

318523  
29

**UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL**



259672

**ESCUELA DE PEDAGOGIA**

**CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
1982 - 1986**

**"ANALISIS ORGANIZACIONAL DE LA INDUSTRIA  
AZUCARERA MEXICANA PARA REALIZAR UNA  
PROPUESTA DE CAPACITACION AL PERSONAL  
QUE LABORA EN LOS INGENIOS AZUCAREROS."**

**T E S I S**  
**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**  
**LICENCIADO EN PEDAGOGIA**  
**P R E S E N T A :**  
**MARIA LUISA FERNANDEZ BARRAGAN**

**ASESOR DE TESIS: LIC. TERESITA INCLAN RUBIO.**

**MEXICO, D. F.**

**FEBRERO DE 1988.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por brindarme el don de la inteligencia y la salud.

Rodrigo, tu tierna presencia motiva mi existencia.

Xavier, esto es nuestro, no podría haberlo hecho sin tí, te amo.

Padres, gracias por el ejemplo y el amor que me han brindado durante mi formación personal y profesional.

Javier y Luis, su cariño y su constante comprensión permitieron que a pesar de los obstáculos llegara al fin.

A mis amigos, por su presencia en todo momento.

A mi asesora, Teresita por su paciencia y constante apoyo, el cual no me dejo caer.

A América, por su apoyo incondicional.

A todas las personas que contribuyeron a la realización del presente trabajo

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	1
JUSTIFICACION.....	3
ANTECEDENTES.....	4
<b>CAPITULO 1.....</b>	<b>5</b>
1.1 DEFINICIÓN, TIPOS Y FINES DE LA EMPRESA TRADICIONAL.....	5
1.2 LA EMPRESA HACIA EL NUEVO PARADIGMA.....	11
1.3 LA INDUSTRIA AZUCARERA EN MÉXICO.....	25
1.3.1 <i>El desarrollo de la Industria Azucarera durante el periodo de los años 60'-80'.</i>	
<i>La transformación de la Industria Azucarera en los años 90'.</i> .....	31
<b>CAPITULO 2.....</b>	<b>35</b>
2.1 EL RECURSO HUMANO SEGÚN LA ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL.....	35
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO SEGÚN EL NUEVO PARADIGMA.....	38
2.3 ANÁLISIS DEL PERSONAL QUE LABORA DENTRO DE LOS INGENIOS AZUCAREROS DE LA REPÚBLICA MEXICANA.....	44
<b>CAPITULO 3.....</b>	<b>48</b>
3.1 DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN SEGÚN LA ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL.....	48
3.2. SITUACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN SEGÚN EL NUEVO PARADIGMA.....	54
3.3 EL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN EL SECTOR AZUCARERO MEXICANO.....	58
<b>CAPITULO 4.....</b>	<b>63</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>63</b>
4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	63
4.2 HIPÓTESIS.....	65
4.3 OBJETIVOS.....	66
4.3.1 <i>Objetivos Generales</i> .....	66
4.3.2 <i>Objetivos Especificos</i> .....	66
4.4 MARCO TEÓRICO.....	67
4.4.2 <i>Glosario de términos</i> .....	73
4.4.3 <i>Variables</i> .....	74
4.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	75
<b>CAPITULO 5.....</b>	<b>76</b>
<b>ELABORACIÓN DE UN CURSO DE CAPACITACIÓN.....</b>	<b>76</b>
5.1 IMPLANTACIÓN Y ELABORACIÓN DE UN CURSO DE CAPACITACIÓN QUE RESPONDA A LAS NECESIDADES DEL PERSONAL DE LOS INGENIOS AZUCAREROS, ESPECÍFICAMENTE DEL ÁREA DE GERENCIA GENERAL Y SUPERINTENDENCIAS DE CAMPO Y FÁBRICA.....	76
<b>ANEXO 1.....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXO 2.....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXO 3.....</b>	<b>91</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>93</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>98</b>

## **INTRODUCCION**

A finales de la década de los años ochenta concluyó la privatización de la Industria Azucarera Mexicana, al mismo tiempo que se le retiró el subsidio de cualquier paraestatal.

De entonces a la fecha ha vivido una época de verdadera angustia, ya que ha soportado enormes dificultades en sus campos y fábricas así como importaciones excesivas a precios "dumping", aunado a ello un escaso financiamiento.

Por su parte la inauguración de la ampliación de la planta Arancia en Querétaro, que entre sus principales objetivos tendrá el de la producción de jarabes y endulzantes de alta fluctuosa, originará una seria amenaza para la Industria Azucarera, la cual tendrá que competir en condiciones de desventaja.

La Industria Azucarera no está en contra de la competencia siempre y cuando ésta sea leal y bajo las mismas condiciones. Sin embargo la existencia de la fluctuosa afecta mucho más que lo que beneficia.

No obstante, con un enorme esfuerzo ha tratado de resolver todos sus problemas y ha obtenido importantes récords de producción, especialmente si se analiza el resultado de las dos últimas zafras.

Estas desventajas han representado una seria amenaza para la Industria Azucarera debido a que originan que continúe manteniéndose en una posición ancestral y cuya repercusión se observa, entre otros problemas, en la ausencia de capacitación de sus integrantes.

Una de las empresas que más ha resentido ésta situación es la Cía. Editora del Manual Azucarero, S.A. de C.V., debido a que la información que publica depende del reporte que envía el personal de los Ingenios, específicamente de los gerentes generales y superintendentes de campo y fábrica.

Una adecuada capacitación permitirá satisfacer las exigencias de información que requiere el mundo moderno, así como lograr un mejor desempeño de las habilidades y de las funciones del personal que integran a la Industria Azucarera.

Cabe mencionar que antes de elaborar cualquier curso de capacitación, es necesario realizar una adecuada detección de necesidades, a fin de que el contenido del mismo vaya de acuerdo a las necesidades reales del empleado y de la empresa.

De ahí que la presente investigación tenga como objetivo el de proponer un curso de capacitación para el área de gerencia general y de superintendencia de campo y fábrica, con la finalidad de lograr que la información que se reciba no pierda su valor de actualización y de veracidad.

## *JUSTIFICACION*

La presente investigación intentará lograr a través del curso de capacitación, que las funciones inherentes al puesto de trabajo de los gerentes generales y de los superintendentes de campo y fábrica, respondan a la solicitud de información que se requiere para la edición del "Manual Azucarero".

Por lo general éstas áreas no otorgan importancia a la información que se edita y a la veracidad que la misma requiere.

El trabajo se realizará con la idea de beneficiar al sector azucarero mexicano en general, así como a los proveedores y a los anunciantes que de él dependen.

Se analizará básicamente a la Cía. Editora del Manual Azucarero. S.A. de C.V., empresa privada y no lucrativa que nace para ofrecer un servicio informativo a todo el usuario que lo demande en el mercado.

Unicamente se trabajará el nivel de gerencia general y superintendencia de campo y fábrica, debido a que es el personal que tiene la responsabilidad de responder de manera oportuna y acertada a la actualización de datos que se requiere.

## **ANTECEDENTES**

La investigación que se pretende realizar se basa en el importante impacto que la capacitación tiene en el ámbito laboral de cualquier organización, por pequeña que ésta sea.

Por medio de la capacitación se puede dar respuesta a las necesidades o demandas que las habilidades del personal están presentando durante su desarrollo personal, laboral o profesional.

Se trata de incrementar a través de propuestas de capacitación beneficios tanto en el empleado como para la institución. Este proceso, previa detección de necesidades, intenta lograr un cambio de actitud en los recursos humanos, de manera que los mismos presenten una participación positiva a las demandas que se presenten en el mercado.

La capacitación en todo momento es un proceso que tiene un lugar importante en toda empresa, que requiere ser considerada como una inversión y no como un gasto y que independientemente de entenderse únicamente como un requisito legal debe contemplarse como un aspecto benéfico para todo el personal de la empresa y para la organización en sí.



## **CAPITULO I**

### *1.1 Definición, tipos y fines de la empresa tradicional*

Resulta complejo definir en un sólo concepto lo que significa empresa, ya que ésta variará según de lo que se trate y dependerá de diversas realidades. El autor Agustín Reyes Ponce, plantea que cualquier grupo social por el simple hecho de serlo puede ser administrado y formar así una empresa. Así pues el fenómeno administrativo aparece en cualquier organismo social y para el autor Reyes Ponce se resume en "la función que se desarrolla bajo el mando del otro".<sup>1</sup>

En ésta dinámica administrativa se encuentra la integración formada por los procedimientos y medios que requiere todo organismo social para funcionar eficazmente de acuerdo a las etapas de selección, introducción y desarrollo.

Sin embargo, es importante que en toda empresa exista una estructuración técnica entre las jerarquías y las funciones individuales. De ahí que la responsabilidad de la dirección sea la de coordinar y vigilar las acciones de los integrantes de la organización.

Entre las diversas formas que existen para organizar el trabajo, se encuentran algunas que son más eficientes y que dan mejores resultados. En éste sentido la finalidad de la administración se centra en la "obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación y sólo a través de ella, se refiere a la máxima eficiencia y aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, máquinas, etc."<sup>2</sup>

En éste nivel jerárquico se desarrolla las etapas de mando, comunicación y supervisión.

El mando que debe establecer cualquier director es el elemento que le permitirá desarrollar los sistemas. Por medio de la supervisión analizará los resultados actuales con los planeados en un inicio, a fin de corregir o mejorar los nuevos objetivos, todo ello bajo un esquema de comunicación.

Reyes Ponce plantea que la supervisión en la organización consiste en determinar la acción a seguir mediante las políticas, las cuales son los principios que permiten llegar a la acción. Por su parte, los procedimientos tratan de las operaciones y los programas establecen la fijación de tiempos.

Además de las operaciones ya mencionadas y que se relacionan con el factor humano, existen las que se involucran con la administración de los medios. Entre ellas se encuentran las operaciones financieras que se refieren a los elementos económicos que permiten la

---

<sup>1</sup> REYES PONCE, Agustín. "Administración de empresas". Limusa, 1996, pág. 16

<sup>2</sup> Ibid., 17

adquisición de materiales, las de producción que se realizan bajo las normas técnicas correspondientes y que permiten la prestación de servicios.

Por último están las operaciones de ventas que hacen que éstos bienes lleguen a su fin de la forma más efectiva posible.

De la misma manera, se encuentran las operaciones de conservación que se refieren a la protección de bienes materiales, las de registro que fijan resultados en forma escrita y las de compras que permiten que la empresa adquiera los bienes necesarios al mejor precio.

Existen en la mayoría de las empresas ciertos elementos que son comunes y que las conforman, los cuales comprenden los bienes materiales, las materias primas y las auxiliares, incluyendo también entre ellos al aspecto financiero.

Por su parte la unidad empresarial se determina dependiendo de cuatro aspectos diferentes:

a) El primero es el económico y se refiere a los elementos de la empresa para llegar a un fin común mediante la producción de bienes y servicios.

b) Por su parte el aspecto jurídico establece las disposiciones constitucionales por medio de las cuales se establecen los derechos y obligaciones del empresario.

c) En tercer lugar el aspecto administrativo surge de la gestión común concentrada en una persona o en un grupo de personas.

d) También se determina la unidad sociológica la cual resulta de la convivencia, la interacción y la intervención.

Estos elementos no deben darse de manera aislada sino que por sí mismos determinan lo que es empresa.

Sin embargo y como lo menciona en su análisis Agustín Reyes Ponce, el elemento más importante y el más difícil de definir es el recurso humano, ya que en él se concentra la mayor dignidad y la parte activa de la empresa. Por ésta razón se analizará con detenimiento en capítulos posteriores.

Dentro de lo hasta ahora expuesto es necesario mencionar la función del empresario, la cual consiste en coordinar el capital y el trabajo con la finalidad de lograr la mejor producción de bienes y servicios que requiere el mercado.

En la relación que se establece entre el empresario y el gerente, sucede en algunos casos que éste último asume su responsabilidad dependiendo de las funciones que le imponga la autoridad.

Reyes Ponce menciona que dentro de las funciones del empresario, está la posibilidad de

generar nuevos productos así como la oportunidad de tomar decisiones de manera inapelable de aquellos aspectos y actividades de las que depende la empresa.

En el planteamiento anteriormente expuesto por el autor existe una discrepancia en lo que expone, en el sentido de que las decisiones que hoy en día se acuerden en una organización, no sólo deben de ser cuestión del empresario, sino que también son responsabilidad del personal que se encarga del área o de cualquier departamento correspondiente a los mandos intermedios.

Otros puntos que tienen que ver con el trabajo del empresario comprenden "la delegación de funciones, la fijación de objetivos y políticas, el control y la aprobación de lineamientos generales".<sup>3</sup>

También debe analizarse la magnitud de la empresa, la cual es determinante en sus propias labores y por ello se estudia según "algunos autores de acuerdo a tres tipos: pequeña, mediana y grande".<sup>4</sup>

Aunque es una división ambigua y que origina imprecisiones, resulta práctica para realizar una clasificación en la que se especifican los dos medios, quedando en el centro todas aquellas empresas que de acuerdo a su tamaño se determinan como medianas.

Una empresa puede ser grande o pequeña si está presente en los respectivos mercados, pero puede encontrarse en forma minoritaria si está en competencia con otros similares o bien si predomina de manera monopólica.

En las sociedades anónimas un pequeño grupo de accionistas determina la dirección que debe llevar a cabo la empresa, en ocasiones éstos últimos constituyen el empresario principal.

En la empresa cooperativa de producción el capital es aportado en partes iguales por los propietarios quienes deben recibir las utilidades divididas entre todos, la función del empresario es asumida por uno de ellos.

Existe también la empresa artesanal o familiar en la cual se trabaja con los instrumentos que son propios y las decisiones se toman entre los integrantes del grupo.

En el caso de la Cía. Editora del Manual Azucarero, organización que se estudiará en la presente investigación, se trata de una empresa pequeña que está presente en el mercado editorial, inicia sus actividades en el año de 1958 en beneficio de la Industria Azucarera y ha a realizado desde entonces un publicación llamada Manual Azucarero, ejemplar que se ha editado de manera anual e ininterrumpida con un tiraje de 900 ejemplares. Ordinariamente se le conoce como la "Biblia de la Industria Azucarera".

---

<sup>3</sup> FAYOL Henry, en Reyes Ponce., 1996, P. 60

<sup>4</sup> Ibid. p.85

En dicha publicación se editan los datos que informan los 61 Ingenios que existen en el país y corresponden al reporte de zafra, la maquinaria con la que se trabaja, el personal que conforma cada fábrica de azúcar, anuncios de un gran número de proveedores de dicha industria y dos directorios con información general de los grupos azucareros.

Se puede considerar como una empresa bien organizada, que ha interesado al consumidor por haber mejorado el contenido de la información, especialmente con la gerencia que ha trabajado en los últimos 7 años. Es importante mencionar que a pesar de que no ha manifestado indicios de obsolescencia, en muchas ocasiones se convierte en un proceso muy complicado la búsqueda y obtención de información por parte del personal que labora en los Ingenios, especialmente los que ocupan los puestos de la gerencia y superintendencia de campo y fábrica, debido a la falta de interés que los mismos muestran.

Este hecho se ha podido contrarrestar dentro de lo posible con la publicación oportuna del libro. Se trata de lograr que el ejemplar aparezca oportunamente en el mercado, la fecha ideal para salir a la venta es dentro de los meses de noviembre y diciembre anteriores al año que se está presentando el libro.

Para Reyes Ponce el fin inmediato de la empresa, objetivamente hablando, "es la producción de bienes y servicios para un mercado y el fin mediano es determinar que se busca con ésta producción".<sup>5</sup>

Por otro lado para Agustín Reyes Ponce existe una segunda alternativa de medición y se refiere a los criterios del personal, en donde se determina el tamaño de la empresa de acuerdo al conocimiento que los altos directivos tienen sobre el recurso humano. En la gran empresa la complejidad de su propia existencia impide que el director los conozca, de ahí que la función administrativa debiere realizarse por un grupo de técnicos que basen su análisis en diversos sistemas.

El tercer y último criterio se basa en la consecuencia de los dos anteriores, en donde la centralización de la pequeña empresa es necesaria, mientras que en la gran empresa se requiere de descentralizar las situaciones en los niveles de operación.

En éste criterio se ubica a la empresa mediana, la cual es la que presenta dificultad para su definición ya que un grupo amplio de empresas puede ocupar éste lugar. Es una empresa que se encuentra en un ritmo de crecimiento y que puede presentar los problemas de la pequeña y gran empresa pero careciendo de los beneficios de ambas.

Así como se analiza la magnitud de la empresa igualmente se determinan los fines de la misma, el fin inmediato de toda empresa es la producción de bienes y servicios para un mercado específico, el fin mediano consiste en decidir lo que se busca con esa producción.

---

<sup>5</sup> Ibid., p. 83

Para ello es necesario hacer una distinción entre la empresa privada y pública. la primera busca obtener un bien económico mediante la satisfacción de alguna necesidad. La segunda por su parte se encarga de otorgar algún beneficio social.

Para el viejo paradigma, la previsión en la empresa permite descansar en hechos y obtener conclusiones sobre la información de la que se disponga, entre más se pueda apreciar la previsión de manera cualitativa y cuantitativa más segura será y más posibilidad habrá para medirse.

En muchos casos la conducta humana no puede medirse, de ahí que sea necesario definir lo que se considera como óptimo o deseable. En éste sentido los objetivos se hacen necesarios y son determinantes en todo grupo social al ser los que dirigen las acciones, ya que son los fines perseguidos y le dan razón de ser a la empresa.

Para Reyes Ponce los objetivos se dividen en individuales y colectivos. Igualmente están los generales los cuales forman parte de los particulares y son los más amplios.

También se encuentran los secundarios y se presentan como consecución de los básicos y por último los colaterales que permiten casi el desarrollo espontáneo de los secundarios.

Los objetivos se realizan a corto y largo plazo dependiendo de la finalidad de la empresa, son naturales cuando sus propias características buscan determinada función y arbitrarios cuando el empresario realiza una acción distinta a su propia naturaleza.

Para Reyes Ponce la fijación de los objetivos en la mayoría de las empresas corresponde al área directiva, aunque en algunos casos es posible que el administrador sugiera la modificación o adaptación de determinada acción a seguir.

La afirmación que el autor hace ya no es aplicable en muchas de las empresas que hoy en día se han modernizado para permitir que el establecimiento de objetivos sea también responsabilidad y obligación de otras áreas.

Para ello se hace necesaria la previsión y la planeación en la empresa, ya que gracias a ellas se puede fijar con precisión el curso de acción que se va a seguir, para poder lograr eficiencia sin improvisación.

Los principios que Reyes Ponce establece son la precisión, la flexibilidad que debe permitir adaptaciones y por último la unidad que se hace necesaria para coordinar e integrar los planes.

Algunas de las ideas hasta aquí expuestas por el paradigma anterior, ya resultan obsoletas para muchas de las empresas que hoy en día participan de los beneficios de la sociedad en crecimiento.

Sin embargo, cabe mencionar que dentro de éstos conceptos algunos de los elementos

expresados por el autor Reyes Ponce conforman la forma de trabajo de la Industria Azucarera en algunas de sus áreas o niveles, especialmente los que se ubican dentro de cada Ingenio.

Aunque cabe mencionar que hoy en día la Industria Azucarera, se encuentra dirigida por grupos industriales que forman dicho sector, los cuales han permitido aprovechar las ventajas que establece la globalización y la modernización que actualmente se está sucediendo en la mayoría de los Ingenios. Si estos grupos continúan interesados en dicho crecimiento, se logrará que en un plazo relativamente corto, se cambie de paradigma y se inicie una incorporación real y competitiva a la nueva tecnología.

