa, y su finalidad es diseñar y ejecutar procesos de representación gremial y servicios efectivos para el mejoramiento de la productividad, la competitividad y la sostenibilidad del sector palmicultor.

Para el cuarto objetivo se utilizó la perspectiva de innovación y aprendizaje, mediante la cual se quiere

innovar en los procesos de aprendizaje y conocimiento del talento humano, con miras a tener personas competentes, comprometidas y satisfechas, y al mismo tiempo orientadas al logro de los resultados de la Federación.

Finalmente, en la perspectiva de sostenibilidad financiera, la tarea consiste en obtener los recursos necesarios para el crecimiento y desarrollo acordes con la misión y visión de la Federación.

Estructura de órganos de la dirección

Sobre el tema de la estructura de los órganos de dirección, el mismo no fue objeto de mayores cambios (Figura 1). En la cabeza permanece el Congreso Nacional de Palmicultores, del que se deriva un subconjunto integrado por la asamblea general de afiliados de Fedepalma y la sala general de afiliados de Cenipalma, que a su vez nombran las juntas directivas de Fedepalma y de Cenipalma. Al respecto, vale la pena resaltar la recomendación de los consultores sobre la importancia de reactivar las asambleas y los comités en las regiones. Si bien ello está plasmado en los estatutos desde hace 47 años, la realidad es que la junta directiva había dispuesto no activarlos, pero en virtud de las amplias recomendaciones de los expertos, ese es el siguiente paso que se dará.

Flujo de decisiones de la Federación

Se procura que el flujo de decisiones de la Federación sea un proceso que arranque muy de la base, es decir, de los palmicultores, quienes mediante sus planteamientos conforman la demanda de decisiones (Figura 2); a continuación se analiza en el ámbito de las asambleas y de los comités regionales cómo se permea esa demanda de la base palmera, para llevarla hasta el nivel de congreso, asamblea general, sala general de Cenipalma y juntas directivas; una vez surtido ese proceso, se elaboran el plan de trabajo y el plan de acción de la Federación y, en función de los recursos que se obtiene por medio de los fondos parafiscales palmeros, se estudia la forma de poner en marcha programas y proyectos que serán ejecutados tanto por Fedepalma como por Cenipalma.

