

Nueva estructura organizacional de Cenipalma: resultado de la evolución y fortalecimiento del Centro

Cenipalma's New Organizational Structure Results of the Center's Evolution and Strengthening

Martha Ligia Guevara Q.¹ Resumen

Desde que inició sus labores en 1991, el Centro de Investigación en Palma de Aceite (Cenipalma) ha mantenido una visión de futuro que le ha permitido anticiparse a los requerimientos tecnológicos de los palmicultores y evolucionar al tiempo con los cambios acaecidos en el sector palmicultor, y el desarrollo de la tecnología a nivel nacional e internacional. En este artículo se describe la evolución de los tópicos de investigación que ha debido abordar Cenipalma y que le han implicado implementar algunos cambios. Todo esto como antesala para presentar y justificar la nueva estructura organizacional del Centro que ha empezado a regir en el año 2004. Se profundiza en la exposición de la metodología aplicada para definir esta nueva estructura, la cual es coherente con el direccionamiento estratégico del Centro, el sistema de gestión de calidad que se está implantando, los requerimientos de atención integral a los palmicultores, el enfoque interdisciplinario, la organización matricial y la flexibilidad para responder oportunamente a las demandas de la agroindustria y a los cambios en el entorno.

Summary

Since 1991, when Cenipalma -Palm Oil Research Center- began its activities, it has dynamically evolved in accordance to the changes faced by the oil palm sector, the development of technologies both nationally and abroad, and a long term vision allowing due anticipation of the technological requirements met by the oil palm growers. This paper briefly describes the evolution of research topics faced by Cenipalma that have required changes in its organizational structure. This as a preview to present and justify the new organizational chart implemented since January 2004. The methodology to define the new structure is explained in depth and in accordance to the Center's Strategic Plan, the quality management system under implementation, the oil palm growers needs, the multidisciplinary approach, and the flexibility to quickly change to demands faced by the oil palm sector.

Palabras Clave

Cenipalma, Centros de investigación, estructura organizacional

1. M.Sc. Economía. Asistente Dirección Ejecutiva Cenipalma. Calle 21 No. 42 C-47 Bogotá, Colombia. E-mail: martha.guevara@cenipalma.org
Recibido: 10 de junio de 2004, Aprobado: 9 de julio de 2004

Introducción

El Centro de Investigación en Palma de Aceite (Cenipalma) viene desarrollando su actividad de investigación y desarrollo tecnológico para el sector palmicultor colombiano desde 1991. Durante estos catorce años, su organización ha debido modificarse en tres oportunidades para adaptarse a las diferentes situaciones tecnológicas del sector palmicultor y asumir la responsabilidad de atenderlas.

El propósito de este artículo es hacer un breve recorrido por los diferentes acontecimientos que han determinado la modificación de la estructura organizacional del Centro y luego presentar en forma detallada el proceso metodológico que se llevó a cabo para definir la nueva estructura organizativa de Cenipalma.

Inicialmente se precisará el concepto de estructura y luego se describirá la metodología empleada para su definición, mediante la presentación de los criterios necesarios para el diseño de la misma, los aspectos que se han de mejorar con respecto a la estructura anterior, el establecimiento del mapa de actividades, la contribución de éstas al cumplimiento de la misión institucional, el planteamiento de un esquema conceptual de la organización, la definición de la estructura organizacional y el diseño del nuevo organigrama. Por último, se explicarán los fundamentos tenidos en cuenta para establecer las funciones para cada uno de los nuevos cargos.

Evolución organizativa de Cenipalma

1991 - 2003

En 1990, cuando las siembras de palma de aceite en el país habían alcanzado alrededor de 120.000

hectáreas, los problemas de orden tecnológico también habían aumentado, en especial los referidos a la sanidad del cultivo. En efecto, el crecimiento del monocultivo trajo consigo la aparición de numerosas plagas nativas y la manifestación de enfermedades desconocidas en otras partes del mundo. Todo ello condujo a los palmicultores a tomar la decisión de crear su propio centro de investigación', con la idea de investigar para solucionar los problemas de plagas y enfermedades que aquejaban al cultivo. En consecuencia, Cenipalma inició actividades mediante la organización de tres áreas de investigación: Entomología, Fitopatología y Fisiología e inició trabajos en cuatro proyectos: Pudrición de Cogollo, Marchitez Sorpresiva, Nematodos Fitopatógenos y Control Biológico de Plagas. Para ello contaba con una planta de personal de 13 personas.

En 1992, debido la manifestación del problema de contaminación por el vertimiento de efluentes de las plantas de beneficio a las corrientes de agua, Cenipalma inició la investigación en este campo y logró desarrollar lagunas de estabilización. Para ello agregó en su estructura una nueva área de trabajo que denominó Plantas Extractoras, la cual continuó atendiendo los problemas tecnológicos del proceso de extracción del aceite de palma en las plantas de beneficio.

A partir del reconocimiento de la importancia estratégica de empezar trabajos en mejoramiento genético, en 1994 se creó una nueva área de investigación para el desarrollo de variedades de palma de aceite adaptadas a las diferentes condiciones de las cuatro zonas palmeras del país, a partir de la cual se agregó a la estructura organizacional el área de Fitomejoramiento.

2. El Congreso Palmero reunido el 22 de septiembre de 1990 dio el mandato para la creación del centro de investigación del gremio palmicultor.

