

Panel sobre administración de plantaciones

Panel on Plantation Management

Vengeta Rao¹
Luis E. Betancourt²

Vengeta Rao

Como todos saben, Malasia es el productor más grande de aceite de palma del mundo. El país actualmente tiene 3,7 millones de hectáreas que producen 12 millones de toneladas, de las cuales 90% se exportan. Esto constituye 60% del comercio mundial de palma de aceite, por lo que el país cuenta con mucha experiencia en producción y plantaciones de palma de aceite.

Al mismo tiempo, el país enfrenta varios problemas en sus plantaciones. Los principales constituyen la escasez de tierras y mano de obra para expansión. Malasia ha llegado prácticamente a convertirse en un país desarrollado y, como en todos los países desarrollados, la agricultura sufre por el alto estándar de vida y los salarios altos. La palma de aceite es difícil de mecanizar. Hoy en día el país busca solución a estos problemas. Será interesante compartir las experiencias de la industria palmera en Malasia con los productores colombianos.

Manejo administrativo

Con relación a las plantaciones en Malasia, se deben tener en cuenta una serie de factores. El más importante es el tamaño. En Colombia las plantaciones son de menor tamaño que en Malasia, de menos de mil hasta tres mil hectáreas, por lo tanto el manejo es diferente. En segundo lugar, algunas son plantaciones corporativas, especialmente las de grandes grupos, y otras son familiares o de propiedad individual. Así que de nuevo, el sistema de manejo es diferente dependiendo del tipo de propiedad. En tercer lugar, algunas plantaciones, no muchas, tienen toda la

Palabras Clave

Palma de aceite,
Administración de plantaciones,
Mano de obra.

1. PhD de la Universidad de Birmingham en el Reino Unido, ha tenido experiencia en Malasia desde los años setenta en toda clase de plantaciones como Unilever; el London Sumatra de Indonesia, también ha sido consultor de plantaciones. Ha trabajado con Pamol y con las diferentes compañías y asociaciones del gobierno malayo. Ha publicado más de cincuenta documentos y dos libros sobre temas de palma.
2. Actual Gerente de Unipalma en los Llanos Orientales (Colombia). Es ingeniero químico con especialización en alimentos y se especializó en administración y en alta gerencia en la Universidad de los Andes.

Nota: Editado por Fedepalma.

tierra en una parcela, en un solo lugar del país. La gran mayoría de las grandes plantaciones en Malasia, al contrario, se han extendido por todo el territorio y aun en otros países como Indonesia, Papua-Nueva Guinea y Camboya. Así que de nuevo, el sistema de manejo es diferente.

Las plantaciones no separadas localizadas en una región generalmente tienen su sede dentro de la misma plantación. Mientras que las plantaciones extendidas en muchas partes del país tienden a tener sus sedes en áreas urbanas por la necesidad de comunicación. La diferencia es que una compañía con sede en un centro urbano tiene mayores costos generales. Los arriendos y los salarios de la gente son más caros en centros urbanos. Por otro lado, es más fácil contratar personal en un centro urbano. Si la compañía tiene sus oficinas en la plantación misma, los costos son menores, pero la contratación de personal estaría limitada a gente que viva dentro de la misma plantación o región.

Además, las sociedades anónimas tienen que elaborar informes anuales y tienen accionistas que supervisan el comportamiento de la compañía, mientras que en las plantaciones privadas, el dueño decide si está funcionando bien o mal.

Las plantaciones corporativas tienen auditores externos y su desempeño generalmente se hace público. Dentro de la plantación la administración es muy similar, ya sea una plantación corporativa, privada o aun estatal porque ese tipo de administración es muy efectivo como lo ha demostrado la experiencia en Malasia.

Personal de plantaciones

La estructura administrativa de una plantación de mil a cuatro mil hectáreas consta de un gerente, si es una plantación grande habrá un gerente general y si es más grande de cuatro mil hectáreas, habrá dos asistentes de gerencia.

En cuanto al personal, un grupo administrativo se encargará de 500 hectáreas. Por debajo de este grupo de administradores puede haber un equipo de asistentes administrativos. Por debajo de los asistentes habrá un capataz que lo han llamado "mando", encargado de los grupos de trabajadores que pueden constar de cuatro, cinco y hasta veinte, dependiendo de la operación y de si trabajan juntos o separados.

Uno de los problemas que tiene Malasia es la sucesión, es decir que los gerentes, los administradores, el capataz, todos tienden a trabajar en una misma plantación por mucho tiempo. De tal manera que no es muy posible que una persona joven ascienda de nivel. Debe esperar su turno, porque en la plantación, el personal administrativo por ejemplo, será muy reacio a trasladarse a otra parte del país porque todos viven en el sector con su familia, tienen casa y colegios para sus hijos.