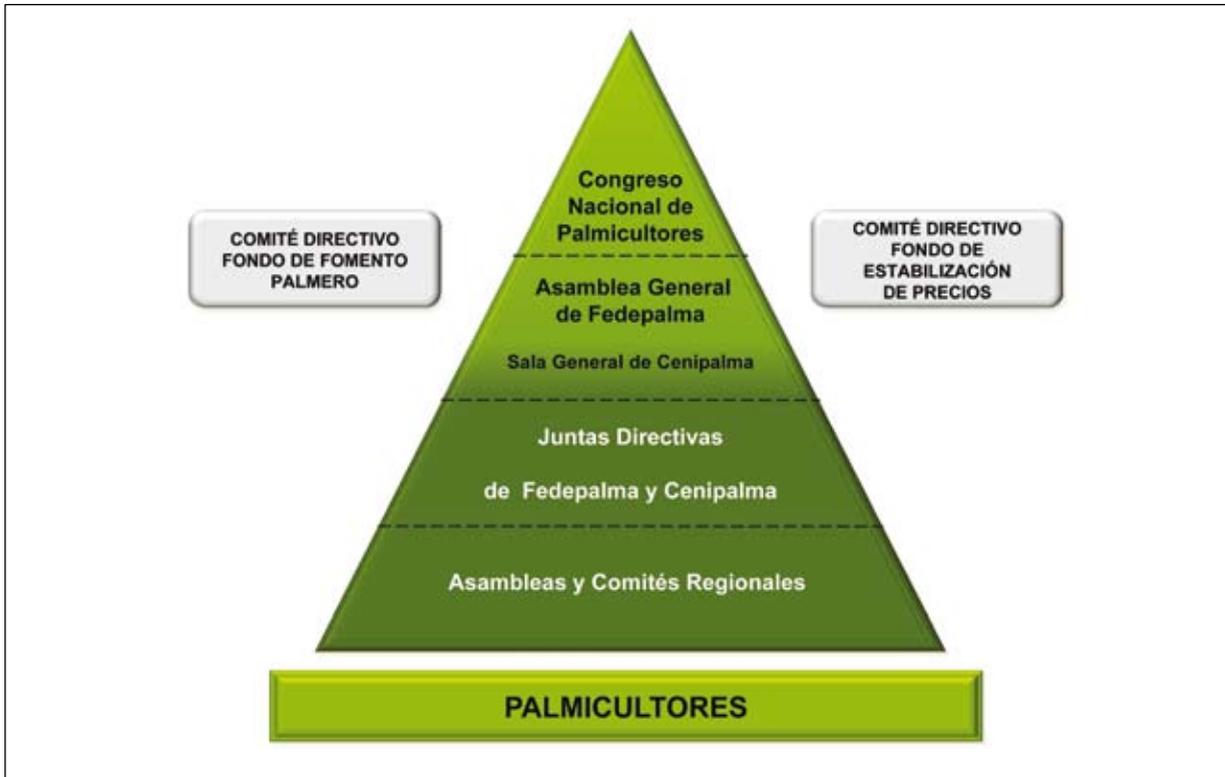


Figura 1. Estructura de órganos de la dirección.

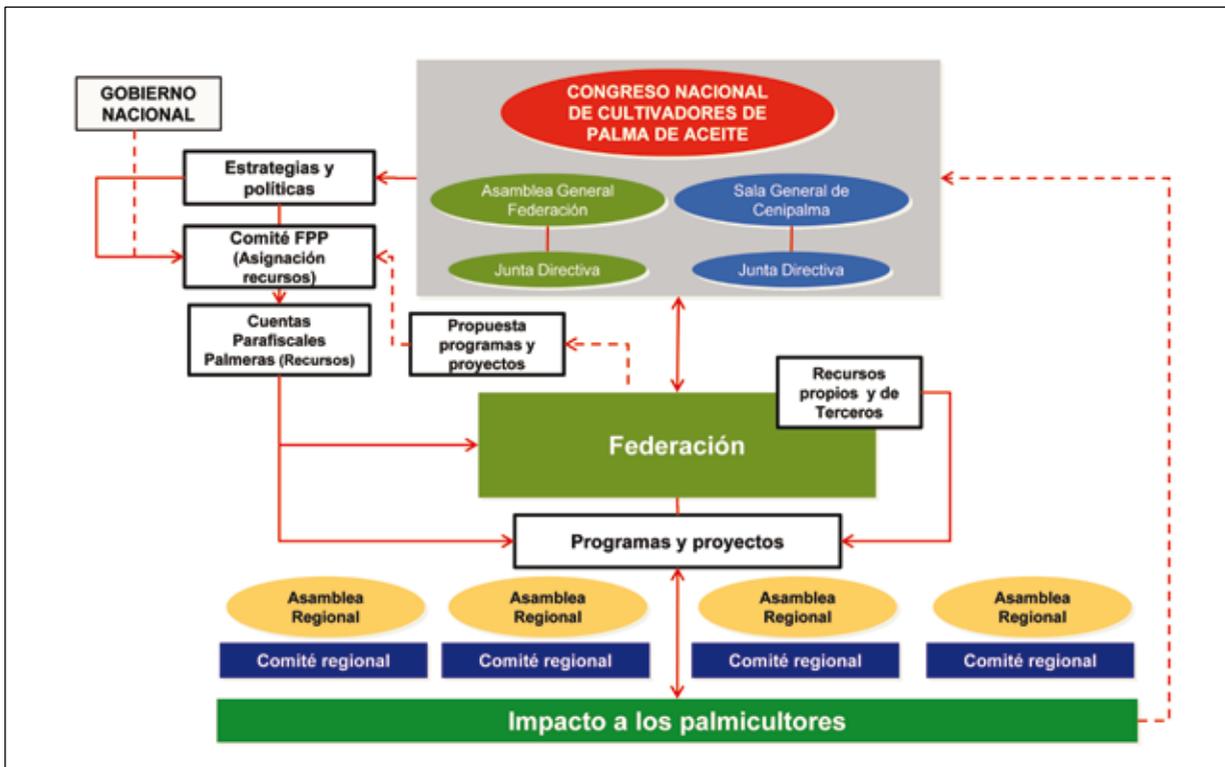
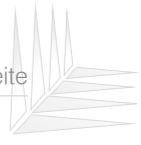