## *1.2 La empresa hacia el nuevo paradigma.*

El autor Luigui Valdés afirma que la revolución del conocimiento nos obliga a prepararnos para entender los alcances y consecuencias del cambio que hoy en día se está sucediendo en el ámbito mundial y que repercute en todas las áreas de la economía y la producción..

El cambio más importante al que se está enfrentando la sociedad es la transformación de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento, en la cual el recurso económico básico para cualquier organización se refiere al capital intelectual.

En éste nuevo paradigma se trata de proponer una 6a. generación cuya base económica sea el desarrollo y la estructuración del capital intelectual. De aquí que el éxito de cada organización depende del entendimiento y adaptación que se tenga hacia el nuevo paradigma, el cual como supuesto explica la forma de competir entre los integrantes de una disciplina determinada.

La historia de las empresas se ha caracterizado por su capacidad para adaptarse a los cambios que surgen de cada perspectiva. Luigui Valdés plantea en su investigación que los paradigmas establecen reglas y reglamentos de cómo se deben hacer las cosas, limitan a situaciones predeterminadas el pensamiento creativo e innovador de empresarios e investigadores.

Cuando se reconoce la fuerza del nuevo paradigma su crecimiento es exponencial, ya que "cuando un número crítico de pensadores llega a aceptar la nueva idea, se produce un cambio colectivo del paradigma".<sup>6</sup>

En ocasiones sucede que las personas piensan que las cosas tienen una verdad y que la realidad no puede funcionar de otra manera, la nueva perspectiva exige un giro mental tan pronunciado que el pensamiento mas arraigado raramente llega a darlo.

Una de las razones principales por las que existe una reticencia al cambio es por el peligro que implica el nuevo paradigma, especialmente la pérdida de la posición o del poder en los distintos elementos del sistema.

Puede suceder que cuando un paradigma cambie y se alteren los supuestos fundamentales, muchas empresas y directivos que se resisten al cambio pueden desaparecer del entorno.

Hay que reconocer que los paradigmas originan una resistencia al cambio, el cual puede tener explicaciones racionales y conscientes como el miedo a lo desconocido o el temor a la crítica o el rechazo.

---

<sup>6</sup> VALDES, LUIGUI. "Conocimiento es futuro".. Concamín, 1995, p. 6

Es importante que no se bloquee la capacidad de observar y que se encuentre la oportunidad para buscar nuevas alternativas. Un paradigma comienza su gestación cuando se acumulan cuestiones que se salen del marco ordinario y que el paradigma actual ya no tiene la capacidad de explicar. es así que se generan entonces conocimientos y datos que implican el cambio.

La misión de la organización está dada por su pertenencia a un sistema superior del cual depende la misma y que se constituye en la nación, la cultura, el sistema político y la economía en el ámbito mundial.

Para el autor Luigui Valdés toda empresa atraviesa por cinco etapas:

1. Descubrimiento: el inventor crea la nueva tecnología. No se conoce la tecnología ni sus posibilidades. El desarrollar la tecnología en ésta etapa puede representar una ventaja o un fracaso ante la rentabilidad temporal.
2. Observación: la comunidad científica identifica aplicaciones.
3. Factibilidad: los empresarios analizan el costo beneficio de la introducción de la nueva tecnología en el mercado.
4. Desarrollo: se afina y se lanza la tecnología al mercado
5. Producción: la tecnología se introduce y se evalúa en el mercado.

Igualmente se establece la existencia de tres sistemas que pueden llegar a afectar a la organización:

1. El primero es la empresa en sí y todo su control.
2. El segundo es el medio ambiente en el que opera, como proveedores, clientes y el sector industrial en su totalidad.
3. El tercero puede ser el suprasistema el cual corresponde a la economía nacional y mundial.

Anteriormente los salarios alcanzaban para cubrir necesidades básicas por lo que los puestos eran estables, pensar en los clientes era perder el tiempo, los clientes se conformaban con que se cubrieran los bienes y servicios. Muy lejos estaban de pensar las empresas que el medio ambiente iba a ser una variable crítica a controlar y que entre otras cosas iba a propiciar el cambio.

La apertura comercial aumentó el número de productos y se intensificó la competencia.



Hoy en día un cliente tiene la posibilidad de elegir.

Los clientes más rentables son los más difíciles de satisfacer y son los más acosados por la competencia. éstos clientes son exigentes y desean que satisfagan plenamente sus deseos: intercambian su dinero por bienes que cumplan con sus expectativas.

La apreciación del cliente está formada por beneficios que en su conjunto establecen un valor global en su percepción. El cliente busca en los productos satisfacer sus necesidades, recibir una relación valor/precio, así como encontrar beneficios superiores a la competencia.

Si la empresa encuentra la dimensión en la que sus clientes encuentran su valor, podrá dividir sus mercados, orientar su publicidad y enfocar sus esfuerzos de investigación y desarrollo.

Después de recibir y utilizar el producto, el cliente compara los beneficios esperados y los recibidos y emite un juicio de valor. Mas que productos o servicios los clientes compran funciones.

Como ejemplo se menciona el caso que sucede en el mercado en pocas empresas y se refiere al caso Microsoft, organización que ha tenido un crecimiento espectacular. El negocio de la informática dio un giro interesante. Las empresas dedicadas a la fabricación de hardware tuvieron un crecimiento importante en la década pasada, pero el negocio lucrativo lo presentó el desarrollo de la tecnología software, la primera necesita de grandes inversiones de capital, la segunda del ingenio del hombre. Cuando ésta empresa desarrolló el Microsoft Office, les ofreció a sus clientes un paquete con valor real que se puede traducir en la agilidad de una serie de actividades en la oficina, es decir un aumento de productividad en la organización.

Las necesidades percibidas en los clientes son los requisitos que se encuentran conscientemente en su mente, sin embargo la ventaja competitiva está en descubrir las necesidades no percibidas y que son las que están latentes en el cliente pero que aún no se han manifestado. Son las necesidades más importantes y que se pueden detectar a través de los hábitos y comportamientos del consumidor.

Igualmente se encuentran las necesidades futuras, son las que el cliente va a requerir y se pueden determinar estudiando las tendencias del mismo.

El futuro no puede determinarse a través de la vieja manera de pensar. Hay que reconocer que las ideas y técnicas que en el pasado ofrecieron éxito, ya no llegan a ser apropiadas para el futuro.

Es mas, en algunas situaciones sucede que el éxito del pasado llega a ser el peor enemigo en el presente y que las técnicas e ideas que ofrecieron éxito en ese momento, ya no son apropiadas para las empresas en el futuro.

En éste sentido, la intuición es un aspecto importante a considerar. A pesar de que en ella se desconoce en gran parte el mecanismo y como se desarrolla dentro de las personas, se ha logrado mediante su empleo que las mismas puedan crear paradigmas y cambiar el rumbo de la vida a través de la misma.

Dentro del planteamiento expuesto por el autor Luigui Valdés se determina que el factor de producción que generará la riqueza de una empresa o el bien de un país será el conocimiento que junto con la inteligencia podrá sustituir cualquier carencia en la economía actual. La solución ya no se encuentra en la fragmentación del trabajo, el costo de la mano de obra o de la materia prima, sino en el conocimiento el cual es considerado como un bien privado y público.

Lo que cada empresa debe observar hoy por hoy, es la capacidad de adaptación pues es la alternativa que se manifiesta como el factor de permanencia en el mercado, si los cambios externos se dan más rápido que la posibilidad de acoplarse a ellos es muy probable que el fin de la organización esté muy próximo.

En el siguiente párrafo el autor Luigui Valdés resume y expresa el cambio de paradigma hasta ahora expuesto:

“Los trabajadores se cotizarán por sus conocimientos y por el valor agregado que puedan generar. Las empresas que puedan estructurar el genio creativo de sus colaboradores obtendrán una ventaja competitiva determinante. Los consumidores pagarán por el conocimiento y por la información agregada como valor. La sociedad en general será más inteligente y preparada; y el siglo XXI será radicalmente diferente del que está a punto de terminar”.<sup>7</sup>

De aquí se deduce que la principal función de la organización es lograr que el conocimiento se convierta en un factor productivo, el cual inicie junto con las cuestiones administrativas y de liderazgo la existencia de un reto, de ésta manera se podrá utilizar a la capacidad intelectual como elemento de ventaja competitiva en toda organización.

La Cía. Editora del Manual Azucarero, en su conceptualización de trabajo no ha analizado ésta alternativa, si bien considera que el proceso de capacitación permite conocer con precisión la labor que el trabajador realiza no ha alcanzado a estructurar la creatividad de sus empleados y hacer del conocimiento personal un factor de competencia.

Esta podría ser una ventaja competitiva interesante y posible, sobre todo si se considera que es una organización que definitivamente no tiene competidores en el mercado. El servicio que ofrece no lo realiza ninguna otra organización azucarera en el mercado y la demanda llega a solicitarse hasta de usuarios que se encuentran en diversas partes de Latinoamérica y en algunos otros lugares de Europa.

---

<sup>7</sup> Ibid., 11

Es importante mencionar que la información que se publica de los Ingenios se hace de manera gratuita, aparecen de 4 a 8 cuartillas de cada uno de ellos. Este hecho es muy significativo, sobre todo si se analiza la actitud negativa con respecto a la participación por parte de la dirección y superintendencia de campo y fábrica de dichas fábricas de azúcar.

En mas de una ocasión se les escucha comentar que ellos no obtendrán ningún beneficio al enviar su información, con ello desconocen la labor de la empresa y la desacreditan como organización editorial.

Por ésta razón es importante evaluar la filosofía del autor Luigui Valdés, quien plantea la necesidad de que la dirección y la gerencia logren desarrollar el capital intelectual y estructurar el conocimiento que se genera en todo el personal de la empresa.

En éste sentido y dentro de la empresa existen cuatro conceptos que están modificando la actual visión de los empresarios y que se concentran en:

1. El valor agregado de los productos y servicios, derivado del conocimiento e inteligencia.
2. La información como insumo básico de la producción.
3. La tecnología y la revolución de los negocios.
4. La rapidez como la nueva estrategia empresarial".<sup>8</sup>

Cuando el conocimiento se basa en la esencia del negocio la percepción del cliente cambia, los ciclos de producción se reducen y la empresa participa en el tiempo variable.

Para el autor Luigui Valdés, "La generación de valor agregado vía conocimiento es la innovación y la mejora de los productos y servicios de la empresa, que provienen de la inteligencia y la creatividad de la gente utilizando como insumo básico la información".<sup>9</sup>

Existe una fuerte relación en la empresa entre información y conocimiento, la primera se puede considerar la materia prima, mientras que el conocimiento es el recurso mental mediante el cual se adiciona el valor a la materia prima, de ésta forma se puede aumentar el valor de los productos y servicios de la organización.

El precio final del producto se tasa de manera subjetiva y no tienen relación directa con los costos directos de producción, el producto contiene la información y el conocimiento que se ha acumulado.

Con relación a la compañía que nos ocupa en el presente estudio, se determina que el precio

---

<sup>8</sup> Ibid., 13

<sup>9</sup> Ibid., 15

del ejemplar es inferior al trabajo que se realiza, debido a que la recopilación, transcripción y edición del mismo tiene un costo muy elevado, se podría decir que es una organización no lucrativa y cuyo objetivo principal es servir como medio informativo al sector azucarero del país.

De ahí que para tomar una decisión acertada sobre el precio de los productos, es igualmente importante considerar otras variables como los cambios radicales en gustos, las nuevas costumbres y la formación de nuevas estructuras sociales.

También representa un peso específico la oportunidad de salir antes al mercado que la competencia, éste es un factor crítico de éxito. En los productos y servicios con valor agregado y cuya base es la inteligencia y el conocimiento, el tiempo juega un papel fundamental para evitar la obsolescencia.

En el caso de la Cía. Editora del Manual Azucarero, a pesar de no tener competidores, el tiempo se convierte en una variable importante a controlar, ya que el libro que se publica debe salir a la venta a más tardar en noviembre posterior a la fecha de terminación de la zafra con la intención de que no pierda su valor de actualización y que las solicitudes de adquisición aumenten.

Si la organización tarda en lanzar un producto, mayores pérdidas tendrá y éstas se reflejarán en el efecto del posicionamiento de los clientes, los cuales cada vez valoran más la innovación, la rapidez y la oportunidad.

En éste sentido se encuentra Pizzas Dominos, las cuales están muy lejos de ser las mejores pero han aprovechado el factor tiempo y han logrado que los clientes estén dispuestos a pagar un sobreprecio por la capacidad de respuesta.

Por el contrario sucedía con el Manual Azucarero el cual tardaba muchos años en aparecer en el mercado, en algunos casos tardaba en salir hasta medio año posterior al fin de zafra, esto originó que en más de una edición quedará un excedente considerable de libros.

Por su parte se encuentra la publicidad, la cual cambia constantemente y los esfuerzos que en ella se hacen no son enfocados a aumentar el volumen de ventas de la empresa. Las ventas serán consecuencia del efecto positivo de los productos y servicios en los estilos de vida de los consumidores.

El principal objetivo de la publicidad se basará en que el consumidor perciba la función del valor agregado por conocimiento. Según afirma Luigui Valdés: "Un cliente repetitivo es financieramente 10 veces más rentable que un cliente impactado por campañas publicitarias".<sup>10</sup>

Si se conoce en dónde está la oportunidad en el mercado, la producción pasa a ser sólo

---

<sup>10</sup> Ibid., 19

requisito para aprovechar dicha posibilidad. Como ejemplo está el caso de Sonrics, la forma en que "está haciendo negocio"<sup>11</sup>, es mediante la producción de maquila con empresas que tienen el equipo adecuado y que están absorbiendo el riesgo de obsolescencia. Su estrategia ha sido la de conjuntar la habilidad de su personal, la mayoría de ellos son especialistas en mercadotecnia o en el desarrollo de nuevos productos.

La estrategia de la empresa debe de estar ligada a su estructura, la cual debe de ser ágil. Tiene que basarse en un ciclo de producción corto, eliminar actividades que no agreguen valor y considerar que la velocidad paga mejor que la producción en masa.

Las expresiones del conocimiento e inteligencia se están convirtiendo en las variables de la organización, ya que pueden sustituir a cualquier factor tradicional de producción.

En el ejemplo anterior, Sonrics ha determinado que la oportunidad del mercado y la habilidad son más rentables que la producción instalada, ha evitado adquirir máquinas que traigan consigo obsolescencia. El capital lo ha conseguido fácilmente mediante oportunidades de mercado y ha evitado que una caída en el mercado como la de 1995 le ocasionen problemas con el personal contratado por tiempo indefinido. Este ejemplo se puede resumir en la afirmación de Luigui Valdés: "Una nueva tecnología de aplicación representa un nuevo paradigma para el sector. Si una empresa se aferra al viejo, quedará fuera del mercado".<sup>12</sup>

La tecnología de la información es la tecnología esencial para la economía del conocimiento. Para que la información sea utilizable y genere ventajas, es importante que se presente de manera completa, confiable y oportuna.

El avance de la electrónica ha permitido intercambiar y recuperar información en un espacio relativamente corto y entre varias empresas. La empresa que pueda encontrar como utilizar ésta tecnología encontrará ventajas competitivas importantes, ya que extraerá la información necesaria para transmitirla por los canales adecuados y con ello logrará posicionarse en un nivel superior al resto de las empresas.

El mundo cada vez se encuentra más interconectado, lo que ha provocado el nacimiento del consumidor global, el cual vive en un constante intercambio de datos e información a través de las teleconferencias y las comunicaciones vía satélite.

No obstante hay que considerar que la tecnología en algunos casos, mas que ayudar a corto plazo, está también destruyendo al mundo a largo plazo. El legado de guerras, desechos peligrosos, drogas y extinción de animales se está heredando de un supuesto "progreso" y de un crecimiento maximizado y poco controlado. Los costos sociales y ecológicos no han sido considerados por una gran cantidad de gobiernos y de empresas.

---

<sup>11</sup> Ibid., 21

<sup>12</sup> Ibid., 48

Entre ellas la Industria Azucarera, la cual se ha abastecido del campo de una manera irracional, en lugar de hacerlo mediante investigaciones que permitan el control ecológico, se ha utilizado la tierra sin proporcionarle los mejores medios para hacerla más eficaz, dañándola lo menos posible.

Cada día la gente cambia sus estilos de vida locales por globales, frente a lo cual algunos países se esfuerzan por conservar su identidad nacional y cultural. Ante éste fenómeno hay organizaciones que tienen productos en todos los mercados pero que adaptan cada una de las exigencias locales y así aunque el mundo sea global la competencia se convierte en un aspecto local.

Sin embargo la rapidez de generación de nuevas tecnologías, su complejidad y los cambios ocasionados por su aplicación han ocasionado "tecnofobia" directiva. La innovación tecnológica ha creado posibilidades para el futuro y por lo tanto necesidades en la sociedad, que en muchas ocasiones solo se crean por moda y no por servicio o respuesta al trabajo.

La ventaja de la innovación deja de existir a partir del momento que forma parte del dominio público. La innovación estratégica busca encontrar nuevas formas que se adapten con mayor facilidad a los de sus competidores. Normalmente las innovaciones presentan ciclos de vida de diez a quince años, para en muchos casos pasar después a la obsolescencia.

La capacidad para responder con prontitud a una solicitud del mercado, es la nueva tendencia en las estrategias empresariales, las empresas tradicionales no están estructuradas para ofrecer rapidez y de no modificar su forma de trabajo podrían desaparecer.

Una ventaja competitiva es cuando un cliente evalúa el paquete de beneficios en los productos que ofrece la empresa, los compara con la competencia y en términos de valor realiza su elección.

Las estrategias productivas se pueden separar en dos grupos. La estrategia basada en costos, se basa en la estrategia empresarial que nació en los periodos subsiguientes a la 2a. Guerra Mundial la cual estaba enfocada en elevar la productividad de la mano de obra. El ingrediente fundamental era la capacidad de cada empresa para estructurar los precios de sus productos para la temporada siguiente. Esta estrategia inundó el mercado de productos baratos e iguales, por ello los japoneses buscaron una nueva fuente en la especialización así se aseguraron de obtener ganancias por cada producto occidental vendido.

La obsolescencia se dio debido a que las empresas no eliminaron el precio de la complejidad y aumentaron controles de gastos indirectos y de gestión, lo que hizo difícil basar la estrategia en la reducción de costos.

La segunda estrategia se basa en la transición mediante los procesos flexibles. Esta estrategia nace cuando los japoneses descubren dos limitaciones: las líneas de producto presentan una capacidad limitada de crecimiento y los nuevos mercados exigen variedad y

capacidad de adaptación. Así se encontraron con el dilema de aumentar la variedad de productos sin sacrificar los costos de producción.

En la estrategia basada en procesos flexibles, los sistemas modulares y la fabricación justo a tiempo marcaron las nuevas reglas del juego en los sistemas de producción. Estas estrategias resultaron una fuente con ventajas competitivas, las empresas aprendieron de ésta nueva tecnología y la flexibilidad dejó de ser una ventaja real, se buscó una nueva estrategia la cual se llamó capacidad de respuesta. El factor en el que se basa es en el tiempo, así se elimina el retraso y se ofrece un atractivo rentable.

Los resultados de las empresas que han basado su estrategia en el tiempo son bastante alentadores y crean ventajas competitivas.

Dentro de los resultados obtenidos en las empresas orientadas al tiempo se pueden mencionar según el autor Luigui Valdés, las siguientes:

- “1. Reducción del tiempo de respuesta hasta un 80%.
2. Mas del 20% de reducción en costos
3. Crecimiento de un 300% de la organización en su sector
4. Aumento hasta del 200% en la rentabilidad
5. Incremento en el índice de lealtad de sus clientes. Tal es el caso de empresas como Federal Express, Dominos Pizza y Wall-Mart”.<sup>13</sup>

Por otra parte es necesario analizar el papel de la calidad dentro de la empresa, dentro de sus funciones y características específicas debe lograr que un bien o servicio esté satisfaciendo las necesidades preestablecidas.