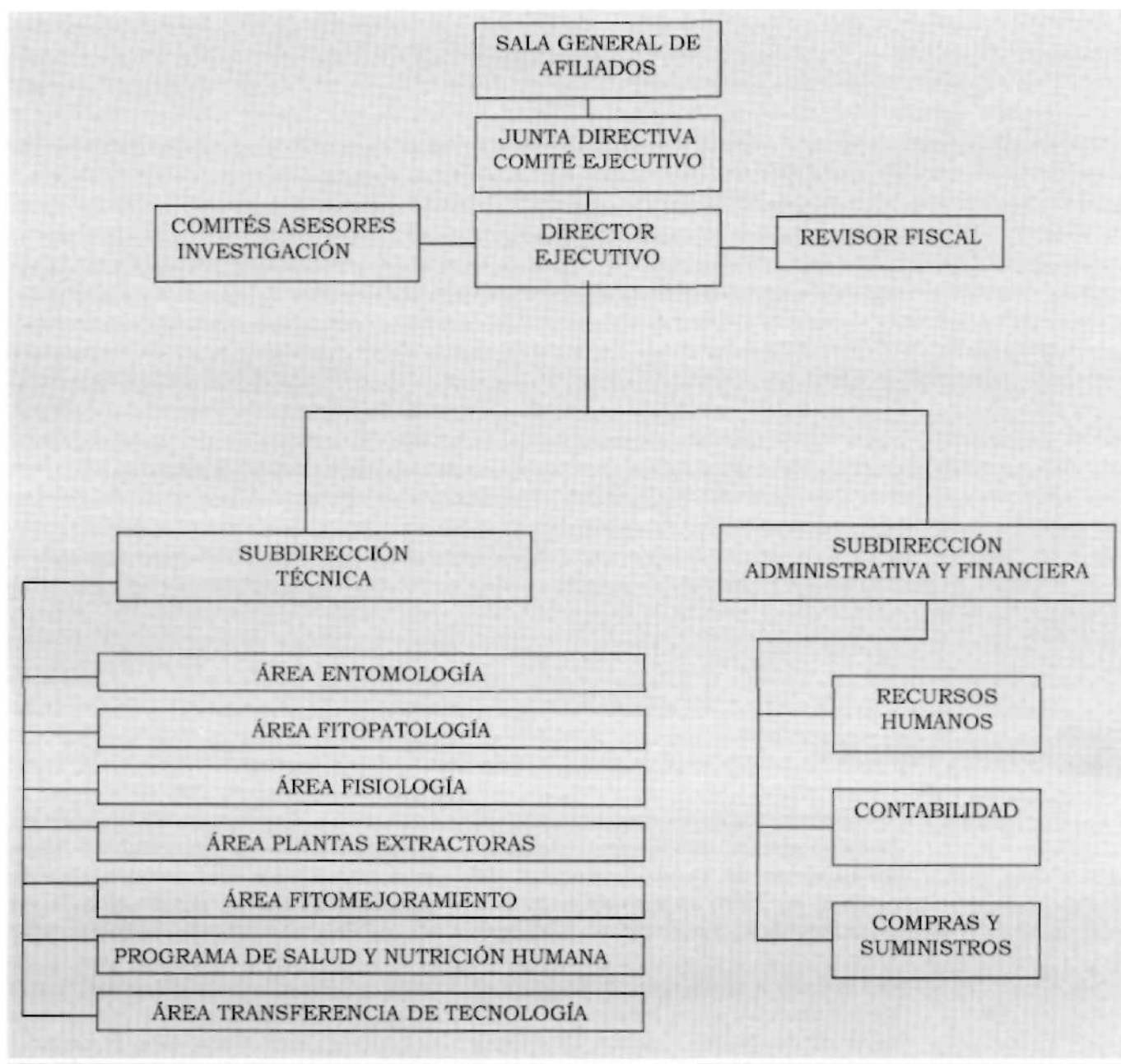


Figura 1 Organigrama Cenipalma 1995

Para 1995, cuando el Centro ya contaba con 32 personas en su planta de personal y ejecutaba 10 grandes proyectos, se hizo necesario formalizar el primer organigrama con dos subdirecciones, la técnica y la administrativa. En la subdirección técnica se organizaron las cinco áreas de investigación que ya venían funcionando, a

las cuales se sumó un programa especial dirigido a la difusión de información sobre los beneficios del consumo de aceite de palma, que se llamó Programa de Salud y Nutrición Humana. A las actividades de difusión se les asignó la denominación de área de Transferencia de Tecnología. Figura 1.