Figura 2. Flujo de decisiones.



Las dos entidades se encargan de garantizar que todo ese plan de trabajo efectivamente redunde en beneficio y regrese con impacto en el sector palmicultor.

Mapa de procesos de la Federación

En la parte del mapa de procesos (Figura 3), es del caso explicar que en ese nivel es donde se comienza a entrar de manera más enriquecedora en la precisión de muchas de las actividades de la Federación, y de cómo debe organizarse realmente para lograr sus objetivos.

En primer lugar, debe tenerse en cuenta que se parte de una población que son los mismos palmeros; ante las necesidades planteadas por ellos, la organización gremial tiene la responsabilidad de ofrecerles soluciones; es decir, desde la base, desde los mismos palmicultores, es necesario identificar cuáles son sus necesidades, como requisito para el cumplimiento de los fines encomendados a toda la institucionalidad gremial, cuya razón de ser es precisamente encontrar soluciones pertinentes para los problemas de los palmicultores.

Como se observa en la Figura 3, hay una serie de procesos de direccionamiento y control de la organización que son básicos también en muchas otras organizaciones, como son los de gestión de planificación y seguimiento, gestión de recursos estratégicos, gestión de proyectos, gestión de riesgo, de calidad, gestión de desarrollo organizacional y auditorías.

Además, existen otros procesos de apoyo que son comunes en muchas organizaciones, y que atienden temas muy importantes como son la gestión financiera, la gestión humana, la gestión de tecnología, la gestión de adquisición de bienes y servicios, los servicios administrativos y la gestión jurídica.

Tanto los procesos de direccionamiento, como los de apoyo, deben apuntar a lo sustancial, que es el funcionamiento de la Federación, el mismo que se resume en los procesos misionales de la entidad. En ese contexto se identificaron cinco procesos básicos, alrededor de los cuales debe darse toda la gestión y toda la labor de la Federación.

En el centro se encuentra el proceso de planeación y desarrollo sectorial; vale decir que esa no es la