La calidad está evolucionando constantemente, cuando dejó de ser una herramienta para controlar los productos y se convirtió en una estrategia de negocios, logró adaptaciones a las condiciones del mercado.

En sus inicios la calidad se orientó a la obtención de productos terminados similares, la empresa comenzó a considerarla como una variable a medir y controlar, el error fue pensar que el proceso tenía que producir cierta cantidad de productos defectuosos, la estructura era piramidal y jerárquica, cuando aumenta su complejidad organizativa la información al cliente es nula y la capacitación se convierte en adiestramiento. La empresa genera costos indirectos y elevados debido a la burocracia y al control excesivo. En promedio se incrementa el 20% al precio final del producto.

---

<sup>13</sup> Ibid., 57

Los factores antes mencionados originan el nacimiento de la 2a. generación de la calidad o aseguramiento de la misma, ésta se orienta a los procesos productivos que aseguran que los productos cumplen con las especificaciones predeterminadas en el resultado final.

El Director General delega el control de la calidad a un grupo de expertos, después recae en la persona que trabaja dentro del proceso productivo surgiendo el autocontrol. La estructura es piramidal, la empresa ordena sus procesos productivos, el departamento de calidad es el que la asegura mediante la detección de los puntos críticos la empresa no cuestiona los productos que le ofrece al cliente.

La empresa ahorra el 20% que perdía derivado de los costos de inspección y reproceso. El único desperdicio que se genera es el inherente al sistema, aunque se presentan ahorros en inspección de reprocesamiento y sigue absorbiendo una gran cantidad de costos indirectos.

Entre ésta segunda generación y el inicio de la tercera se puede ubicar a la Cámara Nacional de las Industrias Azucarera y Alcohólica como una organización simbólica en materia de azúcar. su objetivo central es representar los intereses generales de las actividades industriales azucareras y alcohólicas así como atender todas las cuestiones que puedan afectarlas.

Es una institución paraestatal que ha aprovechado su poder para trabajar como una institución burócrata y que tiende a desaparecer desde el momento en que se elimine por completo la obligatoriedad de las Cámaras. Es una organización que carece de una cultura empresarial y que su desarrollo únicamente se debe a la defensa de los intereses de los políticos interesados. Su trabajo carece de relevancia para el sector y su figura es meramente política, especialmente si se analiza el perfil de sus participantes.

La calidad evolucionó y dejó de ser una herramienta de control para convertirse en una estrategia de negocios, nació la tercera generación de la calidad: el proceso de calidad total. Sus principales factores son la planificación estratégica y operativa de la calidad. El primer fracaso se da cuando la estrategia de la calidad se desarrolla por separado o en paralelo con las demás estrategias.

La estrategia de calidad de ésta generación pretende la creación continua de valor para el cliente, la optimización del proceso productivo y el desarrollo del potencial humano.

La estructura es jerárquica y piramidal, con señales de obsolescencia, los procesos tienen segmentos que no les dan valor al cliente y los costos indirectos siguen aumentando.

Los jefes deben ser facilitadores del personal a su cargo y proporcionarles los elementos para que ellos realicen bien su trabajo. El cliente es la parte más importante de la empresa y los niveles de contacto son básicos para aumentar la satisfacción de los mismos.

Hay empresas cuyo componente de servicio es mayor o menor que el de otras empresas. Algunos clientes están dispuestos a pagar más dinero por recibir un mejor servicio. En éste



sentido la calidad es lo que se le da al cliente, es la parte del diseño y desarrollo del producto y el servicio es la forma en que se entrega esa calidad.

El componente de servicio puede ser expresado de distintas formas, en muchas ocasiones se produce al mismo tiempo que se ofrece al cliente, su presentación se vuelve crítica cuando depende del personal.

La responsabilidad de una insatisfacción por parte del cliente es siempre culpa del proveedor, en éste sentido el autor Luigui Valdés comenta que sólo hay una definición de calidad y es la que da el cliente. Esta afirmación es viable actualmente, sobre todo si se analiza la gama tan variada de productos que existen en el mercado, mismos que permiten que los clientes tengan la opción de elegir el que satisface sus requerimientos de calidad.

Comienza la capacitación del personal con un enfoque hacia la calidad y se inicia el desarrollo de las habilidades para la resolución de problemas en equipo. La empresa diseña su sistema de calidad con base en actividades que permitan el trabajo en armonía dentro de la organización, la relación con los proveedores se vuelve mas estrecha y se les visualiza como parte integral de la empresa.

La cuarta generación trata sobre los procesos de mejora continua de la calidad, la idea es optimizar todas las actividades de la empresa hacia el cliente externo. Se afirma que la calidad paga y que es un buen negocio, el director delega la responsabilidad de la calidad en cada uno de los integrantes, el liderazgo se ejerce mediante el ejemplo y la influencia.

La estructura continúa piramidal pero se inicia el proceso de reducción de niveles jerárquicos, desaparece el departamento de calidad. Se incrementan las ventas debido a la satisfacción del cliente. Las innovaciones y los nuevos desarrollos enfocan a agregar valor intangible del producto: el servicio.

La empresa concluye que el gasto en capacitación, desarrollo y educación del personal es realmente una inversión, baja la deserción y el personal se compromete con su trabajo, la estructura sigue reduciendo sus niveles jerárquicos. A medida que la empresa mejora el proceso de calidad y los sueldos comienzan a aparecer como un componente variable en función de los resultados de la empresa, del equipo de trabajo y del esfuerzo individual, los colaboradores piensan globalmente y actúan localmente.

La información juega un papel importante para las empresas porque a medida que se tienen mas datos del comportamiento del producto en el uso del cliente, mejor se diseñarán los bienes futuros.

Los productos inteligentes evolucionan a la par con las necesidades del consumidor y se ajustan a las condiciones de uso, de esta forma llegan a compenetrarse con el cliente

En ésta generación se ubica a la Cía. Editora del Manual Azucarero, organización que se ha preocupado por el desarrollo del recurso humano para lograr un proceso productivo eficaz.

pero que padece serios problemas en el momento en que se publica la información que edita. No hay que olvidar lo que comenta Luigi Valdés y que es significativo al respecto: "Las deficiencias de la empresa ocasionadas por éste tipo de estructura las absorbe el mercado y las pagan los clientes".<sup>14</sup>

Existe un serio interés por lograr un mejor servicio y porque las actividades estén enfocadas a lograr que la calidad se denote en la veracidad de la información. Sin embargo se requiere fortalecer el trabajo en equipo para que el esfuerzo que en él se realice logre compenetrarse al interior de los Ingenios y que la información tenga un componente de rapidez y veracidad, por parte de los gerentes y superintendentes.

La organización comienza a buscar información de sus colaboradores intangibles, cada mejora es una ventaja competitiva y una nueva tecnología propia. La calidad ahora exige un rompimiento en la estructura básica de la empresa para poder competir en un mercado turbulento, pasa de ser estrategia a un rediseño de la estructura básica de la empresa.

Entre estas generaciones se ubican los grupos azucareros, organizaciones que están tratando de borrar los paradigmas del pasado y que piensan y creen en la apertura y en el crecimiento económico, pero que aún no han buscado en la capacitación la posibilidad de renovar la mentalidad de su fuerza de trabajo.

Surge la quinta generación: la reingeniería y la calidad total. La calidad se orienta a rediseñar la empresa por medio de procesos completos con valor hacia el cliente. Los procesos no logran que la empresa sea competitiva frente a las nuevas formas de hacer negocio, la estructura es piramidal y rígida y las decisiones centralmente planificadas, el liderazgo deja trabajar a su personal y su control se basa en resultados, los niveles jerárquicos pasan a segundo término.

Se estructura con la finalidad de ofrecerle calidad al cliente, el cual exige rapidez y valor agregado. Todo es cuestión de liderazgo, la calidad es simplemente una estrategia de negocios que nos ayuda a enfrentar de una manera mas adecuada los problemas y a aumentar las posibilidades de éxito de las empresas.

Calidad total no significa modificar algo que en sus bases estaba errado, sino que es encontrar la manera correcta de hacer el trabajo, la calidad se manifiesta dinámica y cambia con el tiempo.

Calidad significa cambiar al mismo tiempo que el entorno, el autor Luigi Valdés afirma que para que "un proceso de calidad total funcione, no debe ser percibido por los empleados, ni significar un trabajo adicional para ellos. El secreto del éxito del proceso es lograr que la calidad sea invisible para la organización al conseguir que ésta se convierta en la forma natural de administrar la compañía. Cada colaborador debe sentir que la calidad es la forma

---

<sup>14</sup> Ibid., 81

normal de realizar su trabajo".<sup>15</sup>

Debido a ello el proceso de calidad puede presentar cambios en los siguientes niveles:

#### 1. Motivación y cambio de actitud.

En los subprocesos del trabajo diario del personal las mejoras se basan en modificaciones menores, como impartir cursos, seminarios o cursos básicos. En éste nivel se puede utilizar círculos de calidad que no sean costosos, ni peligrosos pero que sus resultados lleguen a ser mínimos si se utilizan en forma asilada.

#### 2. La mejora de procesos.

Este aspecto trata de la cadena cliente - proveedor, en la cual hay que modificar los procesos que pasan por las distintas áreas sin cambiar la estructura de la organización, es el desarrollo de multihabilidades en el personal y la implantación del trabajo en equipo para su mejoramiento.

#### 3. Rediseño de los procesos clave de la organización:

Se orienta a un cambio de estructura y modificación en los procesos de la empresa. La reingeniería es la herramienta de mejora al reestructurar los procesos partiendo de un diseño nuevo. La estrategia es disminución de la burocracia y del exceso de control, de las funciones duplicadas y del tiempo en los ciclos del proceso.

#### 4. Rompimiento de las estructuras del mercado y ampliación de la empresa fuera de límites convencionales.

Se reestructura la cadena de clientes intermedios mediante su eliminación o la búsqueda de canales de venta.

A pesar de que no existen reglas para implantar el proceso de calidad, se consideran los siguientes elementos que pueden contribuir a un correcto desarrollo del mismo:

a. Establecimiento de una visión compartida en la cual se pueda orientar a la empresa a buscar un objetivo en común. Se trata de lograr la unión entre el personal y darle sentido al esfuerzo de los trabajadores. Las acciones que no permitan ésta búsqueda deberán ser eliminadas.

b. La estrategia de calidad debe ser una estrategia de la empresa. Para que la calidad funcione, ésta tiene que hacerse invisible y debe estar implícita dentro de la organización

c. El proceso de calidad se inicia, termina y depende de los clientes. Todo proceso de

---

<sup>15</sup> Ibid., 62

calidad se debe iniciar con los clientes, el cliente debe ser escuchado. No detectar correctamente las necesidades de los clientes puede llevar a fallas de los productos que se ofrecen.

La planificación de la calidad es el despliegue de la función de la calidad que es una herramienta que asegura que la voz del cliente será traducida correctamente.

Para Luigui Valdés "No hay que darle al cliente un servicio de primera cuando pagó clase de turista" <sup>16</sup>, el cliente debe recibir un poco más por lo que pagó y ese extra debe ser superior a la competencia. la calidad que se le da al cliente tiene que estar en armonía con las finanzas de la empresa.

Los procesos de calidad deben tener un apoyo estructural y de información que faciliten la implantación de estrategias.

En el caso que nos ocupa y con relación al tema de la calidad los Ingenios Azucareros obtienen un servicio superior con la información que se publica, sobre todo si se considera el poco esfuerzo que realizan al momento que preparan la información que envían.

---

<sup>16</sup> Ibid., 85

### *1.3 La Industria Azucarera en México.*

La minería, el cultivo de la caña y la incipiente producción de azúcar fueron las principales actividades de rango económico en las que España sustentaba la conquista de América.

A partir de 1524 se establece el primer Ingenio en Santiago Tuxtla, Ver., así la expansión de la ruta cañera en la época de la colonia siguió el camino de la costa hacia la región de las Huastecas.

Los Ingenios empiezan a existir en cualquier punto de México en donde se encontraban ventajas para el desarrollo agrícola, el asentamiento de las poblaciones los convirtió en comunidades que contenían un efecto expansivo en el ámbito social y económico.

El avance de la frontera agrícola empieza a requerir de una infraestructura de caminos por donde transitar la caña a los molinos, así los rudimentarios caminos se constituyen en los antecedentes de los actuales sistemas carreteros.

La batalla por el aprovechamiento del agua obliga a un cuidadoso manejo de la misma, de ahí que cada emplazamiento industrial debe proveer la construcción de sistemas cada vez más eficientes para el correcto manejo del sustancial líquido.

La utilización de la energía eléctrica derivada de los propios Ingenios, particularmente en la época de zafra ha hecho posible satisfacer demandas creadas mediante los programas de electrificación para permitir un avance social, cultural y económico.

El papel de la Industria Azucarera como generadora de riqueza se ha convertido en un factor de atracción para amplios segmentos de la población, de tal manera que con un origen esencialmente rural muchas localidades azucareras se han desarrollado hasta llegar a ser verdaderos centros urbanos.

La actividad azucarera inicia su crecimiento con el sistema de Haciendas y de propietarios únicos, tanto de la tierra como de la factoría, sin embargo desde el siglo pasado e inicios del presente siglo, se ingresa en el concepto moderno de las grandes plantaciones.

Con el tiempo, las explotaciones agrícolas cañeras cubren espacios rurales y se constituyen en zonas de desarrollo con peculiares características sociales y económicas.

La Industria Azucarera conserva aún hoy en día ciertos rasgos feudales del esquema anterior. Con el tiempo y conforme se modifica el régimen de la propiedad de la tierra, aparece un número importante de productores de caña con intereses propios. De la misma manera, en que surgen organizaciones importantes de campesinos alrededor de éstos emplazamientos industriales.

Para los años 90 la capacidad de respuesta se está presentando como el factor crítico para

que una empresa gane la lealtad de sus clientes. Ahora mas que nunca, la industria azucarera además de ofrecer servicio al cliente debe buscar hacerlo en el menor tiempo posible.

La rapidez del servicio únicamente debe esperarse de las organizaciones azucareras paraestatales, del servicio de asesoría, venta y entrega de azúcar que realizan las agrupaciones de los Ingenios y de los proveedores. Sin embargo, cabe mencionar que la rapidez de entrega dentro de los Ingenios en muchas ocasiones no puede realizarse debido a que el trabajo en los mismos depende de los tiempos de cosecha y de cultivo aunado a ellos los de temporal.

La industria azucarera necesita modificar su estructura y cambiar su forma de trabajo, al respecto comenta el autor Luigui Valdés, "El cambio puede ser el mejor aliado de un empresario o, también su peor enemigo. Es tan importante entender la velocidad del cambio como su naturaleza".<sup>17</sup>

La empresa azucarera debe buscar no sólo clientes leales sino que tiene también que concentrar sus esfuerzos para captar clientes marginales. Para ser viable, permanecer y crecer, debe asegurar su propia rentabilidad pues de no hacerlo así irremediamente quebraría.

Sin embargo es lamentable reconocer que éstas negociaciones no consideraron en sus planes y estrategias el aspecto de la capacitación del personal directivo, administrativo, técnico y de campo en general.

Siendo de tal manera intensa la relación humana y social en el entorno de un Ingenio, el apoyo con recursos financieros que hacen las empresas, que en muchos casos participan en forma tripartita se convierte en obras de carácter municipal otorgando avales para construcción, equipamiento y conservación.

En muchos casos los productores no son considerados por las instituciones financieras como sujetos de crédito, por ello el ingenio se constituye como una institución parafinanciera que recibe y transfiere los recursos crediticios que exigen las labores de la caña, avalando a los productores y absorbiendo los intereses de las tareas vinculadas a la cosecha.

La actividad azucarera de los 61 ingenios existentes se realiza en 15 estados del país, sin embargo el estado de Veracruz ha mantenido el liderazgo tanto en infraestructura como en producción, en ésta entidad existe actualmente 22 ingenios que en su conjunto aportan el 39% de la producción nacional. Le sigue en importancia Jalisco con 7 ingenios y una producción del 13% del total nacional.

La superficie cañera del país se calcula en 600 mil hectáreas. Para las actividades agrícolas

---

<sup>17</sup> Ibid., 100

entre cañeros, cosechadores, jornaleros y transportistas, trabajan poco mas de 315 mil personas. Además hay que agregar a la cifra anterior los 45 mil obreros y empleados que sumados a los familiares hacen que la población total que hoy en día depende directamente de ésta actividad sea de dos millones ciento cincuenta mil mexicanos.

A lo anterior hay que considerar la derrama económica que genera el ingreso de los trabajadores cañeros y azucareros. La propia actividad azucarera produce el establecimiento de cientos de actividades, tanto de la industria, comercio y servicios que como es natural favorece a los ingresos municipales.

Muchos países que no se han integrado a la economía mundial dependen de la exportación de productos básicos, tal es el caso de México. El comercio y la inversión aumentarán en los países que han abierto sus economías.

En ésta época revolucionaria para la economía mundial, el desarrollo con orientación de mercado que han elegido algunos países en desarrollo y también los que tienen una economía de planificación, han creado nuevas oportunidades aunque también riesgos para millones de personas.

Para promover el desarrollo y elevar el nivel de vida de los trabajadores, no hay mejor camino que un desarrollo con orientación de mercado, se trata de estimular a las empresas y a los trabajadores a invertir en capital físico, en nuevas tecnologías y en formación profesional a través de la capacitación.

Los países que ha intentado ayudar a los trabajadores mediante una política de inversión a expensas de la agricultura, protegiendo los empleos de grupos de trabajadores contra la competencia internacional, decretando aumento de salarios o creando puestos innecesarios en el sector público, en última instancia han fracasado, tanto en América Latina como en los países de la extinta Unión Soviética.

Lo que la población activa de cualquier país necesita es una mayor demanda de sus servicios y mayores inversiones en educación, capacitación y maquinaria. Esta es una solución que las autoridades deberían considerar, aprovechando los mercados internacionales, sobre todo en cuestión de exportación y en apoyo a las explotaciones agrícolas familiares.

En algunos países con características socioeconómicas similares al nuestro, en cuanto a sobrepoblación, vastos sectores con marginación y pobreza extrema, escasez de recursos financieros, se han llevado a la práctica bajo un nuevo concepto de responsabilidad social compartida exitosos programas de desarrollo integral a partir de una infraestructura industrial básica, cualquiera que sea su rama de producción.

Tal es el caso de países como "Singapur, Paquistán, Tailandia, La India o China donde se han logrado crear con éxito, bajo un esquema de corresponsabilidad Estado-Industria-Población, auténticos emporios agroindustriales mediante un aprovechamiento óptimo de

recursos y eficientes sistemas de productividad. De ésta forma además de autosatisfacer una serie de necesidades, generan considerables márgenes de utilidad con fines de reinversión y expansión de negocios productivos y de alta oferta de empleo.”<sup>18</sup>

La importancia estratégica que se le ha dado actualmente al azúcar en los países de la Unión Europea, del Asia-Pacífico así como en los de América, se debe a sus características energéticas y alimenticias, éste valor estratégico en la producción de azúcar, marca un impacto social en el sector agrícola. De acuerdo a los últimos ciclos de producción, México ocupa el 6o. lugar mundial.

Es por ello, que no hay que olvidar que los sectores industriales que más han evolucionado son los que tienen una competencia más intensiva, ya sea por una rivalidad directa que exista entre ellos o bien por sustitutos del producto.