Es importante tener en cuenta que esa inmovilidad de personal no está bien, a menos que todo el personal sea bueno, porque algunos empleados que no desempeñan bien su trabajo permanecen por mucho tiempo hasta que se pensionan. Esto hace muy difícil la vinculación de gente joven y con frecuencia muchos trabajadores se pensionan al tiempo y no existe la continuidad de experiencias.

Las plantaciones en Malasia rotan a los gerentes y administradores. Los gerentes normalmente trabajan en una plantación por tres, cuatro o cinco años y son transferidos a otra plantación. Lo mismo sucede con los asistentes de gerencia y los administradores.

Lo anterior se refiere al personal de campo. En la oficina por lo general hay un jefe de oficina y dos asistentes. El jefe de oficina también es trasladado de vez en cuando y realiza las funciones administrativas de la plantación como compras, facturas, salarios, bancos, correo, entre otras labores.

Influencia de la tecnología

La estructura administrativa de la industria palmera en Malasia se desarrolló cuando la tecnología de comunicaciones no estaba tan avanzada. Eso ha cambiado. Ahora existen teléfonos móviles que prácticamente llegan a cualquier parte del mundo, la gente tiene televisión satelital en sus casas. Así que el país y todo el sistema administrativo de las plantaciones se debe adaptar a la nueva tecnología de comunicaciones. En el pasado sólo había un teléfono que a menudo no funcionaba. Ahora inclusive cualquier trabajador tiene acceso a televisión satelital y saben que está pasando en América e Inglaterra. Su comunicación ya no depende de la plantación.

Personal inmigrante

Otro reto importante es que en los últimos diez años, debido al desarrollo rápido del país y a las oportunidades económicas, la mayoría de los malayos, al menos la mitad de los trabajadores de plantaciones en Malasia, se han ido. La gente joven de las plantaciones emigra a centros urbanos, así que cuando los viejos se pensionan no hay reemplazos disponibles. Malasia ha contratado, entonces, trabajadores de países vecinos como Indonesia en particular. Sin embargo, es diferente que malayos manejen indonesios a que malayos manejen malayos.

Otro gran cambio es que las plantaciones han suministrado siempre gran cantidad de infraestructura para los trabajadores malasios y sus familias como escuelas y parques. Pero los trabajadores extranjeros o inmigrantes tienden a ser hombres solteros que no necesitan de esa infraestructura. Muchos de ellos vienen al país por el dinero, puesto que saben que no van estar allí por mucho tiempo porque la ley en Malasia requiere que los trabajadores inmigrantes regresen a su país después de cinco años. Pueden volver pero deben regresar primero a su país.

Así que la mayoría de los trabajadores inmigrantes prefieren pagos en efectivo en vez de beneficios y pagos en especie. Prefieren trabajar largas jornadas para ganar lo más posible debido a que muchos hacen préstamos o hipotecan sus tierras antes de venir a Malasia, de tal manera que para ellos es muy importante comenzar a pagar los préstamos en su país y lo que han gastado para venir a Malasia a trabajar. De esta forma, la gerencia debe reconocer la diferencia entre trabajar con trabajadores malayos y con inmigrantes. Este es un tema aplicable a todo el mundo según las leyes de cada país en particular.

Cooperativas

Acerca del tema de las cooperativas en este negocio de los aceites, hay varias formas de cooperativas en Malasia. La más grande es una cooperativa organizada por el gobierno con un plan dividido en dos parcelas entregadas a los campesinos que se convierten a la vez en propietarios y trabajadores de la plantación. La plantación es administrada por un grupo de profesionales para asegurar que funcione

apropiadamente. Esto tuvo gran éxito en la erradicación de la pobreza rural en los años sesenta y setenta. Pero también tiene problemas porque todos se sienten dueños de la plantación y cada uno tiene su idea de que es lo mejor para la plantación, así que a veces la administración tiene problemas con los propietarios en los asentamientos.

El tipo de cooperativa más exitosa es donde los pequeños propietarios en una región forman una cooperativa para participar en las importaciones que son costosas. También se unen para negociar la venta de los racimos y hacer solicitudes al gobierno para la región. No es una cooperativa formal registrada como cooperativa pero generalmente tiene funciones financieras. Debido a su flexibilidad, provee beneficios empresariales para los pequeños propietarios, además de los beneficios del cooperativismo con sus vecinos. Esto tiende a ser muy localizado dentro de una región.

Luis F. Betancourt

Fedepalma me ha solicitado hacer algunos comentarios sobre la administración de plantaciones en Colombia, que difiere sustancialmente del caso malayo en donde hay una gran tradición y experiencia en la cultura de plantaciones.