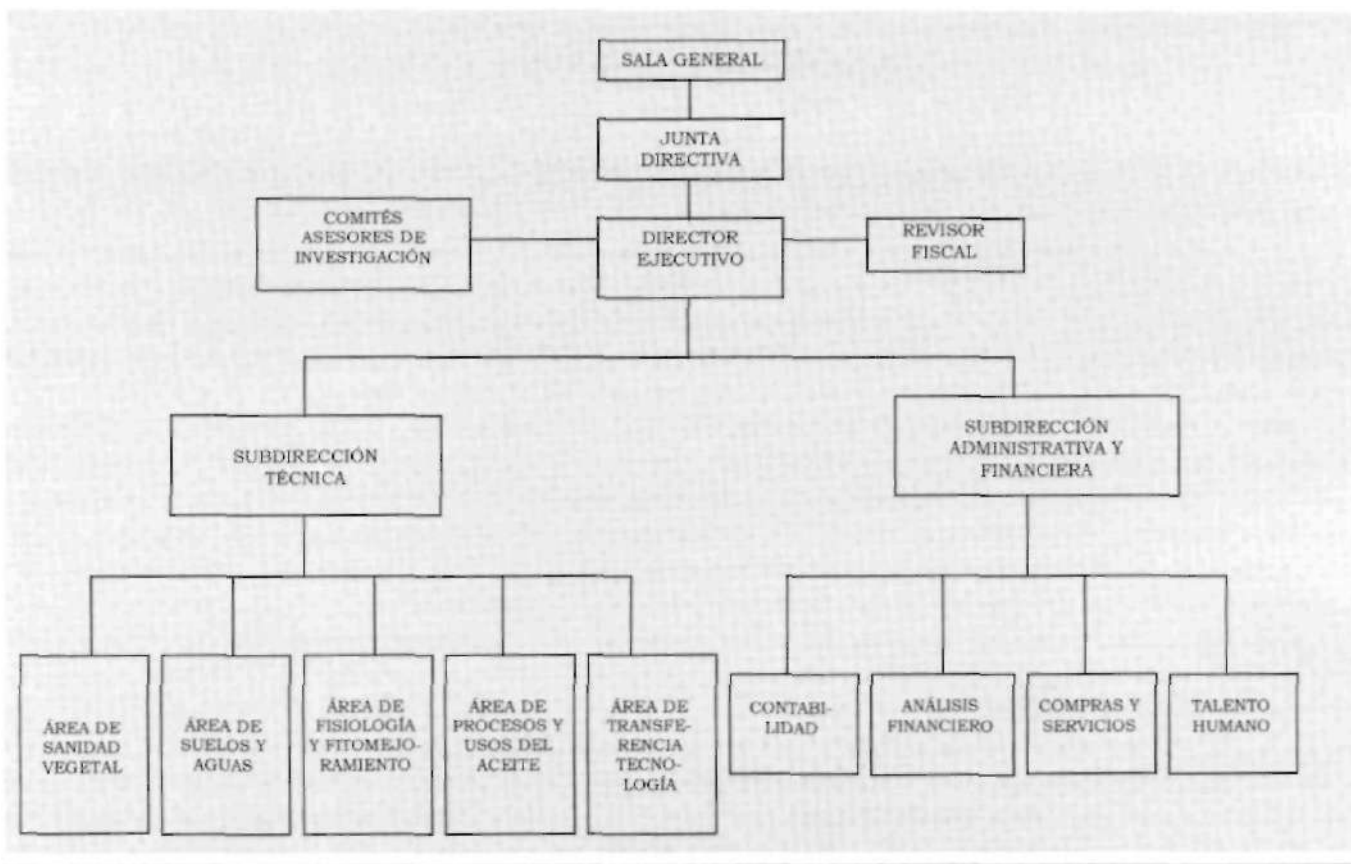


Figura 2 Organigrama Cenipalma 1998

Considerando de vital importancia la ejecución de actividades tendientes al aumento de la productividad del cultivo, en 1996 se estableció el área de investigación en Suelos, orientada a desarrollar un eficiente manejo físico del suelo y a implementar programas de fertilización para mejorar la nutrición de la palma y obtener mayor producción. El mismo año se empezó a gestar la creación del Laboratorio de Análisis Foliares y de Suelos para prestar servicios tanto a la investigación como a los palmicultores.

En 1998, debido al auge que adquirieron los temas ambientales y a los requerimientos de la Zona Norte de desarrollar investigación para el manejo racional del agua por su alto déficit hídrico, se hizo necesario crear en Cenipalma dos nuevas áreas de trabajo: Unidad Ambiental y Manejo

Integrado del Agua. Estas áreas, sumadas a las ocho ya establecidas, a la inauguración del Laboratorio de Análisis Foliar y de Suelos, a la ejecución de 14 grandes proyectos que estaban en curso y a una planta de personal de 61 personas, exigieron la definición de una nueva estructura organizacional. Para ello, el organigrama mantuvo las subdirecciones Técnica y Administrativa, pero aglutinó bajo la primera las 10 áreas técnicas en cinco más compactas: Sanidad Vegetal; Suelos y Aguas; Fisiología y Fitomejoramiento; Procesos y Usos del Aceite, y Transferencia de Tecnología. Se conformó entonces el segundo organigrama del Centro. Figura 2.

En 1999, Cenipalma dispuso de los recursos para adquirir una sede propia en Bogotá y a partir de enero de 2000 ubicó allí el Laboratorio de Análisis

Foliales y de Suelos, creó el Laboratorio de Marcadores Moleculares para apoyar el proyecto de producción de variedades, estableció un laboratorio de fitopatología e instaló las oficinas de la parte administrativa y directiva del Centro. Posteriormente, en 2002, gestionó el funcionamiento del Laboratorio de Caracterización de Aceites.

Con la estructura organizativa basada en áreas de trabajo, Cenipalma funcionó de manera eficiente hasta 2003, año en el que se habían incorporado nuevos temas de investigación, como la Marchitez Letal y la Referenciación Competitiva (*Benchmarking*), la planta de personal ascendía a 73 personas, se tenían cinco sedes de trabajo (en Bogotá y las cuatro zonas palmeras) y se desarrollaban 14 grandes proyectos mediante la ejecución de alrededor de 120 experimentos y 40 convenios de investigación con plantaciones. Adicionalmente, se estaban implementando las actividades en el primer Campo Experimental de Cenipalma, Palmar de la Vizcaína, ubicado en el Magdalena Medio, se tenían en servicio los cuatro laboratorios de Bogotá y se venía gestando la idea de organizar un *outsourcing* del área administrativa del Centro.

Frente a esta multiplicidad de actividades de Cenipalma y al cambiante entorno socioeconómico y tecnológico que exige un eficiente desempeño de la actividad palmicultora, desde finales de 2002 la Junta Directiva fue consciente de que el enfoque disciplinario por áreas no bastaba para atender integralmente los retos que implica el posicionarse frente a los palmicultores como una verdadera opción en la búsqueda de la com-

petitividad. Por tanto, procedió a la tarea de reformar o modernizar la estructura organizativa del Centro, proceso que se describe a continuación.