Para poder conjugar velocidad con competencia, algunas empresas utilizan sistemas estandarizados que tienen la capacidad de ofrecer variedad y flexibilidad en el diseño de sus productos. Para ejemplificar ésta situación se encuentra el caso de Nestlé que cumple la función de insumo, con un programa de mercadotecnia de los más inteligentes y efectivos.

Dentro de la gran variedad de productos que ofrece dicha empresa además del Nescafé Clásico se encuentran otras opciones Ristreto Diplomat, Dolca, Tasters Choice, Nescafé Capuchino o versiones sin cafeína.

Actuaciones de ésta naturaleza deberían de ser observadas en otros sectores como el azucarero, el cual no ha trabajado de manera inteligente para competir con las empresas que se dedican a la fabricación de endulcolorantes y hoy día de la tan polémica elaboración de la fluctuosa.

Un sistema en condiciones normales mantiene un equilibrio entre sus necesidades de independencia e interdependencia. En éste sentido se plantean las siguientes variables, las cuales son importantes considerar y aplicar en el momento actual de la Industria Azucarera:

- 1.- Conocer la oportunidad del mercado.
- 2.- Determinar si se está cubriendo la necesidad o el requisito del cliente en éste momento.
- 3.- Considerar la duración del ciclo de vida estimado del producto o servicio en el mercado.
- 4.- Analizar si el precio de los productos de la competencia pueden cumplir con una función similar.
- 5.- Estudiar la imagen que tiene el producto y la tecnología utilizada.

---

<sup>18</sup> Las perspectivas económicas mundiales y los países en desarrollo, p.4



6.- Conocer la capacidad del producto para generar funciones específicos, así como los costos del diseño del producto o servicio.

La concentración de la producción de azúcar en grandes grupos conglomerados como: Tate & Lyle, British Sugar y Danisco y la prioritaria competitividad, son consecuencia de la globalización. Esta situación ha originado una racionalización de recursos y de esfuerzos, lo que ha promovido la automatización y la búsqueda de tecnologías que brinden mayor productividad, eficiencia y calidad.

Las tendencias de la Industria Azucarera Mexicana están influenciadas por su historia, en ella se reconocen rasgos que la hacen pasar como una agroindustria centenaria. La velocidad de la generación de los productos que hoy en día sucede, obliga a la Industria Azucarera a considerar los siguientes aspectos para convertirla en una industria moderna:

1. Un departamento de investigación que en cada Ingenio que permita la renovación de los productos y de los servicios.
2. Ciclos de producción cortos para responder a los requisitos.
3. Contar con una estructura flexible que le permita asimilar cambios.
4. Existencia de un personal preparado y flexible que esté en posibilidad de asimilar cambios.
5. Contar con un sistema de información que proporcione las señales del mercado.

Las empresas que ignoren la nueva tecnología aplicable, podrán perder fuertes ventajas competitivas. Es importante que la agroindustria azucarera pueda diferenciar entre las tecnologías mejoradas y las aplicables, ya que las primeras representan el avance de una tecnología y las segundas un cambio radical en la manera de hacer el trabajo.

Encontramos que se concentran en ella en los últimos 20 años direcciones contrarias y contrasentidos drásticos que hoy en día la hacen parecer embrionaria y viviendo un importante rezago agrario.

En algunas empresas es importante diferenciar entre cliente, consumidor, usuario y beneficiario, pero en el caso de la Cía. Editora del Manual Azucarero únicamente existe el usuario.

"Nuestra compañía debe de crear continuamente valor para el cliente"<sup>19</sup>, así lo afirma el autor Luigui Valdés, es necesario ser la primera empresa que llega al mercado para crear márgenes, utilidades y participación.

---

<sup>19</sup> Ibid., 103

Es por ello que al Manual Azucarero le conviene la innovación, la cual le va a permitir la existencia de valor agregado y con ello el cambio se convertirá en un elemento importante para el cliente y una ventaja competitiva para la empresa.

Los competidores de éxito se mueven rápido, abarcando y abandonando productos y mercado, la esencia de la estrategia no es la estructura de los productos y los mercados de una empresa, sino la dinámica de su comportamiento.

Existen muchas empresas que reconocen los atributos de la rapidez y de la variedad como ventajas competitivas básicas en el mercado. La capacidad de innovación de nuevos productos y versiones les permite abrir posibilidades que les son ilimitadas para lograr adaptarse continuamente a los cambios y a los gustos que se encuentran demandando los clientes en el exterior. Si surge una nueva necesidad, éstas organizaciones la cubren y se posicionan rápidamente en el mercado.

La Industria Azucarera cuenta con ésta ventaja competitiva en cuanto a la materia prima que produce. Los Ingenios azucareros representados en cada uno de los grupos existentes, deberían preocuparse por diseñar productos o servicios adicionales a la producción de azúcar, mismos que se adapten rápidamente a los requisitos y deseos de los clientes.

La información es un elemento que podría ayudar a los sectores azucareros a contar con más datos sobre el comportamiento del producto en el uso del cliente para diseñar de mejor manera los bienes futuros.

Este planteamiento es una razón mas para otorgarle al Manual Azucarero un importante lugar, al reconocerlo como un medio informativo que le da a otras empresas la oportunidad de saber como colocarse en el mercado.

Muchos de los productos o servicios que se ofrecen, tienen la capacidad de integrar la información que va introduciendo el usuario al medio ambiente para así adaptarse a las nuevas condiciones.

### **I.3.1 El desarrollo de la Industria Azucarera durante el período de los años 60'-80'. La transformación de la Industria Azucarera en los años 90'.**

La producción de caña y de azúcar han probado a lo largo de la historia, ser fuente generosa de empleo y riqueza. esto se produce en el seno de la Industria Azucarera la cual tiene responsabilidades y compromisos sociales.

Los cambios más drásticos que ha sufrido el sector azucarero en México han sucedido durante los últimos 20 años. Estas transformaciones surgieron fundamentalmente en la década de los 80' con la venta de las unidades industriales y la desaparición de AZUCAR, S.A. éste proceso de privatización se da en circunstancias tan desfavorables, que pone en peligro las operaciones de los inversionistas.

Dicha descomposición financiera y comercial del sector y de la economía nacional, originaron que en 1995 se llegara a la peor crisis. sin embargo la política azucarera y el compromiso del gobierno permitieron abrir un capítulo de financiamiento para éste sector.

Los nuevos empresarios dueños de los ingenios y endeudados como resultado de las adquisiciones, se encontraron con un mercado que no los protegía por la falta de precios controlados, además del flujo excesivo de azúcar importada, beneficiando principalmente al mercado estadounidense.

Las fábricas de la agroindustria azucarera requieren de capital, especialmente porque en sus operaciones compran, almacenan y comercializan gran cantidad de materia prima ésta manera de trabajar les permitirá actuar bajo términos competitivos.

El panorama de la Industria Azucarera en México ha presentado en las décadas que van de los años 60' a los 90' los siguientes ciclos:

#### **60'-70' · Ciclo de estatización**

En éste ciclo se observa la participación del gobierno federal como la principal fuente de fondo financiero para el sector agropecuario, esto lo logra a través de los subsidios, precios controlados y créditos canalizados. La intervención se realizó a través de los organismos rectores de UNPASA y AZUCAR, S.A., actualmente la institución que funge como la principal fuente de capital para éste sector es FINASA

Otra de las empresas que se consolida en beneficio de la Industria Azucarera, es la Cía. Editora del Manual Azucarero, la cual se funda en el año de 1957 y cuya finalidad principal es la recopilar, editar y publicar la información que se genera en forma anual de los Ingenios que existen en la República Mexicana. Cabe mencionar que éste reporte de

información se ha publicado de manera ininterrumpida desde dicha fecha.

Los Ingenios que en dicha publicación aparecen, no requieren pagar por presentar su informe. aparecen de manera gratuita y su información es la parte central del ejemplar.

En muchos de los casos la información que se edita no se encuentra totalmente actualizada, debido a la falta de participación y de interés por parte del personal que labora en algunos de los Ingenios, especialmente por parte de los gerentes generales y de los superintendentes de fábrica y campo, mismos que por razones de burocracia y por ausencia de un proceso de capacitación no trabajan correctamente.

Para que la Cia. Editora del Manual Azucarero, no pierda en sus publicaciones éste importante valor de actualización, es necesario hacer del conocimiento el beneficio adicional que el producto en su conjunto genera para el usuario, sobre todo si se considera que el cliente siempre comparara el valor recibido con el valor deseado y así decidirá repetir o no la compra.

Por otro lado se encuentra la segunda década histórica de la Industria Azucarera y comprende:

70'-90' · Ciclo de privatización acelerada y ciclo de crisis

Después de la privatización del sector azucarero, que comenzó durante los años finales de la década de lo 80', el mercado azucarero empezó a separarse del estrecho control que existía y se inclinó hacia una competencia de mercado. Actualmente se busca un mercado libre para la producción, comercialización y consumo del producto.

La mayoría de los nuevos productos de éxito y de las innovaciones dentro de las empresas, no son el resultado de grandes descubrimientos, sino de una diferente aplicación de los conocimientos que se encuentran disponibles.

El aprendizaje debe ser un objetivo estratégico, ya que de la capacidad de aprender y sistematizar éste conocimiento dependerá la competitividad de la empresa en el largo plazo.

La Industria Azucarera debe estimular al capital intelectual y provocar en él innovación, valor agregado y tiempo mediante el estudio de las necesidades de sus consumidores. La innovación es una de las oportunidades más redituables para hacer crecer una empresa y hoy en día es la ventaja más competitiva que se puede desarrollar.

Innovación y tiempo son dos estrategias que si una empresa logra armonizar difícilmente podrá ser alcanzada por sus competidores. Tal es el caso de Sony quien lanzó su primer reproductor de discos compactos a finales de 1982, frente a la necesidad percibida de diversión auditiva que presentaban los clientes. El precio era tan elevado que introdujo dos

modelos más baratos y dos mas caros para evaluar la reacción del cliente y determinó que el público era demasiado sensible al precio por lo que en los próximos 24 meses había lanzado al mercado ocho modelos con precio inferior al original. Así estaba atacando cuatro estrategias de manera simultánea: precio, innovación, variedad y capacidad de respuesta.

En el mundo acelerado en que vivimos se requiere de una redefinición de las industrias en su totalidad. En el marco de las tendencias que en el ámbito mundial están conformando la agroindustria azucarera del futuro, se destacan las siguientes:

1. La globalización la cual significa que ninguna empresa podrá aislarse de la competencia.
2. El agricultor con una mayor orientación hacia el mercado.
3. La informática como motor acelerado de cambio.
4. Una mayor conciencia del efecto de la actividad industrial en el medio ambiente.
5. La apertura de nuevos mercados como China, Vietnam. Rusia y México.
6. Las alianzas estratégicas en el ámbito mundial.

La dinámica de la agroindustria azucarera dentro de un contexto de mercados globales en expansión, se presenta con los inventarios de granos en su nivel mas bajo en los últimos 20 años y con signos de imprevisibles cambios en los patrones climáticos mundiales.

**Estamos ante la situación de mayor reto para la agroindustria azucarera moderna en los últimos tiempos y habrá que saberlo encausar.**

Ante ello habría que considerar las características actuales para el sector azucarero y que pueden determinarse en las siguientes:

1. Disminución de subsidios en la comercialización del producto.
2. Transferencia de los Ingenios a grupos empresariales.
3. Liberalización del precio del azúcar.
4. Insuficiencia de financiamiento
5. Planta Industrial con tecnología rezagada

La industria Azucarera integra polos de desarrollo con una derrama económica y una gran cantidad de empleados remunerados, ocupando el 5o. lugar de superficie cultivada nacional.

Para el fin del segundo milenio se pretende vivir un ciclo de ajuste y fomento, a través de las siguientes medidas:

- a. Liberación del precio.
- b. Cuotas arancelarias del azúcar
- c. La posibilidad de continuar con financiamientos.

En la década que estamos viviendo y para antes del siglo XXI se contemplan las siguientes predicciones para la Industria Azucarera:

1. Desplazamiento parcial por otros edulcorantes.
2. Tecnificación.
3. Racionalización de recursos.
4. Competitividad.
5. Integración con productores de caña.
6. Incremento en el uso del azúcar debido al crecimiento demográfico.
7. Exportación.

El patrimonio o el capital de una empresa, no se puede ni debe confundir con el "deber social" ni con actos de beneficencia, sino que debe convertirse en un generador y promotor permanente de riqueza. La función social dentro de la empresa no puede agotarse en acciones inmediatas, por el contrario debe actuar con una amplia visión de futuro.

Con base en esta visión y si se analiza a la Industria Azucarera en un nuevo concepto de corresponsabilidad, Estado - Industria podrán constituirse en organizaciones efectivas promotoras de desarrollo con una visión de largo plazo, y cuya actividad podrá trascender mas allá del proceso productivo del azúcar que por sí mismo constituye un bien inapreciable de valor social.

## **CAPITULO 2**

### **2.1 El recurso humano según la administración tradicional.**

Desde épocas remotas el hombre ha sido la herramienta principal de toda organización, ha contado con una serie de procedimientos, métodos y técnicas que le han permitido relacionarse con su tipo de trabajo tratándose de identificar con su empresa.

La administración del área de recursos humanos es una función básica de toda empresa que requiere de un importante nivel jerárquico en la cual se pueden establecer, investigar y coordinar políticas.

La relación de trabajo se divide en el servicio prestado y el trabajo devengado, el primero corresponde a las relaciones humanas y el segundo a la actividad diaria realizada.

Para alcanzar los fines de la empresa y de ahí su triunfo, se requiere de la capacidad y colaboración del empleado, el cual es el común denominador de la eficacia y él que condiciona los resultados. El presente planteamiento es aún válido y aplicable en la actividad que realice cualquier organización.

Por su lado se encuentran las finalidades propias del empleado, las cuales se pueden definir en la remuneración adecuada, la presencia de las condiciones físicas, sociales y administrativas apropiadas.

De ahí que para Reyes Ponce los objetivos de la administración del personal se centren en la búsqueda de la mejor coordinación posible entre los intereses de ambos sectores. Las inquietudes del empresario se basan principalmente en la subsistencia de la empresa y en la mejoría del rendimiento de la misma. El empleado por su lado busca el desarrollo de su persona, mejores condiciones industriales y de vida, convivencia amable, importancia, dignidad y aprecio.

Actualmente la opinión y participación de los empleados son actitudes que los jefes deben de considerar en el momento de la toma de decisiones.

Las políticas que toda empresa elabora para que se les dé seguimiento dentro de la misma, son criterios para orientar la acción, son objetivos dinámicos que requieren de la decisión de un jefe menor para ser aplicables, son reglas que repercuten en todas las demás políticas de la empresa.

“Si las normas no se reconocen se cae en el riesgo de pensar que está teniendo eficacia la voluntad del empleado”.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Ibid., 172

Si no existen políticas bien definidas puede perderse el control en los jefes que dirigen al personal o bien los jefes acudirán a sus superiores al sentir que no cuentan con normas. El empleado va ejerciendo el control de sí mismo en sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

El concepto que establece con ésta última afirmación el autor, es una idea que ya no resulta y se encuentra fuera de contexto, ya que las normas son necesarias y su seguimiento permite la disciplina. sin embargo las generaciones que hoy en día inician su vida laboral están preparadas para mantener un comportamiento sin la necesidad que exista un reglamento interno.

La creación de una visión se cimienta en la vida interior, a falta de una visión clara las organizaciones se unen cuando están en peligro y la aspiración prevalece como fuente permanente de aprendizaje y crecimiento. ésta será exitosa a medida que sea compartida por todo el grupo o comunidad.

De una buen selección de seguidores dependen muchas consecuencias posteriores. El líder debe desarrollar la habilidad de ejecutar acciones simbólicas que reafirmen su compromiso constante con sus seguidores. de ésta forma el liderazgo se convierte en la responsabilidad esencial que se ha adquirido.

El planteamiento del autor Reyes Ponce es válido y actual para cualquier empresa que hoy en día busca en el liderazgo la oportunidad para realizar una selección adecuada del equipo de trabajo del área que va a formar.

En los recursos humanos hay que conocer a la persona, superar sus cualidades y limitaciones. Mediante el proceso de evaluación los líderes orientan y desarrollan madurez en sus colaboradores y en sí mismos, esto se puede alcanzar mediante la retroalimentación.

Cualquiera que sea el régimen de trabajo es importante considerar que lo que debe tratarse cuidadosamente es la dignidad del hombre.

Reyes Ponce plantea que mediante la educación se logrará el proceso humano-social a través del cual se incorpora el ser humano a los valores y conocimientos de una determinada sociedad.

A pesar de que algunos de los conceptos hasta aquí expuestos por el autor Reyes Ponce se consideran ya desfasados de la realidad que se encuentra hoy en día en las empresas, con la afirmación que hace sobre el aspecto educativo no pasa lo mismo, ya que siempre se considerará como el elemento fundamental en el desarrollo de la eficiencia y de las habilidades requeridas para todo individuo en la empresa, así como el facilitador en la resolución de problemas.

Debido a que en la economía en la que el conocimiento ha llegado a ser el verdadero capital



y el primer recurso productor de riquezas, las instituciones educativas deben apoyarse en él para buscar nuevas realidades y exigentes demandas de eficacia y de responsabilidad educativa.

## **2.2 Conceptualización del recurso humano según el nuevo paradigma.**

A mitad del presente siglo se pensó que los recursos naturales eran inagotables y la mayor parte de la producción se basaba en el petróleo, el descubrimiento de yacimientos y el desarrollo de productos sintéticos. Este fenómeno provocó un ajuste en los precios de las materias primas.

El concepto de riqueza estaba asociado a la acumulación de bienes materiales, el pensamiento empresarial consistía en producir la mayor cantidad de bienes al menor costo posible, así se pretendía producir un sólo producto sin incrementar la plantilla de trabajadores.

Todo empresario soñaba con la máquina que pudiera producir más del mismo producto y que utilizara el menor número de obreros, la idea era asegurar el abasto de productos en el mercado.

Adam Smith hablaba del adiestramiento y especialización de los obreros, buscaba rapidez por medio de la destreza.

Por su parte Wilson Taylor planteaba la posibilidad de estudiar y analizar el trabajo, dignificándolo y repartiendo los beneficios que ofrecía la misma productividad.

Ambas premisas se cumplieron iniciando el siglo XXI, los costos humanos traducidos en la deshumanización y la impersonalidad del concepto trabajo. "Las teorías hablaban de modificar los sistemas actuales de administración pero ninguna proponía cambios en la esencia del trabajo".<sup>21</sup>

De ésta manera la jerarquía se inicia con el Director General y baja hasta el último nivel, tiene implícitos varios problemas debido a su diseño y naturaleza. El primer problema surge cuando se diseña el organigrama, originado la libertad de expresión dentro de la empresa. El segundo se da cuando la empresa comienza a crecer y se establecen niveles adicionales que provocan gastos y reducen la capacidad de respuesta, para evitar éste obstáculo se aumenta el staff.

El tercer problema es la lucha de poder y los esquemas de corrupción que dan origen al cuarto problema provocando la comunicación cruzada.

El poder de la empresa lo tiene quien controla la información. En muchas ocasiones, los jefes controlan la información y los gerentes el canal de comunicación, así el nivel directivo es el menos enterado. De ésta forma el conocimiento queda aislado y sin posibilidad de compartirlo o intercambiarlo.

---

<sup>21</sup> Ibid., 109

El quinto problema sucede cuando las empresas conducen al autoritarismo, se pierde la libertad y el comportamiento de los jefes se presenta de manera agresiva y prepotente, los subalternos callan sus iniciativas y aceptan los regaños. Esta acción origina que todas las áreas participen en el proceso pero ninguna sea responsable de todo el proceso en sí, originando que no se cumpla con el trabajo por completo.