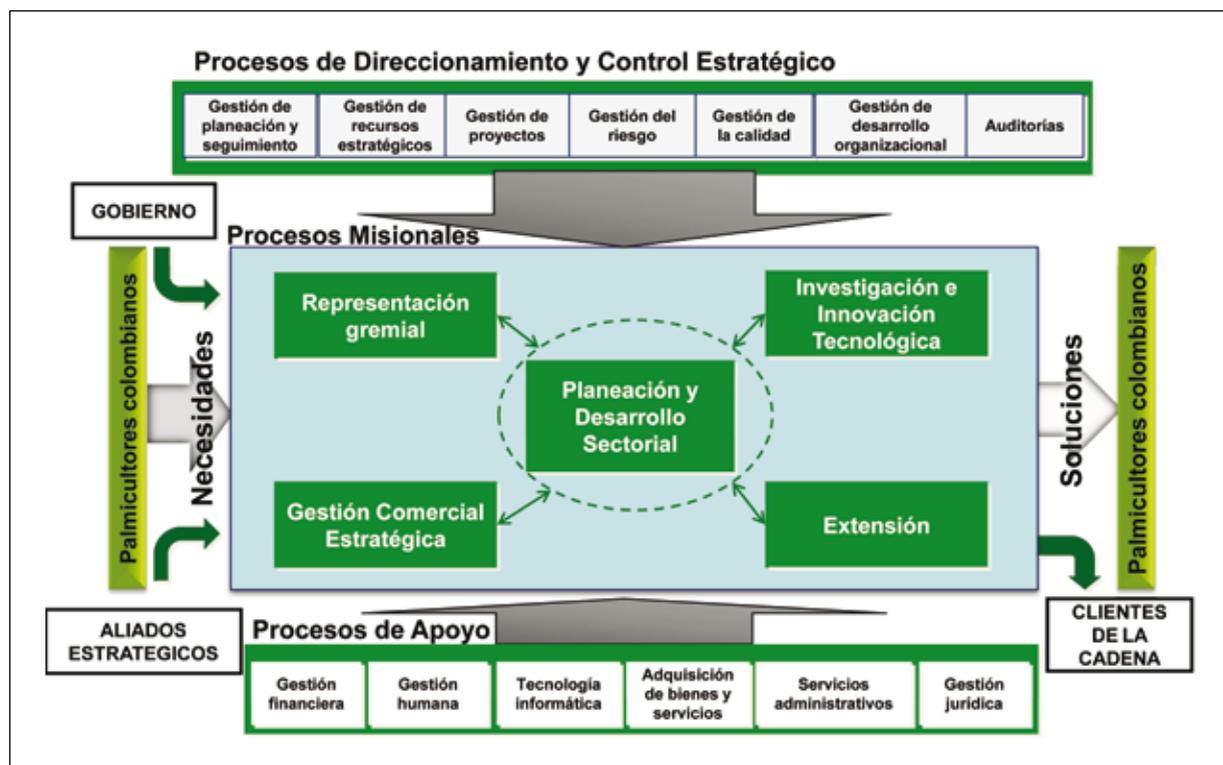


Figura 3. Mapa de procesos de la Federación.

planeación de la entidad, que se encuentra entre los procesos de direccionamiento; es la planeación que permite mirar en detalle cómo va el sector palmero, cómo debe ir hacia adelante, cuáles son los modelos que debemos desarrollar para promover entre los palmicultores.

También en el centro se encuentran el proceso de representación gremial, que es por donde normalmente nacen todas las agremiaciones; el proceso de investigación e innovación tecnológica, que está a cargo de Cenipalma; el proceso de extensión, cuya razón de ser es garantizar que toda la información, toda la investigación que se haga, se adopte efectivamente por los palmicultores, y el proceso de gestión comercial estratégica, mediante el cual no se compra o vende absolutamente nada, sino como una herramienta de apoyo a la gestión comercial de los palmicultores. En fin, en esos cinco procesos misionales, es que se focaliza toda la labor de la Federación.

Definiciones generales de la estructura de la Federación

Para atender los procesos mencionados, se requiere una estructura organizacional como la que se plasma en la Figura 4, donde se tiene, por ejemplo, el Congreso nacional de palmicultores, cuyas directrices tienen que ser atendidas por la Asamblea de Fedepalma y la Sala General de Cenipalma; también del congreso se deriva la estructura de los fondos parafiscales palmeros, cuyos comités directivos nombran la auditoría y el secretario técnico del Fondo de Estabilización de Precios; la Sala General de Cenipalma, a su vez, nombra una junta directiva, en tanto que la Asamblea general de Fedepalma designa una junta directiva; hasta ese punto se está en el nivel de los órganos de dirección. Ya en el nivel de la organización, la junta directiva nombra el presidente ejecutivo de la Federación, y el director ejecutivo de Cenipalma.