Nueva estructura organizacional -

2004³

Concepto de estructura

La definición de una estructura organizacional se basa en la idea de que es un diseño para seres humanos que buscan su realización personal y manejan tres aspectos: el físico, el emocional y el espiritual. Es un modelo para organizar un cuerpo social que trabaja en pos de un fin común (Corporación Red País Rural, 2003). Específicamente, una estructura es un arreglo o una solución para organizar los grupos de personas que conforman una entidad y establecer sus interrelaciones para cumplir con la misión institucional (Rico, 2003).

Conceptualmente, una estructura tiene dos componentes: la superestructura (edificio u organigrama) y la infraestructura (lo que hace funcional el edificio u organigrama). Es un diseño orgánico y por tanto tiene que ser flexible (Oficina de gerencia y presupuesto de Puerto Rico, 1997).

Para el diseño de una estructura organizacional se desarrollan dos etapas: la arquitectura del diseño, que contempla el listado de criterios o variables que se requiere tener en cuenta o listado de especificaciones. Ejemplo: estructura liviana, transparente, especializada, flexible, con espacio para jerarquías funcionales y de espíritu compartido, y la ingeniería

3. Este proceso fue asesorado por el Dr. Jorge Morales, Ingeniero Mecánico de la Universidad de Los Andes y posgraduado en Administración en la Universidad de Illinois (Estados Unidos). Su experiencia laboral se resume en veinte años en Cartón Colombia, cinco años con el Grupo Occidente - Credencial y Gerente General del Grupo Corona, con el cual creó y organizó los almacenes Home Center. Además, es docente de la Universidad Javeriana, fundador de la Corporación Calidad y actualmente consultor privado con la firma Moralco

del diseño o conjunto de análisis para darle la forma a la estructura o encontrar la solución adecuada.

Metodología desarrollada

Los pasos que fue necesario realizar para establecer la nueva estructura organizativa de Cenipalma fueron los siguientes:

- Determinación de los criterios para el diseño de la estructura
- Examen de los aspectos a mejorar de la estructura anterior
- Identificación del mapa de actividades (procesos) y análisis de la contribución de éstas al cumplimiento de las estrategias
- Determinación del esquema conceptual y el organigrama de la organización
- Definición de la estructura organizacional
- Redacción de las funciones para cada uno de los nuevos cargos
- Socialización de la nueva estructura y las funciones de los cargos creados a todo el personal.

Para desarrollar los anteriores pasos, se efectuaron cinco talleres en los que participó el personal de Cenipalma por medio del Comité de Dirección ampliado (Dirección Ejecutiva, líderes de área e investigadores de la sede de Bogotá), todos los investigadores en su Reunión Anual de 2003, más tres reuniones con los miembros de la Junta Directiva del Centro⁴. Todo el proceso requirió un tiempo de dieciséis meses, ya que se inició a mediados de noviembre de 2002 y concluyó a mediados de marzo de 2004.

Los resultados de los talleres y reuniones se recogieron en cuatro

formatos así: los criterios para el diseño (formato I), las situaciones por mejorar de la antigua estructura (formato II), el mapa de actividades o procesos (formato III) y el organigrama conceptual de la organización (formato IV), cuyos contenidos se presentan a continuación.

Criterios para el diseño de la estructura

Se identificaron los siguientes criterios básicos para obtener el diseño de la nueva estructura: que facilite la orientación de todos hacia la misión de la entidad; sea clara a todas las personas (internas y externas); permita la comprensión del rol de cada área en el logro del objetivo general de la organización; viabilice la toma de decisiones mediante un proceso coherente y coordinado que evite decisiones encontradas y duplicidad de funciones; promueva el desarrollo del talento humano de manera integral y su *empoderamiento*; facilite el desarrollo de la estrategia de la organización; sea flexible para efectuar los ajustes de estructura en la medida que la organización evolucione; favorezca la óptima racionalización de los recursos y una alta productividad; logre estabilidad organizacional en el largo plazo con base en el concepto de "flexibilidad"; asegure la funcionalidad (mínimas relaciones de trabajo para la ejecución de cada proceso y simplicidad en las relaciones de trabajo); establezca el autocontrol (mínimos niveles de jerarquía) y genere el control y calidad de los procesos.

Examen de la estructura anterior

Del análisis de la anterior estructura se obtuvo como principal conclusión que le había faltado completar el conjunto de personas con el nivel de

4. Reuniones del Comité de Dirección ampliado realizadas los días 18 de noviembre de 2002, 6 y 12 de febrero y 10 de marzo de 2003. Reunión con todo el personal el 3 de diciembre de 2003. Reuniones de la Junta Directiva realizadas los días 14 de abril y 17 de octubre de 2003 y 10 de febrero de 2004.