Así la estructura piramidal se convierte en la centralización del poder y de la toma de decisiones, el director general se responsabiliza de los acuerdos pero lamentablemente es la persona menos enterada, su personal le dice lo que él quiere oír y el problema se centra en la existencia de la estructura jerárquica.

Estas deficiencias en las estructuras de algunas empresas originan que el mercado las absorba y que el cliente sea el perjudicado. La visión mecanicista de administrar funcionaba cuando el mundo era predecible y las funciones se llevaban a cabo mediante tareas repetitivas. Los cambios esporádicos que hoy en día se presentan, originan la necesidad de pensar, misma que anteriormente no se consideraba permitida.

Es por ello que la Revolución Industrial trajo el concepto de intercambiabilidad y con ello los hombres también parecían intercambiables. Cuando los mercados se abren es necesario liberar el potencial humano de la empresa y provocar la libre expresión del ingenio del hombre.

En la mayoría de las ocasiones el recurso humano ha recibido presiones y realizado tareas repetitivas, el castigo ha aparecido cuando no ha alcanzado sus metas, sin embargo y de manera paradójica, se le ha exigido creatividad y participación pero no se ha invertido en el mismo.

La productividad dinámica desarrolla multihabilidades en el personal y crea caminos formales para hacer mejor el trabajo, todo el personal deberá saber que espera de la empresa y ésta de su persona.

La competitividad es la habilidad de una organización para diseñar y comercializar servicios cuyas características de calidad formen un paquete mas atractivo para el cliente que el de los competidores.

Si antes el conocimiento se aplicaba al ser, en la nueva economía se deberá relacionar con el hacer. El saber es y será el valor que se utilice para mejorar la productividad y la innovación, así el trabajo manual deberá ser sustituido por el poder de la mente.

La tendencia de los negocios está enfocada a la venta de material intelectual dentro de los productos que hoy en día ofrecen las empresas. En éste sentido, la educación es la base en donde descansa todo el capital intelectual, es el medio que puede asegurar la continua generación del valor y de la inteligencia.

El querer aprender tiene relación con los aspectos culturales, constituye una decisión interna

y cuyo objetivo es el capital intelectual el cual trata de inducir posibilidades.

Cuando se administra el conocimiento como un bien, se generan nuevas formas de administrar la empresa. El éxito depende de hacer disponibles los activos intelectuales generados por la empresa a todo el personal y aprovechar las experiencias en beneficio de los integrantes.

Según Luigui Valdés toda empresa debe considerar dos premisas para el desarrollo de una empresa inteligente:

Por un lado estimular la generación de conocimiento y el aprendizaje mediante el libre flujo de la información.

Por otro lado se determina que la base de una organización inteligente se constituye en un ambiente de reto, con una estructura que provoque conocimiento y mediante una tecnología que sistematice cada conocimiento

La gente vale por sus conocimientos y habilidades pero sobre todo por la forma en que los aplica. El trabajo en equipo se presentó como una de las soluciones en la búsqueda de la continua adaptación a un mundo de cambios, para ello habría que agregar una estructura que permitiera unir el esfuerzo de los distintos equipos de trabajo, esto sería mediante bajo la estructura de trabajo en red.

Las redes incorporan directamente el principio de la jerarquización pero en sentido intemporal, el propósito que se pretende alcanzar es el ingrediente que crea unión y cohesión en el grupo. Una característica importante de la red es el vínculo o relación creciente entre las personas.

La base del desarrollo de una empresa inteligente está determinada por su capacidad de estructurar y sistematizar su capital intelectual. El paradigma del conocimiento reestructura a la sociedad, cambia sus valores, su visión y concepción del mundo.

Cuando el recurso económico es la empresa, la estrategia es estructurar el capital intelectual.

Para el autor Luigui Valdés el capital intelectual es "el inventario generado por la empresa y expresado en tecnología, información y habilidades desarrolladas en el personal, su énfasis está en el uso del conocimiento y la tecnología para sustituir cualquier factor de producción e incrementar el valor de los productos y servicios. Es el material intelectual que ha sido formalizado, captado e influido para producir bienes de mayor valor y la posibilidad de una ventaja competitiva".<sup>22</sup>

Hoy en día la sociedad industrial la está ocupando la sociedad del conocimiento, cuya base

---

<sup>22</sup> Ibid., 156

es el capital intelectual y su redefinición está en el concepto de trabajo. Ahora se trata de crear un pensamiento dinámico y luchar en contra de la obsolescencia.

Estos cambios se pueden dar si el empresario tiene la capacidad para percibirlos y asimilarlos adecuadamente. El pensamiento que va a regir es el que encuentre la mejor manera de hacer las cosas y de manejar el conocimiento como un activo dentro de la empresa. Se trata de desarrollar, estandarizar y compartir cada nuevo conocimiento.

Cada grupo tiene necesidades específicas por lo que actualmente es casi imposible ofrecer soluciones universales a los requisitos particulares de los clientes.

Muchos nuevos productos logran crear algunas necesidades en los clientes. La intuición es un elemento importante que permite lograr el lanzamiento de un nuevo producto, especialmente si se considera que no existe información precisa que asegure que la innovación tendrá éxito.

Las tiendas de vídeo para poder competir comenzaron a ofrecer de manera sistemática soluciones originales a las necesidades percibidas y no percibidas de los clientes. Ampliaron sus horarios, eliminaron trámites y costos de inscripción. Con la aparición de Macrovideocentro se incluyen ofertas, promociones y sobre todo la posibilidad de encontrar un número mayor de copias de películas.

Más tarde se instalaron las tiendas Blockbuster con un marcado enfoque al servicio: el uso del código de barras para optimizar el manejo de la información así como la instalación del buzón nocturno.

Así se trataron de igualar las ventajas de la competencia, a un ritmo sorprendente ya que en cuestión de semanas aparecían más características de diferenciación. Mas tarde surge Cinexpress, quien decidió ubicarse a un nivel de competencia diferente mediante la entrega a domicilio, habría que ir por el cliente si él no iba hacia ellos.

Sin embargo el futuro de las tiendas de vídeo será muy diferente y sus factores de éxito pueden desaparecer si la tecnología cambio el rumbo a seguir mediante el acceso a las películas con el control remoto desde el lugar en que se encuentre el cliente.

El ejemplo anterior es representativo de lo que actualmente está pasando. Los clientes están comprando, ahora exigen rapidez, valor agregado y funcionalidad.

Entre otros, se considera que hay dos factores que han originado éste comportamiento y son el aumento de los medios de comunicación y la incorporación progresiva de la mujer al mercado de trabajo.

Igualmente han favorecido al factor tiempo, la automatización de las plantas manufactureras, las nuevas tecnologías de producción, el descubrimiento de materiales y materias primas y el costo de mano de obra barata, factores que han reducido el costo de

fabricación de los productos y servicios.

Para que el nuevo paradigma funcione, debe considerar que los primeros clientes a considerar son sus propios empleados. El grado de éxito en el desarrollo del personal de una organización, es directamente proporcional al éxito de una empresa en un mercado competitivo.

La medición en los procesos de calidad indican si el proceso está evolucionando o no, ésta se determina hacia la efectividad de las actividades del personal y no hacia la actividad en sí.

La efectividad en la labor del líder y el estilo están ligadas a su personalidad, sin embargo la congruencia entre lo que dice y omite permitirá la existencia de un real proceso de calidad.

El rediseño del trabajo que realiza el líder, debe permitir liberar el potencial oculto de la gente y ayudar a los colaboradores a experimentar la sensación de su propio poder en la organización.

Un sistema de trabajo bien diseñado debe tener la capacidad de aprender y de cambiar por sí mismo. La cultura de la calidad y efectividad debe ser autogenerada por el personal de la empresa. ésta es la forma de asegurar la sobrevivencia del sistema de calidad.

Actualmente la tendencia competitiva se apoya en los miembros. Un sueldo fijo, representa un costo fijo para la organización, produzca o no el empleado y es uno de los principales elementos que desmotivan el desarrollo del personal.

Hay que propiciar la educación y el desarrollo de la inteligencia mediante el fortalecimiento de las habilidades múltiples con puestos intercambiables. El enfoque es hacia la administración de los recursos con una innovación constante. La productividad en lugar de ser estática debe ser dinámica y los resultados deben de ser evaluados por el cliente.

En lugar de esfuerzo local, pensamiento global y trabajo individual, se transita hacia el esfuerzo local, pensamiento global, con la diferencia de que el trabajo debe ser en equipo. Los sueldos deben variar según los resultados obtenidos y la producción del conocimiento.

La base del capital intelectual es la suma del conocimiento y de la inteligencia de los colaboradores de la empresa que se intensifica mediante el ritmo de aprendizaje. El aprendizaje debe ser un proceso flexible, buscando el crecimiento integral de la persona, debe estimular ambos hemisferios del cerebro y concentrarse en cada individuo. Es necesario que se compense la teoría con la práctica, se considera como el proceso que nunca debe terminar y debe inducir posibilidades.

La capacidad intelectual de los hombres puede ser la misma, lo que puede variar es la efectividad intelectual. Un grupo de personas no puede hacer el trabajo con la misma habilidad, rapidez y exactitud.

Lo que asegura permanencia en el desarrollo de la educación es aprender a aprender. es la base en donde descansa todo el capital intelectual.

Pero para poder aprender a aprender primero se necesita desaprender, la decadencia de un hombre se debe a la falta de renovación, la habilidad para la producción de pensamientos nuevos puede ser aprendida.

La historia ha demostrado que cuando un hombre se encuentra en situaciones adversas es cuando ha desarrollado con mayor intensidad su creatividad y ha generado mas conocimientos. La necesidad es un estímulo que obliga al hombre a ser mas creativo.

Cuando la estructura es la que limita la creatividad y la innovación, un elemento estructural que permite lograr éste estímulo es el trabajo en equipo, el cual permite la producción de ideas y el aprendizaje de las que se realizan en el cerebro. El trabajo en equipo debe darse en un ambiente de confianza e interdependencia y bajo una fuerte dosis de liderazgo.

La empresa que sobreviva a la crisis económica como la que en la actualidad se vive en México, será aquella capaz de convertir a todos los empleados en unidades estratégicas de negocios con todo el poder para tomar decisiones en el mismo momento en que se requiera, serán empresas que fomenten la educación suficiente para que puedan responder a una situación determinada como si fueran el jefe mismo y con todos los sistemas de apoyo para que sus determinaciones estén basadas en información confiable.

### **2.3 Análisis del personal que labora dentro de los Ingenios Azucareros de la República Mexicana.**

El hombre con la experiencia y los estudios que realiza en las diversas disciplinas, selecciona los climas y los suelos apropiados para establecer determinado cultivo, la caña de azúcar se ha establecido en zonas determinadas y delimitadas por efectos de la temperatura.

El recurso humano siempre es él más importante, considerado como el principal determinante ya que es el que dirige a todos los demás factores. El sistema hombre - naturaleza debe entenderse como principio de las actividades productivas de los seres humanos o de la actividad humana en la utilización y manipulación de la misma naturaleza.

El cambio mas importante de paradigma que ha sucedido en la historia de la Industria Azucarera, es el que se ha aportado por los grupos azucareros en el momento en que se constituyeron. Su nacimiento marca un cambio interesante de estrategias administrativas que igualmente repercutirán en el personal que trabaja dentro de cualquier fábrica de azúcar y dentro de los mismos grupos cuya representación se encuentra en la Ciudad de México.

La Industria Azucarera emplea al 1% de la población total ocupada, con más de 300.000 empleos directos. sin embargo en época de zafra se origina un gran número de empleos indirectos. A ello hay que sumar a la población de un sinnúmero de proveedores que surgen alrededor de la misma.

En la presente investigación se analizará el perfil de los directores y presidentes, de los empresarios y gerentes generales, de los gerentes de área, de los superintendentes de campo y fábrica, del personal permanente y temporal, así como de los cañeros. Sin embargo el programa de capacitación se elaborará para aplicarlo únicamente a las áreas de gerencia general y de superintendencia de campo y de fábrica, debido a que de ellas se recibe directamente la publicación que se edita.

El factor humano que interviene en el proceso de producirla como materia prima es multidisciplinario, entre ellos se encuentra, el productor de caña, el técnico que lo asesora, el investigador que busca nuevas tecnologías y variedades, el inspector de crédito, el jornalero, el fletero, el operador de caña o bien el cortador.

Se han identificado algunos problemas en las labores que realiza el personal en los Ingenios y que a la fecha no se han podido superar, entre ellos se resumen los aquí expuestos:

1. Errores de dirección en los mandos intermedios.
2. Falta de habilidades y capacidad en el personal sindicalizado que labora en operación durante la zafra y realiza trabajos de reparación y mantenimiento.



3. Absentismo que provoca alta rotación de personal.
4. Exceso de personal sindicalizado y también de confianza.
5. Presencia de un contrato ley que contiene demasiadas cargas económicas y que se presenta confuso, conservando aún artículos obsoletos por no tener aplicación.
6. Maquinaria cuya vida útil ha sido rebasada en exceso.

En dicho perfil se analizarán y presentarán las características de los integrantes de la Industria Azucarera en cuanto al carácter, desarrollo e interés en el trabajo que desarrolla, con la idea de rebatir o refutar las actitudes negativas frente a sus responsabilidades, para convertirlas en un cambio participativo y de mejora continua.

El recurso humano de la Industria Azucarera tiene características muy diversas y complejas, en él mismo se encuentran los directivos y empresarios que generalmente no se ubican físicamente en el Ingenio, sino que forman parte de las empresas corporativas.

Por lo general son los dueños e integrantes del Consejo administrativo, quienes por su posición no alcanzan a delimitar todos los problemas que suceden al interior de las fábricas de azúcar.

Como responsable y figura central de los Ingenios, se encuentra el gerente general, el cual define, coordina y controla las funciones que el resto del personal deben realizar, en su trabajo está el analizar los resultados y el evaluar el cumplimiento de dichos objetivos. Es el responsable de la planeación de objetivos y de fijación de las políticas.

En su persona recaen todos los problemas que sucedan en cada una de las áreas administrativas, tales como contabilidad y sistemas, así como todo lo relacionado en la fábrica y fuera en el campo.

Aún sucede en muchos de los Ingenios que el tipo de administrar del gerente general es como si continuará trabajando en una empresa pública, su papel se ha limitado a coordinar y vigilar las acciones de los integrantes de la fábrica para que se realicen los planes señalados considerando las acciones de mando y supervisión. Un dato que preocupa es que en algunos de los Ingenios es aún la figura política que está ahí para establecer relaciones entre las organizaciones privadas y las paraestatales así como los del grupo al que pertenezca.

Posteriormente se ubican los gerentes de área y los superintendentes de fábrica y de campo, los cuales les reportan a los primeros y son los encargados de que se cumplan los planes anteriormente especificados en el área que lleva su nombre.

Son los responsables de las operaciones que se realizan con la maquinaria y el cultivo de caña, su nivel académico es eminentemente técnico pero no obstante son parte fundamental

en la coordinación de las labores que se dan en las áreas antes mencionadas.

Esta es la área a la que principalmente se dirige la investigación, ya que son ellos los que en sus reportes concentran la información que le es útil al manual.

Por otra parte se ubica el personal administrativo, contable y secretarial, el cual suma un número considerable, sin embargo en la mayoría de los casos es de tipo temporal y contratado para ofrecer soporte durante la época de zafra, pero que termina sus funciones en la época de reparación.

Gran parte del éxito de una organización dependerá de la manera en como se organice, una manera inteligente es aquella que permita aprender de cada nueva experiencia y de mejorar día con día. Se trata de generar y estructurar conocimientos continuamente y ser capaz de adaptarse a las necesidades del momento.

En el caso de la Industria Azucarera y como se expresó anteriormente, en la época de zafra es el momento en que se hacen las contrataciones del personal temporal para responder al trabajo del momento. Esta situación se podría aprovechar para crear redes de quipos de trabajo que estimulen el desarrollo del capital intelectual.

Se trata de contar con nuevas formas de trabajo dentro de la organización que permitan interconectar las relaciones entre el personal y unir el esfuerzo que realizan las distintas áreas dentro de los Ingenios.

El trabajo en equipo se ha presentado como una solución viable en la búsqueda de la continua adaptación de las empresas a un mundo de cambios constantes e impredecibles. Esta modalidad deberá ser considerada por los Ingenios a fin de obtener buenos resultados para la empresa y de alcanzar metas comunes.

Sin embargo y con el tiempo es algo que se ha ido modificando pues se considera que los equipos de trabajo tienden a aislarse y que conocen sólo una parte de las estrategias globales de la empresa.

Hoy en día se reconoce que el ingrediente que falta en el trabajo en equipo, es la formación de estructuras de trabajo en red en donde grupos dispersos de personas se vinculan para trabajar unidos en un propósito común.

Es un sistema en donde las personas trabajan con equipos de alto desempeño, equipos que son interfuncionales o sistemas sociotécnicos, en donde la red funciona como el mecanismo que une todas las partes.

Así lo afirma el autor Luigui Valdés, "el concepto de trabajo, como lo conocemos hoy en día, no existirá más".<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Ibid., 115

**La Industria Azucarera alcanzaria retos interesantes si se aplicara una filosofia similar a la planteada anteriormente.**

## **CAPITULO 3**

### **3.1 Definición del concepto del proceso de capacitación según la administración tradicional.**

En un principio la capacitación sólo consistía en seleccionar a la persona más preparada o facultada para desarrollar determinado trabajo, teniendo como objetivo único el dar sus conocimientos a los demás empleados.

Desde sus antecedentes y con el tiempo la capacitación se ha desarrollado como un proceso de enseñanza - aprendizaje que ha evolucionado de acuerdo al surgimiento de nuevas técnicas pedagógicas y didácticas para convertirse en un elemento eficiente para satisfacer las necesidades del empleado y su protección en el trabajo.

Para entender como se integra el proceso de capacitación en el educativo es necesario definir al primero. En la presente investigación se considerará como definición la siguiente:

***“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio de conocimientos, habilidades y actividades del colaborador”.***<sup>24</sup>

Se trata de lograr que el individuo estimule sus habilidades para adaptarse mejor a su medio laboral y social.

De esta manera para Adolfo Tena “la capacitación significa hacer a uno apto, habilitarse para alguna cosa”.<sup>25</sup>

Por su parte la educación puede considerarse como el proceso humano-social a través del cual se incorpora el ser humano a los valores y conocimientos de una sociedad dada.

La educación es una función que permite mantener en alto el nivel moral del personal de la empresa. Igualmente la participación le permite al hombre ejercer con libertad su voluntad hacia el logro de resultados efectivos y alcanzar así una actitud que lo mantenga motivado.

Es necesario mantener vivos los valores de la organización. El personal toma decisiones se siente mas involucrado, éste hecho permite cambiar el ambiente organizacional y con ello aumentar la productividad.

Los programas de educación que motivan al empleado deben estar preparados con la

---

<sup>24</sup> SILICEO, Alfonso. “Capacitación y desarrollo del personal”, Limusa, México 1986. p.25.

<sup>25</sup> Tena Morales, Adolfo “Capacitación y adiestramiento” Coparmex; México 1981 pág. 20.

finalidad de difundir las técnicas modernas de administración y los conocimientos propios del puesto del trabajo.

Todo jefe debe ser responsable en materia de capacitación y desarrollo. La necesidad de tener conciencia de un objetivo común en la función del personal y en la coordinación de sus responsabilidades se acentúa con la planeación de los recursos humanos, pues ésta está fincada en las otras funciones del personal.