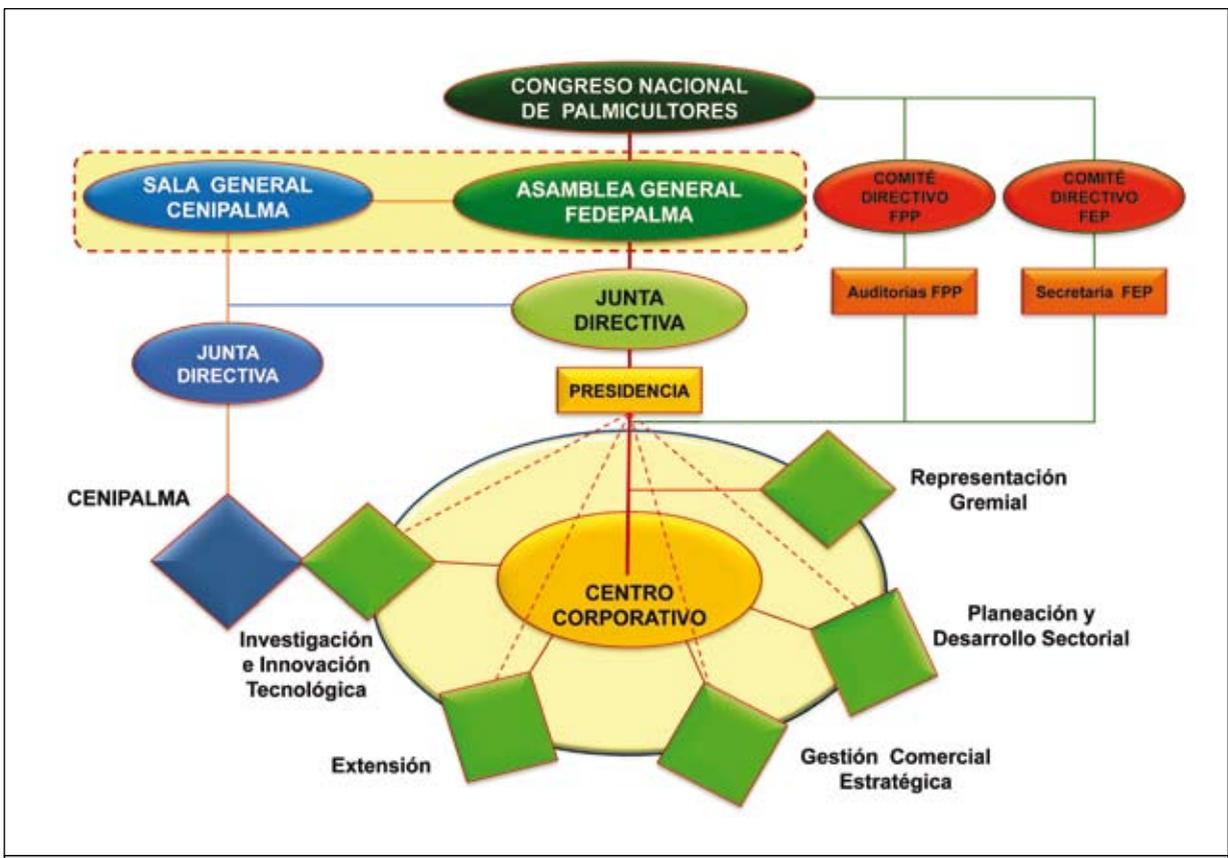
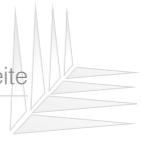


Figura 4. Estructura de la Federación.



Los consultores recomendaron de manera especial que los procesos antes señalados tengan grupos bastante autónomos, y realmente empoderados de la manera como se deben conducir, y que sus cabezas realmente interactúen en un centro corporativo. Esta es una figura nueva para el actuar de la Federación, que ya ha sido puesta en marcha y se advierte que realmente puede servir para que los grupos de personas que conforman Representación gremial, Planeación y desarrollo sectorial, Investigación, Extensión y Gestión comercial, actúen de manera más articulada, y en función de los objetivos que se tienen como organización gremial.

Estructuras organizacionales

La Figura 5 refleja lo que va a ser la estructura de Fedepalma; especifica los órganos de dirección, presidencia ejecutiva con las áreas que la integran, y cada uno de los procesos que serán atendidos por unidades: la Unidad de planeación y desarrollo sectorial, la Unidad de gestión comercial estratégica, la Unidad de extensión, e Investigación,

que es un proceso desarrollado por intermedio de Cenipalma.