En Colombia esta experiencia existe en algunos renglones como el café, una cultura de plantaciones a menor escala y quizás en el azúcar. A continuación, un relato sobre el manejo de administraciones de plantaciones que es muy heterogéneo por lo cual se tomaron temas indicadores.

Colombia

Unipalma fue una compañía establecida por un grupo extranjero que ha pasado a administración colombiana y en donde ha habido cambios resumidos en tres épocas diferentes: las décadas de 1980, 1990 y la actual. Esta compañía en particular se creó en 1981.

La compañía tuvo inicialmente una visión importada. Fue creada, al igual que muchas compañías en Colombia, con la dirección y el ejemplo de lo que habían sido las compañías europeas en el África. Luego, en los años noventa

se definió la visión de la compañía desde la gerencia, la dirección de la empresa, pero hoy en día se evidencia la necesidad de que la visión sea compartida y concertada con el sector.

En los años ochenta, las compañías estaban definidas en su tamaño por la propiedad. Cada actividad económica de palma era de cierto número de hectáreas posesión de la compañía. Este es el caso de Unipalma. El tamaño de la actividad palmera tiene que ver únicamente, de manera colateral o indirecta, con el tamaño de la propiedad porque lo que importa es la actividad y el negocio. Por esta razón ya se empiezan a ver las alianzas, y esto en nuestro caso también es así. Unipalma aspira a tener un tamaño de negocio donde sólo una fracción sea propiedad de la compañía.

En las economías de escala, la misma compañía definía el tamaño y desde los años noventa en adelante han surgido diferentes tipos de alianzas, tanto en el negocio como en algunas actividades particulares como la subcontratación o las compras.

La organización inicialmente era jerárquica multinivel, es decir con nivel gerencial, subgerencias y asistentes. En los años noventa esto se aplanó de manera considerable hasta tener sólo tres niveles en la organización y la tendencia lleva a analizar la administración por procesos, donde las jerarquías empiezan a tomar un carácter muy distinto. La autoridad antes era delegada. Pero ahora con la responsabilidad por los procesos, la tendencia lleva al entrenamiento y al surgimiento de liderazgos naturales.

Organización e información

La orientación del negocio era hacia la propiedad. Pero actualmente las mismas certificaciones tornan la mirada hacia el cliente. El tema de la sostenibilidad orienta el negocio para todos los grupos de interés: la comunidad, la parte social y el medio ambiente, que cobran cada vez mayor importancia. Se está creando, entonces, conciencia en las empresas del sector acerca de las nuevas exigencias de las autoridades competentes.

En los años ochenta, la información de las compañías era de carácter muy reservado, sólo la alta dirección de la compañía tenía un gran nivel de información. Luego, en los años noventa

se comienza a compartir de manera parcial y se tiende a tener sistemas de información totalmente abiertos, que generan rendimiento, beneficio y utilidad.

Los canales de información eran muy limitados y limitantes, al igual que en el caso que nos referían de Malasia, el teléfono era prácticamente una rareza en las plantaciones y funcionaba muy poco. El trabajo del gerente estaba muy ligado a este aparato. Como ya se mencionó hoy en día se cuenta con muchos y cada vez más amplios canales de información. Los tiempos de respuesta son más rápidos y cada día más inmediatos.

Cuando estas compañías nacieron abarcaban todo el trabajo, inclusive suplantaban las deficiencias del Estado dentro de las mismas plantaciones, poniendo escuelas y talleres. La obligación para ser cada vez más competitivos obliga a subcontratar algunas actividades que usualmente son externas.

La responsabilidad social –de gran importancia– inicialmente era indirecta, se era consciente de que al tener un gran número de personas, había factores sociales ligados. Luego, en los años noventa, ya con objetivos definidos, la administración de las compañías se empieza a preocupar por tener algunos desarrollos ligados a la gente que entran a hacer parte del presupuesto.

La tendencia hacia el futuro es que quien no incluya la sostenibilidad social en la administración, sencillamente irá quedando fuera del negocio. El nivel de información hacia el personal era irrelevante en el pasado. En las plantaciones trabajaban empleados que no tenían ni idea en qué negocio estaban, sencillamente recibían ordenes.

En los años noventa se conocieron más los medios de comunicación, la labor gremial. Se ha comprobado que el personal debe estar absolutamente informado acerca del negocio, de la empresa misma y de sus proyectos para que tenga altos niveles de competitividad y compromiso.

Capacitación

Mientras en la década de 1980 se exigía un cierto nivel de conocimiento para desempeñar un cargo, en los años noventa se empieza a hablar más de

la capacitación, de que la gente cree habilidades técnicas en el campo en el que se desempeña.

En la actualidad la capacitación debe ser integral para lograr colaboradores que en la compañía sean mejores personas, no sólo en el trabajo que desempeñan sino como seres humanos.