La evaluación del potencial humano da las bases para importantes actividades de capacitación y desarrollo, además de que permite una objetiva adecuación hombre-puesto.

La administración de los recursos humanos comprende un proceso que se inicia con el reclutamiento y selección, y termina con una adecuada planeación de vida y de carrera profesional. Permite administrar el perfil, preparación, potencial y actitud frente a los objetivos y cultura de la organización.

La capacitación para el autor Reyes Ponce, "es la actividad planeada, cuya base se sustenta en las necesidades reales de una empresa y que se orienta hacia el cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".<sup>26</sup>

En este sentido, promover el conocimiento permitirá transformar y perdurar la cultura de una sociedad mediante la productividad y el trabajo, para Reyes Ponce éste es un principio que debe llevar a cabo cualquier organización responsable.

Luigi Valdés por su parte plantea que en el proceso de capacitación, la inteligencia y el conocimiento son los elementos que hoy por hoy le pueden dar respuesta a las necesidades que se presentan en cualquier empresa para la implantación de un adecuado proceso de capacitación.

Es interesante analizar el comentario de ambos autores, quienes en sus afirmaciones incluyen en el proceso de capacitación al elemento "conocimiento" para cualquier organización.

Para que el recurso humano en México pueda responder a la transformación del entorno, se requiere de personal calificado y competente, el cual reciba a la capacitación como un proceso sistemático que le permita lograr un mejoramiento en los resultados mediante el crecimiento individual.

La evaluación de la capacitación debe de ser cualitativa, debe analizar la labor del personal, implica aprender de lo cotidiano a fondo para poder hacerlo mejor. La capacitación es una responsabilidad social de la empresa y de cualquier líder.

Evaluar significa conocer a las personas, superar sus cualidades y limitaciones, es el

---

<sup>26</sup> REYES PONCE, Administración de personal, Relaciones Humanas, p.105

proceso que utilizan los líderes para orientar y desarrollar la madurez de sus colaboradores y la suya propia. En éste proceso una herramienta válida es la retroalimentación entendida como una estrategia madura entre los seguidores y el líder.

De una buena selección de seguidores dependen muchas consecuencias posteriores. El líder debe desarrollar la habilidad de ejecutar acciones simbólicas que reafirmen su compromiso constante con sus seguidores.

La presente afirmación del autor Alfonso Siliceo no forma parte de una filosofía del pasado, es un punto determinante en cualquier organización sin importar el momento en que la misma se geste.

Una adecuada selección permitirá contar con elementos que respondan a las necesidades del área para la cual fueron contratados. Igualmente se logrará con ello que un eficaz reclutamiento de las bases para crear grupos que trabajen en equipo de una manera coordinada.

Los propósitos de la capacitación según Alfonso Siliceo se resumen en :

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura así como los valores de la organización.
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales mediante una modificación de actitud.
3. Elevar la capacidad de desempeño.
4. Resolver problemas.
5. Habilitar para una promoción.
6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.
7. Actualizar conocimientos y habilidades.
8. Preparación para la jubilación.

Para el autor Alfonso Siliceo el problema del desempleo en el ámbito mundial no existe como tal, lo que realmente sucede es la imposibilidad de empleo debido a la incapacidad laboral derivada de una falta de preparación, capacitación y entrenamiento.

Suele suceder con frecuencia en México que en el área rural existe una población grande y miserable que desdichadamente (y en gran parte debido a la incapacidad política del gobierno), no cuenta con la educación elemental que le permita ingresar y responder a las demandas de los asentamientos empresariales que se encuentran en el campo, entre ellos los

Ingenios.

Así la capacitación debe convertirse en una de las variables mas importantes para medir su grado de madurez, posicionamiento y desarrollo como organizaciones generadoras de productos y servicios.

Nuestro sistema educativo actual en todos niveles, no enseña en ninguno de sus grados de estudio los conceptos de productividad y calidad, a menos que se trate de áreas especializadas.

Es necesario que México trabaje hacia la concepción y práctica del binomio educación-productividad que responde a los requerimientos de servicio y calidad.

La capacitación puede considerarse como el adiestramiento, sin embargo lo mas importante es la de ser y llegar a ser la cual proyecta el desarrollo del hombre, su espíritu de crecimiento y solidaridad.

Con respecto a la educación en la empresa, existen ciertas premisas:

1. La educación en la escuela debe ser una filosofía de trabajo.
2. Se requiere de un diagnóstico de necesidades de capacitación.
3. Entender a la capacitación como una estrategia rentable a corto y mediano plazo.
4. Existen empresas que convierten a sus propios directivos en instructores.
5. Las organizaciones dependiendo de su giro y de su tamaño deben entender el contenido de la capacitación.

El éxito de todo proceso educativo en una empresa reside en que el líder se debe convertir en un promotor de los programas de capacitación.

En la cultura de la organización la capacitación requiere de la identidad y productividad de los integrantes de la organización. Es necesario que todo individuo se identifique con el destino de su empresa, que cada acción del individuo se constituya en una aportación creativa.

Para el autor Alfonso Siliceo las necesidades del entrenamiento son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidas o modificadas para mejorar la calidad del trabajo.

También se pueden detectar las necesidades como un análisis comparativo entre las tareas realizadas cotidianamente contra la demanda de tareas que presenta la organización.

El autor resume las funciones y los objetivos de la capacitación de la empresa mexicana en los siguientes:

1. Establecer un sistema integral de capacitación y desarrollo que comprenda los esfuerzos y actividades educativas.
2. La creación de un ambiente que propicie un reto para la capacitación y el desarrollo humano.
3. Convertir a la capacitación en una filosofía y estilo de trabajo.
4. Brindar al personal un nuevo concepto de la productividad, del trabajo en equipo y de los valores laborales.
5. Definir el compromiso de la empresa mediante sistemas propios de capacitación y desarrollo a fin de obtener logros productivos.
6. La formación de grupos que se conviertan en capacitadores y agentes de cambio.
7. La creación de un programa de integración humano a través del trabajo en equipo que fomente la creatividad para que la calidad se manifieste.
8. Enriquecer el liderazgo de la dirección general para motivar y reforzar las conductas de integración.
9. Crear un programa estratégico que enriquezca y mantenga una cultura organizacional basada en la productividad.
10. Involucrar a todo el personal en las tareas de capacitación.

El instructor debe buscar y recibir de los jefes de línea la información que le permita programar los cursos con la objetividad y el realismo debidos. La capacitación y el desarrollo del personal no contribuyen al logro inmediato de mejores resultados, mas bien éstos se da a mediano y a largo plazo.

A pesar de que la ideología del autor Alfonso Siliceo se encuentra un tanto obsoleta a las necesidades del momento, sus conceptos podrían ser rescatables y aplicables a la Industria Azucarera, sobre todo si se considera que el proceso de capacitación ha sido deficiente en la misma y que su atraso en ésta área es considerable.

La capacitación impartida tanto en instituciones especializadas como dentro de la empresa, tiene dos tipos de cursos básicos. Uno técnico llamado "profesional" y otro de información o formación general. Lo ideal es que ambos cursos se alternen y apliquen de igual manera, de tal suerte que permitan mejorar las áreas técnico-específicas y las actitudes del empleado.



No es posible realizar eficazmente los objetivos empresariales sin la debida preparación y la adecuada orientación, sobre todo del personal que toma decisiones.

El ideal del curso debe alternar ambos tipos de conocimiento pues las dos áreas contribuyen en el mismo grado de importancia a la formación de la persona. Lo que debe perseguir el entrenamiento es una formación integral.

### *3.2. Situación del proceso de capacitación según el nuevo paradigma.*

La reingeniería es una herramienta que se puede utilizar en toda empresa, sin embargo es importante aclarar que no hay que considerarla únicamente como una estrategia.

Si un proceso de calidad no genera conocimiento sobre la empresa y sobre el mismo proceso, entonces no va a poder ser sustituible en el tiempo. Para que el proceso de calidad sea efectivo, hay que convertir la filosofía de la calidad en una estrategia de negocios, la primera se reconoce como el fondo y la segunda como la forma.

En un proceso de calidad total la metodología y la estrategia de implantación que siguió con éxito una empresa, difícilmente puede aplicarse a otra, ya que ésta situación no genera conocimiento, ni se aprende del proceso de calidad en sí. Es por ello que el proceso de calidad en cada organización debe elaborarse específicamente para la misma así como considerar el "por qué" se implementa.

El liderazgo es una situación existencial de la relación humana que no puede ser conceptualizada de una sola forma, es un fin que parte de la capacidad personal con resultados basados en una relación interdependiente entre líder y sus seguidores dentro de un contexto social.

Es un fenómeno dual y de influencia mutua, con interdependencia de sus seguidores. El líder está sustentado en el poder que los seguidores le confieren, así mantienen su lealtad mientras éste sea capaz de responder a sus necesidades.

El líder debe tener la capacidad de detectar las posibilidades futuras y de transmitir las por medio de una visión que estimule en los escenarios futuros.

La visión del líder debe fundamentarse en un escenario realista, creíble, digno y atractivo, debe estar ligada con la misión y las estrategias de la organización. La misión en éste sentido es el objetivo y el propósito básico de la organización, por su lado las estrategias fijan los pasos a seguir, mientras que la visión es la idea que dirige.

El liderazgo transformador se refiere a la capacidad de influir en los demás mediante la transformación de conductas y actitudes a fin de integrar esfuerzos hasta lograr en equipo objetivos comunes.

En México la presencia de un liderazgo efectivo ubica a la mayoría del personal de la organización dentro del proceso de calidad de la empresa bien definido.

La falta de desarrollo del personal con un enfoque de calidad genera un proceso frágil a lo largo del tiempo. En cuanto avanza el proceso de calidad y no se desarrolla el potencial humano se denota una falta de compromiso y de responsabilidad.

Es por ello que la educación del usuario para el nuevo paradigma debe personalizarse según sus necesidades. Actualmente se debe evitar la capacitación empaquetada y masiva que tradicionalmente se había venido dando. el aprendizaje se debe de dar al ritmo deseado, estimulando el proceso de enseñanza y armonizando la teoría con la práctica.

La capacitación dentro del proceso de calidad total hacia el Director y el grupo directivo debe ser continua.

Hoy en día la calidad está ligada al parámetro valor, si la empresa encuentra la dimensión en la que sus clientes encuentran su valor, podrá segmentar sus mercados, orientar su publicidad y enfocar sus esfuerzos de investigación y desarrollo.

Si no hay una planeación operativa de la calidad, entonces ésta se reduce a un cúmulo de buenas intenciones. La planeación a la que se refiere el autor Luigi Valdés es la traducción de la planeación estratégica en acciones cotidianas que tiene que emprender el personal de la empresa. Con la idea de alcanzar una mejora continua de los procesos y de ofrecer valor agregado a los clientes de la empresa.

Cualquier estrategia que se desarrolle para implantar un proceso de calidad total, debe contemplar los siguientes pasos:

- a. Creación continua de valor para el cliente.
- b. Optimización de los procesos productivos.
- c. Desarrollo del potencial humano de la empresa y del liderazgo.

Para que un proceso de calidad funcione, la estrategia de calidad tiene que ser la que ofrezca la empresa y ésta a su vez debe abarcar todas las demás estrategias.

La manera de ejercer el liderazgo de un proceso de calidad variará dependiendo del tamaño de la organización.

Algunos puntos que apoyan el liderazgo en el proceso de calidad se resumen en:

1. Crear un ambiente donde el personal pueda hacer bien su trabajo.
2. Establecer espacios para que la gente pueda mejorar y proponer cambios.
3. Que los jefes sean facilitadores del trabajo.

En una empresa pequeña como sucede con la Cía. Editora del Manual Azucarero, el director o gerente general como líder del proceso se puede basar en su propia personalidad y en su influencia directa, pero en una empresa grande debe apoyarse forzosamente en la estructura.

El líder en cualquier caso debe manejar tres verbos: coordinar, educar y comunicar, considerando dos aspectos importantes para ejercerlos que son la visión y los valores compartidos.

La visión se puede entender como el futuro que desea la organización y los valores como los criterios mediante los cuales el personal debe basar su actuación dentro de la organización, éstos deben ser explícitos y compartidos por la organización.

La capacitación dentro del proceso de calidad total hacia el director y el grupo directivo debe ser continua. De esta manera lo que hace que el proceso de calidad sea rentable es el aumento de ventas y la reducción de los costos, pero sobre todo lo que la hace consistente es la existencia de empleados satisfechos.

En el caso del presente estudio se concluye que la Industria Azucarera a pesar de haberse preocupado por el proceso de capacitación no lo ha realizado de una manera continua.

El éxito o fracaso del proceso de calidad en una organización, depende de la capacidad del grupo directivo para entrelazar la estrategia de la calidad con las demás estrategias. Es necesario contar con la capacidad de renovación continua y tener como sustento un sistema de calidad el cual se constituya por una estructura que le de soporte.

Dependiendo de la consideración y de la manera en que cada empresa defina los conceptos de calidad, productividad y competitividad, será la forma en que se oriente la misma. El autor Luigui Valdés plantea que según los procesos de calidad se establece la primera regla:

"Sólo hay una definición de calidad y ésta la da el cliente. Calidad es la creación continua de valor para el cliente".<sup>27</sup>

La productividad por su parte se puede determinar desde dos ángulos, hacer mas con los mismos recursos de la empresa, o bien hacer lo mismo pero con menos recursos. Su objetivo es el mejoramiento continuo del trabajo, sin embargo no significa hacer mas sino hacer las cosas cada vez mejor.

La investigación corporativa sobre la educación y capacitación de los trabajadores tiene un potencial superior que la investigación tradicional en el desarrollo de nuevos productos.

El capital intelectual corresponde a los bienes integrados de la empresa que se relacionan con el conocimiento, habilidades e información, de ahí que su medición sea compleja.

Es por ello que la interpretación de la información se realiza por medio de la inteligencia para así convertirse en conocimiento, el cual es la aplicación y el uso productivo de la

---

<sup>27</sup> Ibid., 162

misma.

La información es pasiva y estática, mientras que el conocimiento es activo y dinámico. La generación de valor agregado por conocimiento se refiere a las ideas, sugerencias y cambios propuestos por la empresa orientados a mejorar los productos y servicios que le ofrezcan al cliente, aumentando así su lealtad y mejorando su rentabilidad en el mercado.

El capital intelectual traducido como valor agregado generado con base en conocimiento, puede sufrir cualquiera de las formas de producción, el ritmo y la velocidad en que las organizaciones aprenden se está convirtiendo en la única ventaja competitiva.

Por su lado la experiencia juega un papel determinante en la forma en que se visualiza el concepto de capacitación en la nueva concepción empresarial para la cual no existen como en el pasado fórmulas aplicables universalmente.

Es muy difícil encontrar empresarios que tengan una visión integral del proceso de capacitación, ya que por lo general cuentan únicamente con una visión parcial, misma que por lógica arroja sólo resultados parciales.

El fracaso de algunas de las teorías de capacitación que han existido, radica en la incapacidad que existe por parte de la empresa para evolucionar hacia estrategias competitivas.

Es por ello que el nuevo paradigma propone un nuevo concepto para realizar el trabajo. Se trata de contar con empleados libres o bien con pequeños empresarios que sean contratados para proyectos específicos y por tiempos predeterminados.

Tal es el caso de una de las compañías más tradicionales y seguras con respecto al empleo como lo es la Toyota en Japón, organización que está empezando a abandonar los esquemas de empleo de por vida y a contratar trabajadores profesionales temporales en puestos clave.

La capacitación en éste aspecto se puede ofrecer dependiendo de las necesidades que presente el empleado recientemente contratado.

Como sustituto de la seguridad en el empleo surge el término empleabilidad, en donde ya no se medirá por horas trabajadas sino por los resultados obtenidos. Se logrará con ello la interacción con otros miembros de la organización por la facilidad de aprender y compartir conocimientos, en lugar de alcanzar únicamente especialización y antigüedad, se considerará en éste nuevo planteamiento la experiencia y el desarrollo de la creatividad.

Ya el espacio físico dentro de la empresa ya no será una limitación para subcontratar empleados debido a que el trabajo se podrá realizar desde la casa o en el lugar del cliente.

### *3.3 El proceso de capacitación en el sector azucarero mexicano.*

El comportamiento del mundo azucarero está conformado por una gran cantidad de variables complejas. Por su contexto biológico, ambiental y social, la caña de azúcar es altamente deseable dentro de los bienes agrícolas que satisfacen las necesidades del consumidor.

Para que exista un comportamiento favorable de la Industria, habría que controlar y mejorar las necesidades de la misma, entre ellas se analizan las de mayor relevancia:

1. Concertación clara del sistema para el pago de la materia prima, con un esquema de libertad de precios.
2. Racionalización de los factores en el costo de la mano de obra para no dejar a la Industria Azucarera anclada a etapas históricas incompatibles con el futuro.
3. Reducciones sistemáticas en los costos de combustible y de energía.
4. Inversiones en fábrica y atención a los dramáticos rezagos del personal y tecnológicos.
5. Un proceso continuo de capacitación que permita un incremento en el rendimiento administrativo, de fábrica y de campo.

Para alcanzar dichas medidas se requiere de la modernización laboral mediante la capacitación del personal de los Ingenios así como la inversión en infraestructura, campo y fábrica.

La capacitación como proceso debe considerar los siguientes objetivos:

Proporcionar los conocimientos para que el trabajador acceda a un determinado puesto y aumente su productividad en el mismo.

- Personalizar al empleado para que se sienta más satisfecho.
- Orientar a los empleados hacia el trabajo a desempeñar.
- Desarrollar las capacidades científico-técnica del trabajo para que cumpliendo con las tareas, requerimientos del puesto, desarrolle capacidades teórico-prácticas para que el trabajador acceda a determinado puesto.
- Introyectar las habilidades y destrezas correspondientes cumplir con las funciones del puesto.

- Motivar al personal modificando sus actividades hacia la empresa y trabajo”.<sup>28</sup>

Vivimos en un mundo acelerado de cambios, en el cual se requiere de redefinición en el marco de las tendencias que en el ámbito mundial están conformando a la Industria Azucarera.

Ante éstos cambios del entorno que exigen cada vez mayor eficiencia, la agroindustria azucarera requiere de modificaciones urgentes en sus áreas técnicas, administrativas así como de campo y fábrica, a fin de lograr una mayor competitividad.

La capacitación en la Industria Azucarera pasa todavía por una etapa de inmadurez, la razón principal de éste hecho se debe a la falta de reconocimiento que existe de la misma por parte de los directivos y empresarios quienes argumentan la incapacidad económica frente a los altos costos que la misma origina.

Esta situación ha ocasionado que la mayoría de los empleados de la Industria Azucarera muestren una actitud poco participativa y de desinterés en el trabajo que realizan dentro sus relaciones laborales, así como públicas.

Un ejemplo que podría ilustrar los efectos favorables de la capacitación en la Industria Azucarera mundial, se observa en la región de Yunan, al sur de China, en donde se levanta el impresionante complejo Industrial Kaiyuan Sugar Factory que habiendo sido originalmente un ingenio azucarero, con el tiempo y bajo un programa de desarrollo integral ha logrado impulsar una industria de papel tipo bond a partir del bagazo de caña, una importante imprenta, fábrica de jugos, refrescos y dulces, frutas azucaradas, producción de glutamato monosódico y grandes talleres de reparación de maquinaria, no sólo para atender los requerimientos de la propia industria cañera y azucarera, sino también funcionando como maquiladora de la maquinaria de la industria en una gran parte de esa vasta región.

La infraestructura de la que dispone la industria azucarera de México, de contar con una sólida política de fomento y mediante apoyos y estímulos fiscales, podría actuar de igual manera en escenarios regionales mucho mas amplios.