En el caso de Cenipalma, la Figura 6 representa sus órganos de dirección, la dirección ejecutiva con sus áreas y fundamentalmente cuatro programas de investigación: uno de biología, otro de mejoramiento genético, otro de agronomía, y otro de procesos y usos.

Los programas de investigación contarán con el apoyo de la División de Transferencia de Resultados de Investigación y la División de Servicios Técnicos Especializados, para buscar que por estos dos conductos todo lo que se produce en la parte de investigación efectivamente pueda canalizarse en productos terminados para ser entregados a los palmicultores.

Este es el planteamiento que hay para la estructura, cuyos detalles se socializarán, de manera que todos los interesados puedan conocer cuáles son los programas, procesos que se han venido adelantando, y los proyectos también a cargo de cada una de las áreas correspondientes. Se espera realmente que

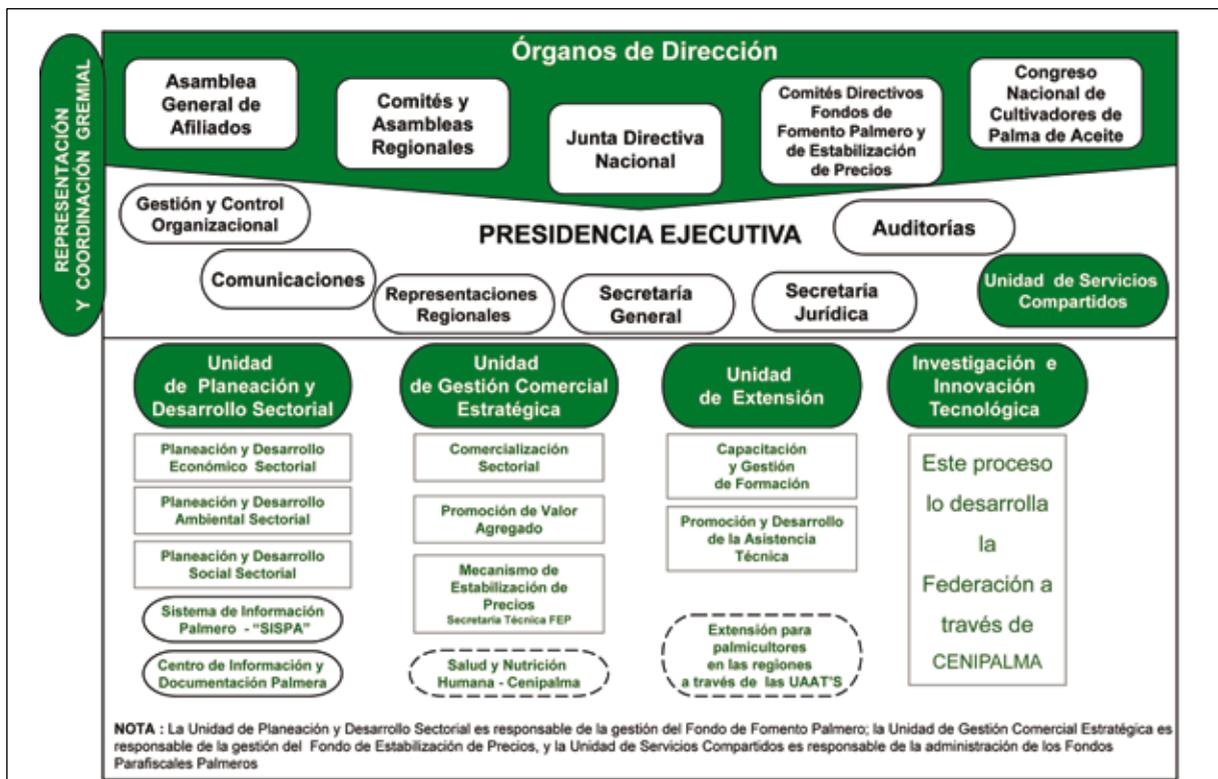


Figura 5. Estructura organizacional de Fedepalma.