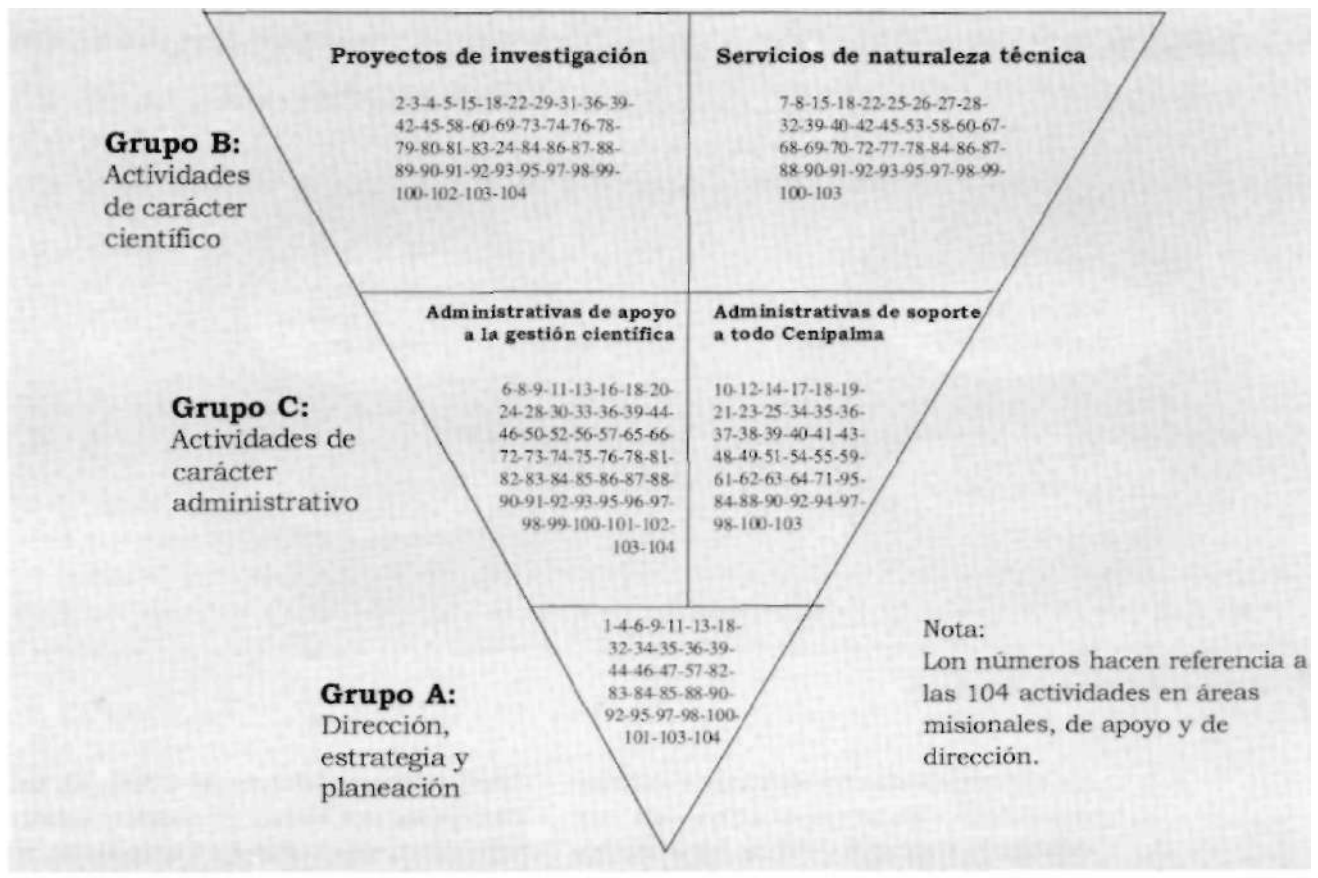


Figura 3 Organigrama conceptual

formación y la experiencia requeridos para desarrollar las numerosas actividades o funciones previstas en ésta. Es decir, que una estructura organizacional no funciona si no logra integrar el equipo de gente que haga posible cumplir con los propósitos de la organización. De esta forma, para la nueva estructura se requiere integrar el equipo humano con las competencias para desempeñar las funciones y capacitarlas para el ejercicio de los roles que se establezcan en el diseño de la nueva estructura.

Mapa de actividades y procesos de Cenipalma

Con el objetivo de modificar el organigrama para hacer más competitivo al Centro (Gottret, 2003) se tomaron como base los criterios y los aspectos

por mejorar y se procedió a realizar una lluvia de ideas sobre las actividades que normalmente realiza el Centro (en total se identificaron 104 actividades) y éstas se clasificaron según su contribución a labores de Dirección (D), Misionales (M1 investigación y M2 transferencia), de Apoyo a Resultados Misionales (ARM) y de Soporte a la Organización (SO).

Organigrama y esquema conceptual del Centro

Estableciendo como punto focal la atención a los palmicultores (clientes), el logro de la misión y la oferta de valor del Centro definidos en el Direccinamiento Estratégico enmarcado en la visión 2020 de la palmicultura colombiana, se procedió a clasificar cada una de las 104 actividades en