Hace seis años se comenzaron a trabajar temas relacionados con el ser humano, como el manejo del tiempo y el plan de vida, por ejemplo. Y por otro lado, se realizaron reuniones –alrededor de tres veces al año– de carácter general con todo el personal de la compañía para ponerlos al tanto del avance del negocio.

Con respecto al producto y al mercado, los cambios radican en pasar de ser productores y comercializadores de crudo, a tener un portafolio de productos e involucrarse cada vez más en la cadena, bien sea a través de alianzas o por gestión propia.

En el tema de la calidad, hoy en día se busca medir la capacidad de gestión de la calidad. Muchas de estas compañías nos estamos certificando con la ISO. Se busca que la compañía como tal pueda garantizar niveles de calidad. Esto se mide con las competencias adecuadas de la gente, es decir con personal bien preparado acorde a los perfiles de los cargos que debe desempeñar, gente capacitada para que la organización pueda sostener una calidad y, por ende, salga un buen producto al mercado. Cada vez nos hemos ido más atrás en el análisis de la causa al efecto.

Competitividad

Mientras en los años ochenta se miraba de un mercado local al regional, ya se crea una obligación de mirar hacia uno global. La competencia es el mundo, los mejores del mundo. En esa época las exportaciones, con el nacimiento de gran cantidad de estas empresas, fueron esporádicas. Luego fueron volviéndose regulares, en la medida en que al país le estuvo sobrando aceite todos los meses del año. Hacia el futuro se debe pensar en la exportación como principal mercado.

Ya para terminar, respecto a estos cambios, la gestión misma de la administración pasa de tener una competitividad local y nacional a desafiar a

los mejores del mundo. La prioridad pasó de ser el producto al cliente. En las mismas organizaciones sectoriales y gremiales cada vez es más importante el factor humano, que es el que realmente da la capacidad competitiva.

En el manejo técnico ha habido cambios muy importantes también. Se pasó de una asesoría externa en donde eran personas con experiencia en otros países y en otras empresas quienes decían lo que había que hacer, a encontrar nuestras propias soluciones.

El control ha sido objeto de cambios radicales. Primero se controlaba por resultados, luego se empezó a crear una cultura de costos y hubo un control presupuestal. La tendencia es que se debe trabajar cada vez más en conjunto sectorialmente, buscando las mejores prácticas y la mejora continua. Nos hemos abierto externamente y ya no existen secretos de estado entre colegas.

En cuanto al medio ambiente, que inicialmente era el fenómeno raro, hoy en día se ha convertido en algo inherente al negocio y una obligación, acerca de lo cual ya hay clara conciencia.

Unipalma

Por último, en cuanto a la empresa en particular, se analizarán algunos indicadores de la evolución en esa década y las proyecciones hacia el futuro. En rendimiento por hectárea promedio en los años noventa, Unipalma se situó en 20 toneladas, hoy en día estamos en 25 toneladas. Esto debido a los cambios anteriormente mencionados y a la meta de una producción con mayores y nuevos materiales.

En cuanto al personal total de la compañía, se pasó de tener 4,6 hectáreas por trabajador a nueve. Y se busca llegar a tener doce hectáreas por trabajador. En el rendimiento de la cosecha, en particular en cuanto al personal de corte, se pasó de tener 1,2 toneladas por jornal a algo por encima de dos toneladas por jornal. En este tema, la mecanización crea muchos interrogantes acerca de los cuales aún falta mucho análisis.

En el tema de los costos por tonelada, Unipalma era una compañía tremendamente costosa a comienzo de los años noventa, el costo por producción por tonelada estaba en 500 dólares,

mientras que hoy está alrededor de 250 dólares. Hacia adelante en la medida en que el volumen exportador sea cada vez mayor, se verán cifras del orden de 180 dólares.

El tamaño del negocio pasó de tener 3.200 hectáreas, lo que vendió la compañía gestora, a tener cuatro mil hectáreas actualmente. Es claro, sin embargo, que debemos ser protagonistas de una actividad de unas 15 mil hectáreas en el 2015 aproximadamente.

Acerca de las compras, se han hechos grandes esfuerzos, principalmente fertilizantes que es el mayor egreso individual que tiene una compañía para la compañía misma. Hoy en día hay iniciativas de compra para diferentes compañías

y el volumen que allí se genera es correspondiente a unas 15 mil hectáreas y puede llegar, de manera fácil regionalmente, a manejar 100 mil hectáreas.

El nivel de información en los años noventa estaba reservado a los gerentes de la compañía. Hoy en día, gerentes y empleados tienen un nivel alto de conocimiento de la empresa y muy rápidamente se va a llegar a que la información sea de dominio general.

Este año se pasó de hacer control de calidad a un proceso de certificación. El entrenamiento y la mejora continua deben ser las banderas hacia adelante. 🌴