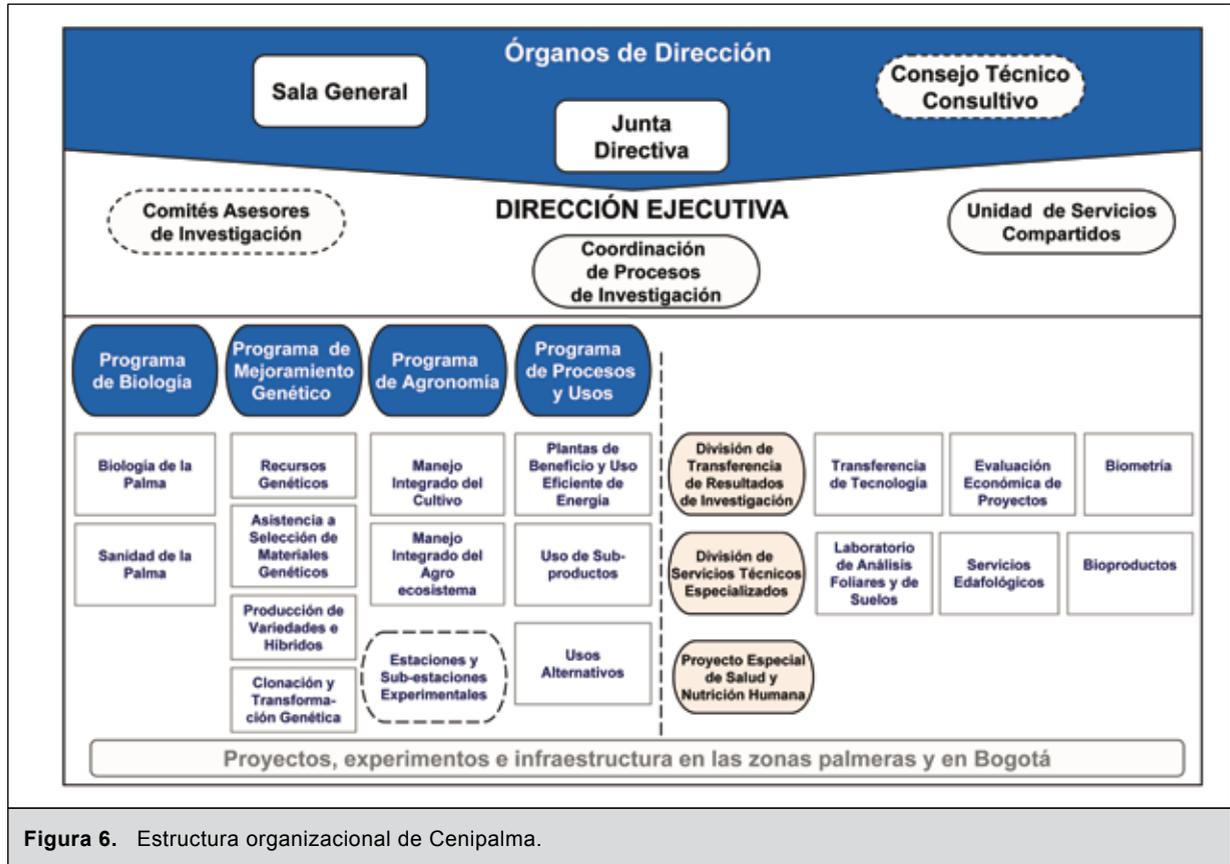


Figura 6. Estructura organizacional de Cenipalma.

con esta alineación, este ejercicio que se realizó con la Universidad Javeriana, de precisar muchas cosas, de mover ciertas áreas que estaban en unos sitios a

otros, etc., ese afinamiento que se ha venido haciendo, sea posible tener todavía mayor efectividad hacia adelante en todos los procesos.