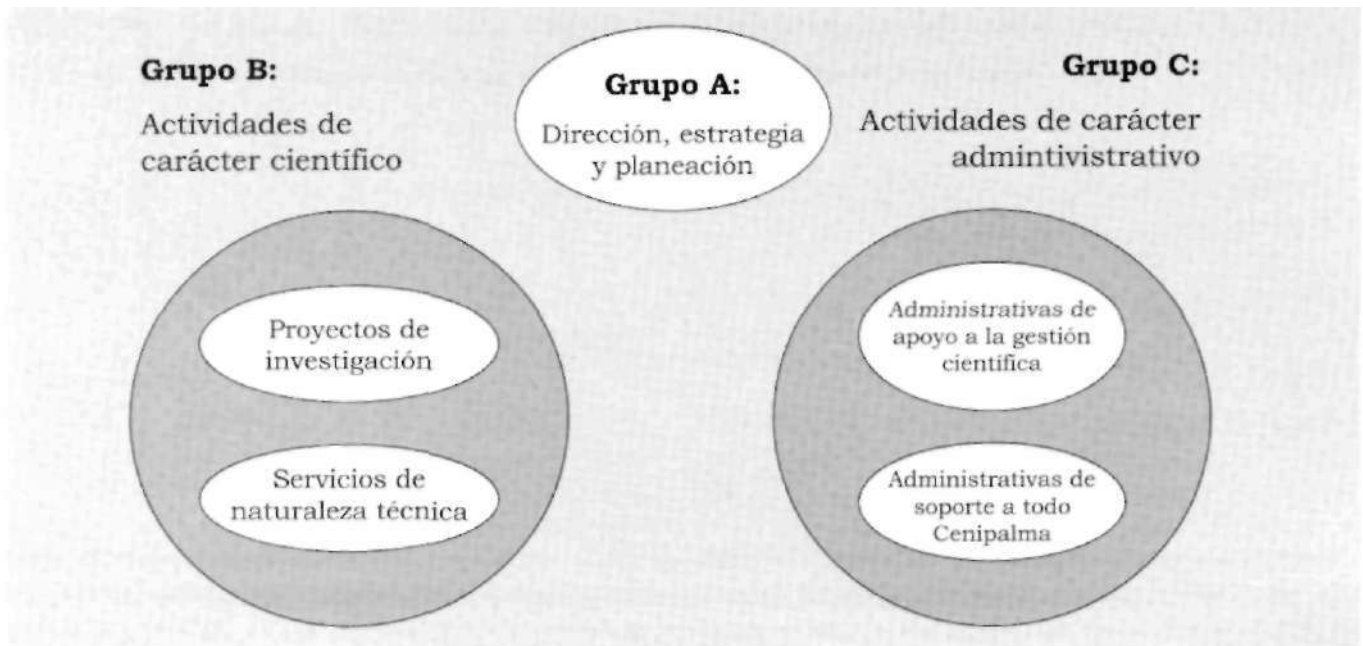


Figura 4 Esquema conceptual de la organización

un organigrama conceptual de la organización. Representados en un triángulo invertido, en la base se encuentran las actividades misionales (M1 y M2); en la franja media del triángulo las actividades de apoyo a resultados (ARM) y a las de soporte a la organización (SO); y en el vértice del triángulo a las actividades de dirección y planeación. Figura 3.

Para obtener un tipo de organigrama consistente con lo que la organización es o aspira llegar a ser (Gutiérrez, 2003) y para extraer el ejercicio anterior, se procedió a establecer o resumir el esquema conceptual de la organización, el cual se puede apreciar en la Figura 4.

Paralelamente, a finales del año 2003 Fedepalma, en conjunto con Cenipalma y el Fondo de Empleados decidieron hacer un *outsourcing* de sus respectivas actividades de tipo administrativo, con el fin de concentrarse cada una en sus propósitos misionales. De esta manera inició labores el Centro Corporativo de Servicios Fedepalma -

Cenipalma en febrero de 2004, de tal forma que las tareas de soporte administrativo, en el caso de Cenipalma, se sustraen en su especificidad del nuevo organigrama planteado.

Nuevo organigrama de Cenipalma

Con base en la información generada en los pasos anteriores, se elaboraron varias propuestas de diseño para el nuevo organigrama, hasta que se seleccionó aquella que recogió los diferentes aportes de cada etapa del proceso y reflejó una verdadera adecuación institucional del Centro para cumplir con los retos futuros.

Como se puede apreciar en la Figura 5, en este organigrama las actividades misionales se sostienen bajo dos pilares fundamentales: el de la investigación y el de la prestación de servicios tecnológicos.

En el primero se cuenta con una estructura matricial (Oficina de gerencia y presupuesto de Puerto Rico, 1997) que permitirá la ejecución