Igualmente contribuiría eficazmente a promover otras muchas actividades productivas, agropecuarias, industriales o combinadas, en un esquema de responsabilidad compartida entre autoridades, empresarios y organizaciones sociales.

Acceder a ésta nueva filosofía de desarrollo, requiere de voluntad política y de una visión distinta para encarar los problemas y los requerimientos de una población que crece día con día.

---

<sup>28</sup> TENA Morales, Adolfo, “Capacitación y adiestramiento”, Coparmex, México, 1981.p.20

El industrial azucarero mexicano debe estar dispuesto a afrontar el reto y a asumir plenamente el compromiso y responsabilidad social, pero no puede hacerlo sólo, la empresa azucarera independientemente de su fuerza e importancia que ha probado históricamente, requiere plantear nuevas alianzas y concertaciones inteligentes y visionarias con la sociedad y con el Estado.

Hay que evaluar los problemas mas relevantes y la búsqueda de las mejores opciones de recuperación y desarrollo.

En algunos ingenios además de los programas de capacitación establecidos, se están realizando convenios con la participación de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, con la finalidad de articular acciones pendientes a mejorar la productividad y la calidad del trabajo en las empresas y apoyar la instrumentación en el desempeño de los trabajadores.

Lamentablemente éstos programas de capacitación no han considerado al sector campesino y jornalero, quienes por realizar labores que no le competen al Ingenio, pero que de alguna manera son para el beneficio de éste último se encuentran en una situación que marca un rezago educativo y una falta de competencia.

Además es importante mencionar que en su mayoría los programas de capacitación hasta ahora implantados, no han sido elaborados de acuerdo a las necesidades y a los conocimientos laborales que requieren los trabajadores de los Ingenios.

La industria azucarera se encuentra dentro de las empresas que por desgracia no han proporcionado una actitud positiva y responsable hacia la organización, provocando improductividad y desmotivación en el personal que en ella labora.

Es necesario ofrecer a los trabajadores de la Industria Azucarera, los conocimientos inmersos en las nuevas tecnologías a fin de mejorar las condiciones para el manejo de la maquinaria y el equipo.

Se requiere de implementar programas de mantenimiento preventivo a corto plazo y predictivo a mediano plazo, así como vigorizar programas de capacitación y actualización para la superación del personal técnico y obrero, eminentemente necesario.

Los aspectos que ha de considerar el programa de capacitación que se propondrá, son los que a continuación se exponen:

1. Proteger el arraigo del campesino.
2. Evitar la intromisión del extranjero.
3. Estimular la libertad económica.



4. Promover la productividad en el campo.
5. Terminar con el paternalismo y el centralismo.
6. Mejorar las condiciones de vida de todos los integrantes de las fábricas de azúcar.

En ésta investigación se pretende confirmar que por medio de la capacitación se logre perfeccionar el desempeño de las funciones básicas de los puestos. Para éste efecto se estudiará el Ingenio El Potrero, por ser el mejor organizado y mas productivo.

Se requiere de un programa de capacitación que de manera planeada, gradual y concertada y sobre todo con visión a largo plazo, promueva la eficiencia y competitividad sectorial para lograr el desarrollo del personal que trabaja en cada uno de los 60 Ingenios que se encuentran en el país y que son reflejo del Ingenio a estudiar. Para éste fin se propone implementar en éste sector, un programa de capacitación que permita un desarrollo integral a través de la indagación de las necesidades de los principales integrantes de la Industria Azucarera.

Hay que mostrar los avances en tecnología que con asesoría especializada permitan incrementar el rendimiento del personal así como abatir los costos de producción. En ésta propuesta igualmente se requiere de programas de adiestramiento para el personal que labora de manera temporal, a fin de que con el conocimiento de tecnologías se mejoren los procesos productivos y de comercialización. Es necesario implantar cursos de capacitación que trabajen aspectos de productividad y administración de riesgos.

Con dicho programa se pretende incrementar la productividad del personal que integra a la Industria Azucarera y la eficiencia en el trabajo, con la finalidad de convertir los objetivos organizacionales en personales.

La necesidad de satisfacer una demanda interna que en los últimos años ha superado a la producción, representa para la industria la obligación de enfrentar grandes retos para mejorar su productividad y fortalecer su posición competitiva frente a un mercado globalizador.

Para lograr esto se requiere entre otras cosas, de la presentación de un programa de capacitación que tenga un diseño sencillo y factible, que contenga un curso en el cual se explique el modelo de capacitación a seguir, el mismo se realizará de acuerdo al diagnóstico de necesidades que se efectúe previamente.

De ésta manera se concebirá un mejor desarrollo de la Industria Azucarera en México, la figura del personal que trabaja en ella es fundamental en las relaciones que se establecen en el interior de los 61 Ingenios que existen en el país

Este modelo de capacitación se logrará ofrecer un programa de consulta y evaluación que

permita una estrategia de capacitación para los líderes, una participación definida y constante en los trabajadores a todos niveles así como una sensibilidad en los proveedores y todo el personal interesado en el beneficio de la misma y en su necesario avance.

La creatividad y la innovación son un requisito indispensable para que la organización pueda mantenerse en un ambiente de competitividad, excelencia y renovación, sin embargo también requieren de una atmósfera de trabajo creada desde la cúpula de las organizaciones.

Debido a que la capacitación tiene un profundo sentido social, existe su marco ético de valores humano-sociales, la participación y la necesidad de fomentar el mejoramiento de la calidad de la vida de la organización

La Industria Azucarera debe asumir con convicción la responsabilidad y el compromiso, así como la concientización y sensibilidad para capacitar a sus integrantes en beneficio de la productividad.

La ausencia de la capacitación se refleja en la falta de eficacia en los resultados del personal que labora en cada fábrica de azúcar. Para mejorar éste aspecto es necesario hacer un análisis de las personas que dirigen los mismos a fin de actualizar los procesos administrativos de los que se valen para estructurar y manejar adecuadamente los elementos que permiten llegar al éxito.

En el caso de la Industria Azucarera, es igualmente necesario hacer una evaluación de los bienes materiales de los que se valen para llevar a cabo el cumplimiento de su trabajo, ya que gran parte de la maquinaria de producción y de los instrumentos con los que se trabaja data de épocas anteriores.

## **CAPITULO 4**

### **Metodología**

#### **4.1 Planteamiento del problema**

En muchas de las empresas existentes, independientemente del giro que tengan o de la razón por la que se encuentren en el mercado, se percibe una gran necesidad de contar con personal calificado y altamente capacitado para satisfacer con eficiencia las demandas de la sociedad que requiere de ellas.

Para resolver esta situación es necesario que las organizaciones empresariales se formen con el personal que pueda dar respuesta al giro en el que se desarrollan. En muchos de los casos los empleados muestran carencias considerables que deben ser atendidas para llevar a cabo su trabajo de una manera eficiente.

En general, es común que cada empleado conozca con exactitud su trabajo pero también sucede que requiere de una capacitación para desarrollar el mismo con el menor número de deficiencias o carencias posibles.

La elaboración de cursos específicos permite que estas deficiencias no se presenten y que el personal pueda responder mejor a su trabajo mediante una previa detección de necesidades.

El presente caso se estudia con la finalidad de lograr que tanto los gerentes como los superintendentes de fábrica y campo se interesen en el momento en que participan en la elaboración de la actualización de información que solicita el Manual Azucarero. De ahí que la investigación plantee como problema la resolución de las siguientes interrogantes:

- a. ¿Porqué se desconoce la utilidad del ejemplar que se edita?
- b. ¿Cuáles son las razones por las que las redes de comunicación impiden que se de a conocer la relevancia del material que publica la editorial?
- c. ¿La ausencia de una identidad organizacional y de una cultura organizacional al interior de la Industria Azucarera, propician el desinterés para participar en la actualización de información que solicita la editorial?

Con base en las preguntas anteriores y en el desinterés de las áreas de gerencia, campo y fábrica, se elaborará un curso de capacitación que permita lograr que dicho personal responda a los requerimientos de la mencionada organización, el mismo deberá realizarse de acuerdo a las necesidades de las áreas antes citadas. Se trata que el programa de capacitación sea aplicable a los 61 Ingenios existentes con la finalidad de lograr eficiencia en la información que actualizan.

## 4.2 Hipótesis

De acuerdo a la actitud que presenten los gerentes y superintendentes de campo y fábrica se logrará elaborar un curso de capacitación, para alcanzar veracidad en la información que de ellos se obtiene.

El contenido del mencionado curso se realiza para lograr una actitud positiva de los gerentes generales y superintendentes de campo y de fábrica en el momento en que actualizan la información del ejemplar que se edita.

El curso de capacitación se planea para fortalecer el desarrollo de las habilidades que le permitan a los gerentes generales y superintendentes de campo y fábrica, captar su interés en la resolución de los problemas de la información que actualizan.

Para ello debe existir una relación significativa entre el contenido del curso de capacitación y la indiferencia en el trabajo que entregan a la editorial los gerentes generales y superintendentes de campo y fábrica.

De acuerdo a éstas afirmaciones se pretende comprobar como hipótesis la siguiente:

***“La elaboración e implantación de un programa de capacitación en las áreas de gerencia general y superintendencia de campo y fábrica de los Ingenios Azucareros, logrará un cambio de actitud participativa en la actualización de la información del Manual Azucarero”.***

### **4.3 Objetivos**

#### **4.3.1 Objetivos Generales**

Elaborar un curso de capacitación dirigido a los gerentes generales y superintendentes de campo y fábrica a fin de captar su interés en la actualización de la información que realizan.

Identificar las necesidades que existen en el Manual Azucarero a fin de reconocer las redes de comunicación con los gerentes generales y superintendentes de campo y fábrica.

#### **4.3.2 Objetivos Específicos**

Ofrecer las posibilidades que agilicen el trabajo de los gerentes generales y superintendentes de campo y fábrica, a fin de facilitar su participación en el momento en el que actualizan la información del Manual Azucarero.

Establecer los elementos que les permita tanto a los gerentes generales como a los superintendentes de campo y fábrica, reconocer la necesidad de actualización y el valor de la publicación para la que participan.

Elaborar un programa de consulta y evaluación que permita una estrategia de capacitación para los líderes y los trabajadores de todos los Ingenios a todos niveles y áreas.

Propiciar la participación definida y constante de todos los trabajadores azucareros, independientemente del área en la que se encuentren.

#### 4.4 Marco Teórico

Desde épocas remotas los recursos humanos han sido el elemento mas importante que ha conformado a toda organización, gracias a su desarrollo se han logrado alcanzar objetivos trascendentales para una mejor forma de vida.

Sin embargo los conocimientos que cualquier persona posee deben de ser actualizados a lo largo del tiempo. Es necesario que cada empresa contemple la necesidad de reforzar los aspectos que se presentan de manera deficiente en cada colaborador.

Para poder lograr este fortalecimiento, es importante que se elaboren cursos de capacitación, que de acuerdo a previa detección de necesidades, respondan al desarrollo de las habilidades de quienes los demandan. Sólo así se logrará preparar al empleado para desarrollar con eficiencia su trabajo.

Desde épocas remotas el hombre siempre ha tenido la necesidad de actualizar sus conocimientos para ir modificando su forma de vida, en un principio el proceso de capacitación se lograba de manera gerencial.

Al paso del tiempo se le ha reconocido como un proceso que debe adaptarse a las necesidades de cada empresa, es un proceso complejo cuya labor principal debe de ser la de actualizar y reforzar toda habilidad para la adquisición de nuevos conocimientos.

Hoy en día la capacitación es el proceso que permitirá la satisfacción de las demandas de la organización actual mediante la impartición de conocimientos, mismos que deben incrementar la productividad a través del mejoramiento del desempeño laboral.

Es el proceso que existe para satisfacer las exigencias que día a día presenta el mundo moderno y mediante el cual el trabajador puede desarrollar sus capacidades técnicas y científicas, a fin de establecer los hábitos que le permitan presentarlas de una manera cotidiana.

Es importante reconocer que la capacitación es un elemento trascendental que no debe faltar en toda organización, ya que de ella depende el que el personal mejore su desempeño laboral y personal, desarrolle sus habilidades y destrezas y logre un incremento en su nivel de vida.

## Capítulo I

### **Definición, tipos y fines de la empresa según la vieja y nueva teoría. Desarrollo de la Industria Azucarera como empresa.**

En el primer capítulo se definirá el concepto de empresa, se tratará sobre los fines de la misma y el tipo que de ella existe. Estas definiciones se centrarán en una explicación que de la misma se hace según el modelo que se aplicaba en teorías anteriores y que se aplicarán de acuerdo a la teoría que establece el nuevo paradigma.

Durante el desarrollo del capítulo mencionado, se establecerán diversos ejemplos que demuestren la existencia de las empresas de acuerdo a su tamaño, al producto que elaboran, a la serie de problemas que presentan y a los objetivos que persiguen.

También se dará una breve visión acerca de los factores que se encuentran involucrados en el término empresa.

El capítulo finalizará con el desarrollo de la historia del sector azucarero y su situación como empresa desde sus orígenes, se trata de tener una visión clara de sus problemas, deficiencias, logros y atrasos a fin de configurar una idea exacta del lugar que ocupa en el mercado.



## Capítulo II

### **El recurso humano según el viejo y el nuevo paradigma, su desarrollo en la Industria Azucarera.**

En el presente capítulo se hablará del recurso humano, se expondrá su diversidad y la forma en que responde a la comunidad en la que se desarrolla.

Al ser el hombre el principal factor de la economía, se le ubicará al mismo de acuerdo a la forma en como se le concebía en el pasado y en el nuevo paradigma.

El recurso humano tiene que saber utilizar en cualquier momento al conocimiento para poder beneficiarse del mismo y definir errores.

El capítulo concluirá con la presentación del tratamiento que se le ha dado al recurso humano en el sector azucarero, se definirá su situación de acuerdo a los niveles y a las áreas que ocupa, así como el vínculo que establece con la actualización de la información que le demanda la Cia. Editora del Manual Azucarero.

### **Capítulo III**

#### **Proceso de capacitación para el viejo y el nuevo paradigma, su situación dentro de la Industria Azucarera.**

El presente capítulo analizará la conceptualización del proceso de capacitación que se tenía en épocas pasadas y su situación actualmente.

Este capítulo comprenderá todos los aspectos que deben considerarse en el momento de elaborar un curso de capacitación, su interrelación con la detección de necesidades de la organización así como su relevancia en toda empresa.

Durante el desarrollo del presente capítulo se explicará la situación de la capacitación dentro del sector azucarero, sus limitantes, sus avances y sus restricciones. Con ello se logrará tener una visión del colaborador azucarero en todos los niveles que existen dentro de las fábricas de azúcar.

## Capítulo IV

### Metodología

El cuarto capítulo comprenderá todos los aspectos metodológicos que le dan soporte a la presente investigación, entre ellos se encuentran: el planteamiento del problema, los objetivos que se pretenden alcanzar, las hipótesis propuestas, el marco teórico con el que se trabajará así como la población y la muestra hacia la que se elaborará el estudio presentado.

## Capítulo V

### **Implantación y elaboración de un curso de capacitación que responda a las necesidades del personal de los Ingenios.**

El capítulo englobará la teoría de los capítulos expuestos para la elaboración de un curso de capacitación.

Se mencionarán los elementos y los factores que intervienen en dicha elaboración, mismos que permitirán lograr el éxito en el momento de su implantación.

En la presente investigación se trata de desarrollar un curso de capacitación que logre captar el interés y la atención de los gerentes generales y de los superintendentes de campo y fábrica de los Ingenios Azucareros.

Para que su aplicación sea exitosa, se desarrollarán los objetivos que se pretenden alcanzar de acuerdo a la teoría y a la técnica del mismo.

#### 4.4.2 Glosario de términos

**EMPRESA:** Su misión está dada por pertenecer a una sistema superior como lo puede ser la Nación, la cultura o la economía. Se forma por un grupo de hombres que se unen para alcanzar de manera organizada la producción de bienes y servicios al cliente que los demanda. La empresa permite con la elaboración del producto satisfacer necesidades y obtener beneficios.

**CAPACITACION:** Es un proceso que permite cubrir necesidades de la empresa en el momento en el que fortalece las habilidades y actitudes del trabajador. Su presencia favorece igualmente al desarrollo de nuevos conocimientos y el fortalecimiento de los existentes, de tal suerte que se pueda responder con eficiencia a las demandas del mercado.

**PROGRAMA DE CAPACITACION:** Es un escrito que se elabora de acuerdo a las necesidades que solicita la empresa que lo demanda. Los cursos de capacitación deben de ser funcionales y deben de presentar las actividades que se han de seguir de manera sistemática para poder lograr los objetivos que en el mismo se plantean.

**RECURSOS HUMANOS:** La función de los recursos humanos es la de realizar una actividad dentro de una organización para la cual colabora. El recurso humano en toda empresa es la parte mas importante y de la que depende en gran medida el crecimiento o no de la misma. Es necesario que toda empresa se preocupe por cubrir las necesidades reales de su personal y capacitarlo para que el desarrollo de sus habilidades sea cada vez mejor.

**ADIESTRAMIENTO:** Es la técnica que permite a través de una serie de acciones, que el colaborador se dirija hacia determinada meta y que por lo tanto se logre un cambio de comportamiento en el mismo.

**TECNICA:** Es la posibilidad de llevar a cabo una labor o una acción a través de un conjunto de procedimientos y mediante la utilización de diversos recursos.

**MOTIVACION:** La motivación es un proceso por medio del cual se logra realizar una actividad, éste proceso permite que el participante o trabajador se mantenga en acción y logre un interés por aprender, por prepararse o capacitarse.

**NECESIDAD:** En relación con la empresa, se trata de la carencia o deficiencia de todo colaborador en el momento en el que desarrolla su responsabilidad en la organización para la cual trabaja.

**SUPERINTENDENCIA:** Se considera como el nivel técnico que se encarga en los Ingenios, de supervisar las labores que suceden en el campo y dentro de la fábrica, por lo regular le reporta al gerente de área.

#### 4.4.3 Variables

Las variables en todo estudio se determinan de acuerdo a su presencia en el mismo y son los aspectos que intervienen en el proceso. En el caso que nos ocupa consideraremos las que han determinado la presente investigación.

Existen las *variables antecedentes* que no deben de ser modificadas o controladas porque existen dentro de las características de lo que se está estudiando y se refieren básicamente a los aspectos relacionados con la población, tales como: edad, sexo, grado escolar, puesto y antigüedad en la empresa, trabajos anteriores, puesto anterior en la empresa. En la presente investigación la *variable antecedente* es la Gerencia General y la Superintendencia de campo y fábrica.

También participan las *variables independientes*, las cuales se refieren a los factores que se encuentran alrededor de la investigación, al ser las condiciones que se forman para verificar su relación con los fenómenos observados, tales como: programa de capacitación, necesidades de la empresa, ubicación geográfica de los Ingenios, entre otras. La *variable independiente* se refiere al programa de capacitación.

Nos referiremos igualmente a las *variables dependientes* las cuales se obtendrán después de realizada la investigación y se refieren a las características que lograron modificarse en la misma. Estas aparecen, desaparecen o cambian según lo hacen las variables independientes. En el presente estudio se esperará un cambio de actitud en el desempeño laboral, la adquisición de conocimientos, el nivel de aspiración y el desarrollo de nuevas habilidades y destrezas. La *variable dependiente* será el cambio de actitud

Se encuentran las variables ajenas a la investigación pero que no se pueden manipular, afectan a la realización de la investigación, entre ellas se encuentran la actitud hacia el trabajo, hacia la empresa y hacia la capacitación.

#### *4.5 Población y muestra*

**Población:** El personal de los Ingenios Azucareros en México.

**Muestra:** El área de la gerencia general y de la superintendencia de campo y fábrica de todos los Ingenios Azucareros en México.