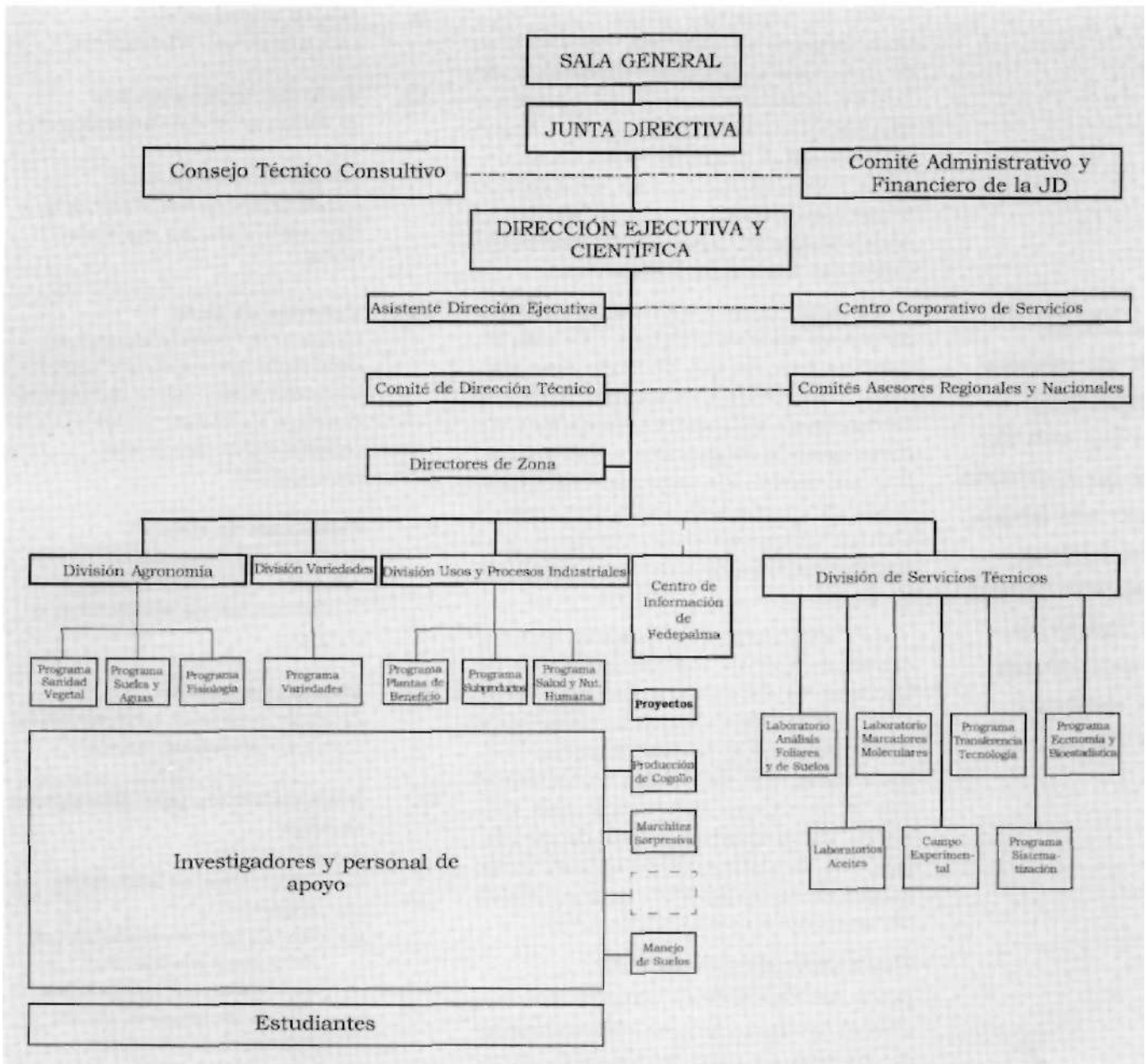


Figura 5 Nueva estructura organizacional de Cenipalma

interdisciplinaria de los proyectos de investigación y, para ello, se contará con tres divisiones que serán soportadas por sus respectivos programas científicos. Se trata de una estructura horizontal, plana y participativa, donde los investigadores continuarán clasificados en cuatro categorías: titular, asociado, asistente y auxiliar, apoyados por el grupo de tecnólogos,

auxiliares de laboratorio, auxiliares de campo y estudiantes en pasantía tanto de pregrado como de posgrado. En la práctica, ellos conformarán grupos de trabajo o de investigación de acuerdo con los requerimientos de cada proyecto y temática. A su vez, cada proyecto tendrá un investigador líder que coordinará la participación de los anteriores en cada proyecto.

La definición de una estructura organizacional se basa en la idea de que es un diseño para seres humanos que buscan su realización personal y manejan tres aspectos: el físico, el emocional y el espiritual.

En el segundo pilar (servicios tecnológicos) se agrupan los servicios de laboratorio (análisis foliares y de suelos, caracterización de aceites y marcadores moleculares), el campo experimental, transferencia de tecnología, sistematización y los servicios de bioestadística y economía. Estos últimos darán apoyo transversal a todas las investigaciones.

Es importante mencionar que la alta dirección no tuvo cambios y se conservan las instancias de Sala General, Junta Directiva, Consejo Técnico Consultivo y Comités Asesores de Investigación Regionales y Nacionales. Por su parte, los aspectos administrativos quedarán asumidos por el Centro Corporativo de Servicios y la institucionalización de los Directores de Zona.

En síntesis, los cargos que se crearon fueron los de Director de División (4), Director de Programa (10), Director de Laboratorio (3), Director de Zona (4) y Líderes de Proyecto (14). Para cada uno de estos se precisaron sus respectivas funciones. Sin embargo, independientemente de los cargos, los investigadores actúan como grupo de investigación y una misma persona desempeña varios roles.

Definición de funciones para los diferentes cargos

Con el fin de desplegar eficientemente el enfoque de esta nueva estructura, se procedió finalmente a desarrollar el ejercicio de definición de las funciones de cada uno de los cargos. Para esto, se usó una metodología que orienta hacia la importancia de plasmar, no sólo las funciones como tales, sino una visión más integral para el desempeño de las personas, que abarca los siguientes aspectos:

I. Identificación del cargo:

Nombre del Cargo: _____

Reporta a: _____

Supervisa a: _____

II. Misión o propósito:

La razón de ser del cargo es:

III. Áreas de responsabilidad:

El titular del cargo responde por:

Para la atención de estas responsabilidades el titular lleva a cabo entre otras las siguientes tareas:

IV. Criterios de éxito

El titular del cargo alcanzará su éxito en la medida en que logre lo siguiente: (estos logros cambian en el tiempo y con base en las circunstancias que se van presentando)

V. Relaciones de trabajo:

El titular del cargo interactúa, se relaciona o establece trabajo en equipo con las siguientes áreas o cargos:

VI. Comités de trabajo:

El titular pertenece a los siguientes comités o grupos de trabajo:

IV. Requerimientos para desempeñar el cargo

- Educación
- Conocimientos adicionales
- Experiencia
- Otras responsabilidades: por atención a clientes, por materiales, por equipos, por valores monetarios, por la seguridad de otros, por información confidencial y por contacto con otras personas y dependencias.
- Esfuerzo físico
- Esfuerzo mental
- Penosidad del trabajo.

Conclusión

En este artículo se ha hecho un recorrido por 14 años de historia institucional del Centro de Investigación en Palma de Aceite (Cenipalma), enfatizando los aspectos determinantes de los diferentes cambios acaecidos en su

estructura organizativa, y se ha destacado la rigurosidad metodológica con la que fue abordado el ejercicio más reciente de definición de su estructura actual, la cual lo prepara para enfrentar los retos del futuro inmediato.

La principal característica de esta nueva estructura es que recoge el sentir de los palmicultores, que de tiempo atrás han solicitado una respuesta integral a los problemas tanto del cultivo como de las plantas de beneficio. A ello responde la interdisciplinariedad de los proyectos y el soporte de los servicios tecnológicos, así como la incorporación de las áreas de bioestadística, economía y sistematización para darle mayor pertinencia y rigurosidad a la investigación que realiza Cenipalma.

Un requisito fundamental para que esta nueva estructura funcione con éxito es lograr la integración del equipo humano con las competencias adecuadas, para lo cual será necesario desarrollar un proceso de capacitación para el desempeño de los roles identificados.

Finalmente, el presente artículo es un aporte a la integración de la memoria institucional del Centro y a la documentación requerida por el Sistema de gestión de la calidad acerca del proceso evolutivo de la organización. Así, se facilita que éste pueda ser fácilmente consultado por los palmicultores para auditar las ejecutorias de su Centro de Investigación o por otros centros de investigación que a nivel nacional e internacional enfrentan circunstancias similares.

Agradecimientos

La autora agradece de manera especial los valiosos aportes conceptuales y metodológicos del Dr. Jorge Morales⁵, asesor del proceso y destaca el

entusiasmo y la buena energía personal que le imprimió al mismo. Igualmente reconoce el gran valor que tuvo la participación y compromiso de las directivas e investigadores de Cenipalma, así como el empeño de los miembros de la Junta Directiva para obtener la mejor y más adecuada estructura organizacional para el Centro de Investigación.

Bibliografía

- Cenipalma. 1998. *Informe de labores 1997* Bogotá, 124 p.
- Cenipalma. 1999. *Informe de labores 1998* Bogotá, 112 p.
- Cenipalma. 2000. *Informes de labores 1999*. Bogotá, 135 p.
- Cenipalma. 2001. *Informe de labores 2000* Bogotá, 112 p.
- Cenipalma. 2002. *Informe de labores 2001*. Bogotá, 108 p.
- Cenipalma. 2003. *Informe de labores 2002* Bogotá, 128 p.
- Cenipalma. 2003. Actas del Comité de Dirección Técnico de sus reuniones extraordinarias del 18 de noviembre de 2002, 6 y 12 de febrero, 5 y 10 de marzo y 14 de abril de 2003.
- Cenipalma. 2003. Presentación del Director Ejecutivo sobre la nueva estructura organizacional durante la Reunión Anual de Investigadores. Documento interno. Centro de Convenciones de Cafam, Bogotá.
- Cenipalma. 2003. Direccionamiento Estratégico. Documento interno, 18 p.
- Cenipalma. 2004. Memorandos Nos. 597 de febrero 24 y 681 a 686 de marzo 12 de 2004 de la Dirección Ejecutiva a través de los cuales hace la asignación del personal a los nuevos cargos.
- Cenipalma. 2004. *Informe de labores 2003* Bogotá, 102 p.
- Cenipalma. Actas de Junta Directiva No. 069 del 17 de octubre de 2003 y No. 073 del 10 de febrero de 2004.
- Corporación Red País Rural. Érase una vez la organización. Conceptos básicos. 5 p. (En línea) <http://www.paisrural.org>

5. Asesor de Cenipalma. Consultor privado Morales, Gra. 2 A No.72-67, Bogotá, Colombia.
E-mail: jmorales@tesmoreno.net.co.

- Fedepalma. 1992. *Informe de labores 1991 -1992. Fedepalma, Cenipalma y Comercializadora de Aceite de Palma S.A.* Bogotá, 100 p.
- Fedepalma. 1993. *Informe de labores 1992 -1993. Fedepalma, Cenipalma y Comercializadora de Aceite de Palma S.A. y anexo estadístico* Bogotá, 134 p.
- Fedepalma. 1994. *Informe de labores 1993 -1994. Fedepalma, Cenipalma, Comercializadora de Aceite de Palma S.A.* Bogotá, 85 p.
- Fedepalma. 1995. *Informe de labores 1994-1995. Fedepalma, Fondo de Fomento Palmero, Cenipalma, Comercializadora de Aceite de Palma S.A.* Bogotá, 107 p.
- Fedepalma. 1996. *Informe de labores 1995 - 1996. Fedepalma, Fondo de Fomento Palmero, Cenipalma, Comercializadora de Aceite de Palma.* Bogotá, 144 p.
- Fedepalma. 1997. *Informe de labores 1996-1997. Fedepalma, Fondo de Fomento Palmero, Fondo de Estabilización de Precios, Cenipalma, C.I. Acepalma.* Bogotá, 200 p-
- Fedepalma. 2004. Nueva estructura organizacional de Cenipalma. *El Palmicultor*, 384: 15.
- Fernández-Rios, M. Diccionario de Recursos Humanos. Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos. (En línea) <http://www.digitalware.com.co/glosario/e.htm>.
- Gottret, M. Impulsando el Desarrollo Agroempresarial. II Curso Internacional sobre la Promoción de la Agroempresa Rural para el Desarrollo Microregional Sostenible. (En línea) <http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas>.
- Gutiérrez, C. Estructura de las organizaciones y circulación de conocimientos. E-mail carlgutc@etb.com.co y dirección <http://www.gestiondelconocimiento.com>. 12 p.
- Oficina de de gerencia y presupuesto de Puerto Rico. 1997. *Diseño de diagramas de organización: su aplicación en la administración publica de Puerto Rico*. 2ª ed. 32 P-
- Rico, A. ¿Cómo debe evolucionar la estructura organizacional para que acompañe el crecimiento de la empresa sin sobrecargar los costos pero sin afectar la evolución? (En línea) 3 p. <http://www.dinero.com:8080/empresasfamiliares>.
- Universidad del Cauca. *Modelo de conectividad para redes humanas* Capítulo 3 Estructura organizacional y social. (En línea) <http://www.iered.unicauca.edu.co>
- Veeduría Distrital. El propósito de la organización. Herramientas metodológicas para la declaración de identidad, gerencia de complejidad, desdoblamiento de complejidad y análisis de discrecionalidad. (En línea) <http://www.veeduria-distrital.gov.co>.

FONDO DE FOMENTO PALMERO

Apoyo para el sector palmicultor

Su cuota de fomento palmero está apoyando:

Investigación, difusión y promoción de tecnologías	■	Competitividad
Estudios de comercialización	■	Gestión ambiental
Información económica y estadística	■	Capacitación
	■	Difusión

De los palmicultores y para los palmicultores

La palma de aceite, una agroindustria eficiente y competitiva internacionalmente