La muestra está formada por el personal que conforma las áreas de la gerencia general y de la superintendencia de campo y fábrica de todos los Ingenios del país. Se calcula que las mismas son entre 3 o 4 personas por cada uno de los 61 Ingenios que existen.

## **CAPITULO 5**

### *Elaboración de un curso de capacitación.*

#### **5.1 Implantación y elaboración de un curso de capacitación que responda a las necesidades del personal de los Ingenios Azucareros, específicamente del área de gerencia general y superintendencias de campo y fábrica.**

Como los recursos humanos son el aspecto más importante en cualquier organización, es necesario que los directivos de las empresas reconozcan que los conocimientos que cada cual posee deben ser actualizados constantemente.

De acuerdo a lo expuesto a lo largo de la investigación se reconoce que la Industria Azucarera está conformada por características que la hacen feudal, especialmente si al lado de ella se compara con otras industrias que existen en igualdad de importancia y de primer mundo y que cuentan con tecnología de punta.

Es por ésta razón que la capacitación es un medio que permite mediante la celebración de cursos que los empleados respondan con eficacia a las necesidades que presente cualquier organización.

La capacitación debe de ser un modelo que se amolde a las necesidades del momento, es por ello que es importante enfocarla a un sólo grupo ya que el recurso humano siempre es diverso y por lo mismo sólo responde a una comunidad determinada.

Todo curso de capacitación independientemente del momento en que se haya elaborado debe detectar las necesidades del personal y las de la empresa para que el mismo establezca el vínculo que permita actualizar y reforzar todo conocimiento. De ésta manera no resultará un curso cuyo contenido sea equívoco y cuya presentación logre una modificación en el criterio y la actitud de los empleados.

El objetivo de ésta investigación es proponer un curso de capacitación que permita previa detección de necesidades, analizar los resultados y lograr que los gerentes generales y superintendentes de los Ingenios se interesen en participar en una adecuada actualización de datos del ejemplar.

Es importante aceptar que la capacitación debe de ser considerada como uno de los elementos más trascendentales que no debe faltar en toda organización, ya que de ella depende en gran medida el que el personal mejore su desempeño laboral y personal, así como el que incremente su nivel de vida.

Una de las principales razones por la que vive en éste atraso además de cuestiones de interés político y de poder es por la falta de interés que el trabajador manifiesta hacia ella.



Además de que el trabajo en muchos casos es temporal, al personal permanente no se le ha mostrado la importancia de su puesto, la relación con otros puestos y áreas, así como el valor de pertenencia a la misma. De ahí se podría afirmar que es una industria que carece de identidad organizacional.

En muchos de los casos sucede que si el trabajador no conoce el funcionamiento de la empresa y su relevancia en el mercado difícilmente realizará su trabajo con mayor agrado. Si no hay motivación y entusiasmo en lo que se hace no se puede incrementar el desarrollo laboral y personal.

Como se mencionó anteriormente, todo proceso de capacitación debe analizar como se han cubierto las necesidades, en el caso que nos ocupa, los industriales azucareros deben interesarse por detectar las necesidades existentes y conocer hacia a donde van encaminadas las aportaciones, funciones y objetivos de todas las áreas que conforman al Ingenio.

## **DETECCION DE NECESIDADES**

A lo largo de los años que se ha trabajado con los Ingenios Azucareros que integran a la empresa azucarera, se han detectado las siguientes necesidades:

- a. Él para qué y por qué se elabora el material que se publica
- b. A quien o a quienes beneficia.
- c. Qué porcentaje de la población cubre el tiraje que se edita y en que ediciones se ha agotado el mismo.
- d. En qué beneficia a los Ingenios y a los proveedores la publicación del manual azucarero.

## **OBJETIVO GENERAL**

Al finalizar el curso el participante conocerá e identificará la estructura, los valores, los objetivos y la misión que debe realizar todo Ingenio.

Se trata de fomentar un sentido de pertenencia con la organización a través de la capacitación. Se establecerán los objetivos y la filosofía que toda fábrica de azúcar debe determinar para que sus empleados mediante el conocimiento de los mismos desempeñen mejor su labor.

## **OBJETIVOS PARTICULARES**

Al finalizar el curso los gerentes generales determinarán la importancia que existe en las redes de comunicación con los superintendentes de campo y de fábrica, en el momento en el que se elabora la información que se transmite a la editorial.

Al finalizar el curso se establecerá la relevancia de su trabajo y se identificará en el mismo, el para qué y el por qué es importante para la organización.

Al finalizar el curso de capacitación los gerentes generales reconocerán la importancia del Manual Azucarero y el servicio que le ofrece al mercado.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

## PROPUESTA DEL CURSO

La propuesta de capacitación que se presentará se elaboró de acuerdo a la detección de necesidades antes expuestas.

Tal y como se comentó en la misma detección y en capítulos anteriores, el curso se orientará al área de la gerencia general y a los superintendentes de campo y fábrica. La razón principal por la que se seleccionaron éstas áreas es por que a ellas se solicita el formato que contiene la actualización de datos para cada nueva edición que se elabora.

La historia de la Industria Azucarera ha demostrado que ha atravesado por muchos cambios sociales y económicos, siendo el mas importante el de la desincorporación de la paraestatal Azúcar. S.A. y por consiguiente la compra-venta de los Ingenios por grupos azucareros conformados por figuras empresariales con representación nacional e internacional.

Hechos como éstos originan que en muchos casos exista un cambio en políticas, objetivos y estructura que ocasione serios conflictos laborales en el personal y un desconocimiento de los aspectos sobresalientes que se conforman por el nuevo grupo empresarial. Ante ello, los empresarios como es común se preocupan más por el área administrativa y el aspecto de utilidades, desconociendo que sin la capacitación estos aspectos se ven afectados pues el empleado no se puede desenvolver mejor hacia el logro de objetivos.

## CONTENIDO DEL CURSO

### **Misión:**

Mantener informado a todo integrante y representante de la Industria Azucarera Mexicana, así como proveedores de la misma y demás interesados.

### **Filosofía:**

Obtener la información en el menor tiempo posible para no perder valor en la actualización de la publicación.

### **Objetivos de la empresa:**

Ser una organización generadora de información actualizada y que contenga calidad.  
Cubrir otras áreas de la fabricación de azúcar y participar en otras industrias.

### **Elementos que la conforman:**

La publicación que edita, los recursos humanos con los que trabaja y las fuentes de las cuales recibe la información.

### **Estructura Organizacional:**

Depende de un consejo ejecutivo conformado por 4 accionistas, 1 secretario, 1 tesorero y 1 comisario. La administración la dirige la gerencia general, cuenta con área de ventas integrada por 2 personas, 1 dibujante, 1 encargado de reproducciones fotomecánicas y 1 mensajero.

La elaboración del material se realiza en la imprenta que edita y empasta el libro, en el cual participan alrededor de 14 personas.

### **Posición de externos y su relación con la empresa:**

Los Ingenios azucareros son fábricas que industrializan y refinan azúcar, así como alcoholes y mieles, se encuentran en el interior de la República y en su mayoría están agrupados y representados por la iniciativa privada. Este grupo es el encargado de enviar los reportes de producción y los cambios administrativos y de maquinaria que sucedieron durante un año. Su participación es determinante para la empresa y la actualización correcta del ejemplar.

### **Identificación de elementos importantes del libro**

El ejemplar que se edita informa sobre la situación geográfica de los Ingenios, su relación con los proveedores, el grupo que los representa, el personal ejecutivo y administrativo que labora en ellos, la maquinaria con la que trabajan, el informe resumido de la corrida de zafra, el directorio del comprador y el del personal como último.

# Temario del Curso Propuesto

## Primera Parte

OBJETIVO	CONTENIDO	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE	TECNICA DE ENSEÑANZA	RECURSOS DIDACTICOS	EVALUACION	TIEMPO
Se integrará mediante un ejercicio de rompimiento de tensión.	1. Introducción 1.1 Presentación 1.2 Rompimiento de tensión 1.3 Revisión programa	Escuchar con atención la presentación y la técnica de rompimiento de tensión	Participativa	Hojas Lapices Pizarrón gises borrador	Participativa Expositiva	30'
Analizará el trabajo que se realiza en la Cia. Editora del Manual Azucarero	Distinción en las labores que se realizan en el Manual	Realizar anotaciones y observar lo expuesto	Expositiva	Pizarrón	Expositiva	30'
RECESO	RECESO	RECESO	RECESO	RECESO	RECESO	RECESO
Ubicará los elementos que conforman a la Cia. Editora del Manual Azucarero	Antecedentes de la empresa	Realizar anotaciones de lo expuesto por el instructor.	Expositiva	Audiovisual	Formativa	40'
Distinguirá los aspectos que le permiten al Manual Azucarero ser una organización generadora de información con calidad	Situación actual de la empresa	Anotar ideas sobre el trabajo que desarrolla la empresa considerando los objetivos y la misión de la misma.	Lluvia de ideas  Expositiva	Pizarrón Borrador Retroproyector	Participativa Expositiva	60'

# Temario del Curso Propuesto

## Segunda Parte

OBJETIVO ESPECIFICO	CONTENIDO	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE	TECNICA DE ENSEÑANZA	RECURSOS DIDACTICOS	TIEMPO
Identificará los objetivos, políticas, la misión y la filosofía de la empresa	Valores, políticas y filosofía de la empresa.	Dar ideas de lo que hace la empresa. Escuchar la recapitulación por parte del instructor	Lluvia de ideas  Expositiva	Pizarrón Borrador  Acetato Retroproyector	45'
Describirá los aspectos esenciales que le permiten a la empresa contribuir al desarrollo cultural del país.	Contribución al desarrollo cultural del país.	Observará con atención y expondrá las ideas que se tengan al respecto	Corrillos	Borrador Pizarrón Marcadores	30'
RECESO	RECESO	RECESO	RECESO	RECESO	RECESO
Ubicará la estructura organizacional de la empresa y lo relacionará con todos los elementos que conforman a la empresa hasta ahora expuestos.	Estructura organizacional	Escuchará con atención lo expuesto por el instructor en los acetatos presentados sobre la estructura organizacional de la empresa.	Expositiva	Acetatos  Retroproyector	35'

# Temario del Curso Propuesto

## Tercera Parte

OBJETIVO ESPECIFICO	CONTENIDO	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE	TECNICA DE ENSEÑANZA	RECURSOS DIDACTICOS	EVALUACION	TIEMPO
Distinguirá la posición y la relevancia que el Manual Azucarero ocupa dentro de las organizaciones azucareras	Recapitulación del día anterior	Observará las láminas que se presentarán explicando la relación del Manual con todas las instituciones azucareras. Anotar observaciones sobre el tema.	Expositiva  Participativa	Acetatos Retroproyector Pizarrón Gises	Recopilación de ideas	30'
Ubicará su posición como externo dentro del Manual Azucarero y reconocerá la importancia de la información que emite para la misma.	Importancia en la actualización y la transcripción de la información que se emite.	Se expondrá en una lámina el camino que sigue la información que se imprime, a fin de reconocer la necesidad de una adecuada intervención en el trabajo.	Expositiva	Retroproyector  Expositiva	Exposición del instructor y de los participantes	25'
<b>RECESO</b>	<b>RECESO</b>	<b>RECESO</b>	<b>RECESO</b>	<b>RECESO</b>	<b>RECESO</b>	<b>RECESO</b>
Identificará utilizando el producto, los elementos mas relevantes de la información que contiene el libro, así como el lugar en el que se encuentra la transcrita por el participante	Percepción del producto escuchando con atención lo expuesto y realizando anotaciones.  El participante interviene	Conferencia del especialista	Expositiva  Demostrativa	Muestra del producto Hojas Papel Pizarrón Borrador	Participativa  Expositiva	45'



## **ANEXO I**

### ***Técnicas de enseñanza.***

#### **Demostrativa:**

Se utiliza principalmente para mostrar actividades prácticas, destrezas manuales o artísticas. Se trata de enseñar la realización de un experimento o la demostración de un trazo.

#### **Manera de usarla:**

Generalmente se explica la actividad que se va a llevar a cabo, el instructor es el que realiza la técnica al igual que los posibles ayudantes. Los integrantes del grupo son los que desarrollan las actividades.

#### **Participativa:**

Consiste en hacer que tanto el integrante del grupo como el instructor desarrollen durante el establecimiento de la técnica, un proceso de retroalimentación. Ambos intervienen y aportan ideas propias sobre el tema.

#### **Manera de usarla:**

Consiste en explicar al grupo que debe de aportar sus propias ideas o inquietudes sobre el tema a tratar. Es una técnica que se utiliza preferentemente para favorecer el proceso enseñanza - aprendizaje.

#### **Lluvia De Ideas**

Se trata de exponer ideas que son propias, en las que no existe limitación alguna, sino que se producen de manera espontánea, sin previo aviso ni planeación alguna.

#### **Material:**

Pizarrón, hojas y lápices.

#### **Duración:**

El tiempo es ilimitado y depende de los objetivos a los que quiera llegar el instructor.

**Tamaño del grupo:**

**Sin restricción.**

**Técnica:**

**Participativa**

**Manera de usarla:**

El instructor expondrá el tema que se va a tratar la sesión, así como su importancia, insistirá en el tiempo utilizado y la forma de trabajar. En ésta dinámica deberá existir un secretario para anotar las ideas que va arrojando el grupo, el instructor será el moderador que cederá la palabra evitando que hable mas de una persona al mismo tiempo.

Al término de lo expuesto, se pasará al análisis y a la crítica de lo planteado a fin de llegar a una conclusión.

### ***Ejercicio de rompimiento de tensión.***

Mediante la utilización del rompimiento de tensión se trata de lograr que se pierda el temor de encontrarse en un grupo de personas desconocidas. Su aplicación depende de las características que presente el grupo.

#### **Utilidad:**

El uso que se le da a la técnica de rompimiento de tensión consiste en lograr un conocimiento interpersonal de una manera rápida entre el grupo con el que se va a trabajar.

#### **Material:**

Un salón grande y bien iluminado.

Sillas y bancas

Hojas y lápices

**Duración:** 35'

**Tamaño del grupo:** Un mínimo de 20 personas.

**Técnica:** Participativa.

#### **Desarrollo de la técnica:**

El grupo se sentará para formar un círculo en el que estarán al frente de las bancas. posteriormente se formarán parejas con el participante a su derecha. El instructor decidirá quien será el participante que inicie la formación de las parejas. El ejercicio consiste en anotar el nombre de la persona con la que se trabaja, así como 5 características (defectos, virtudes, pasatiempos, etc.) de su personalidad. Mas tarde las preguntas se le formularán al de la derecha.

Al terminar la dinámica se le pedirá a cada participante que presente al compañero con el que realizó el ejercicio y se le solicitará a cada pareja que presente a su compañero. Para concluir se comenta el ejercicio.

### ***Conocimiento interpersonal en grupos de cinco:***

**Utilidad:** Se trata de lograr que el grupo se conozca especialmente si se considera que es un grupo recién formado.

**Material:**

Se requiere únicamente de un salón amplio en el cual los grupos que se formen no se interrumpan entre sí y logren trabajar de manera aislada.

**Duración:** 30'

**Tamaño del grupo:**

Ilimitado

**Técnica:**

Participativa

**Desarrollo de la técnica:**

Se formaran grupos de 4 integrantes, el círculo se numerará en 1, 2, 3, y 4 y así sucesivamente hasta terminar. Lo importante en el desarrollo de la técnica es procurar que los integrantes de cada sub - grupo no se conozcan.

Los números 1 y 2 platicarán durante 3 minutos cada uno sobre sí mismos, de la misma forma lo harán los 3 y 4, posteriormente se integrarán a su sub - grupo y el integrante 1 presentará al 2 y viceversa, de igual manera el integrante 3 presentará al 4 y viceversa.

Al finalizar la técnica se realizarán comentarios sobre el ejercicio.

## **ANEXO 2**

La Cia. Editora del Manual Azucarero inicia sus labores en el año de 1957 con la impresión del libro "Manual Azucarero", año desde el cual realiza su publicación de una ininterrumpida.

La publicación ha recopilado por siempre información de los Ingenios Azucareros existentes en la República Mexicana resumiéndose en la siguiente:

- Personal ejecutivo y administrativo
- Manejo de Caña
- Equipo de Transporte
- Comunicaciones
- Almacenamiento de caña
- Tachos, Centrifugación
- Destilería
- Refinería
- Resumen de Informe Finales de Corrida
- Preparación de la Tierras
- Variedades de la caña y Condiciones de lugar

La editorial trabaja con 6 personas, un número muy pequeño en realidad para recibir la información, transcribirla y formarla, para lograr la impresión del ejemplar, el cual se vende y distribuye en el ámbito nacional e internacional.

Esta publicación es un elemento muy útil para la Industria, especialmente para el área de Gerencia General y de Gerencia de compras, de hecho se le llama la Biblia de la Industria Azucarera cuyo tiraje ha continuado incrementándose.

A la mitad de éstos años vivió una época importante de inestabilidad financiera y en la que existió la posibilidad de desaparecer, en el mejor de los casos subsistió hasta el año de 1990 desde el cual ha venido recuperándose.

Una de las razones principales que llevan a la industria azucarera en general a vivir situaciones similares a ésta, es la venta de los ingenios de la paraestatal Azúcar, S.A. a la conformación y consolidación de los grupos azucareros hasta hoy existentes.

El objetivo primordial del "Manual Azucarero" es satisfacer las necesidades de información que manifiesta toda la Industria Azucarera, también es considerado como un medio publicitario eficaz el cual anuncia en sus páginas a la mayoría de los proveedores.

Esta situación hace parecer a la empresa como algo interesante al ser necesaria su existencia, especialmente si se considera que no existe para ella competencia, es única en el mercado realizando lo que hace. Es una organización perteneciente a la pequeña empresa y a la iniciativa privada que ha sufrido momentos críticos, que depende de un consejo de

accionistas independientes para la toma de decisiones pero que no recibe aportación alguna de ellos.

La principal fuente de ingresos se logra de la venta de libros y de la publicidad de los anuncios, sin embargo por la impresión del texto de los Ingenios que corresponde a un 60% de la formación del libro, la inserción no se cobra.

### **ANEXO 3**

La Industria Azucarera es una industria que no ha logrado fomentar una cultura organizacional en los integrantes de las organizaciones que la conforman, ha faltado crear una visión que le permita fortalecerse como organización. Es necesario que para que prevalezcan sus objetivos busque un cimiento en el aprendizaje y el conocimiento.

Esta ausencia de compromiso y responsabilidad se denota en el trabajo informativo de los empleados que envían la actualización de datos a cada Ingenio, que en muchos de los casos ni siquiera leen lo que se les solicita y menos lo que se les envía.

Es necesario realizar una evaluación administrativa del trabajo y la eficacia de dichos integrantes, quienes aún continúan desarrollando una actividad de acuerdo a paradigmas establecidos en el pasado.

Existe para el Manual Azucarero la necesidad de que los gerentes y superintendentes trabajen con la conciencia de que el trabajo intelectual del reporte que realizan contribuye y favorece el desarrollo de la sociedad y del individuo.

Es importante que cualquier empleado de los Ingenios que reportan información al Manual Azucarero analice el ejemplar que se edita a fin de aportar algunas ideas que permitan mejorar la calidad, el contenido y la presentación del producto.

El libro que edita el Manual Azucarero puede favorecer al desarrollo económico de la Industria Azucarera hacia el exterior, ya que es un libro que contiene información general y que al ser de primer nivel aparece como relevante para el extranjero.

Igualmente su venta puede fortalecer los siguientes puntos:

1. La comercialización y el intercambio cultural que los lectores requieran.
2. Su existencia permite que exista un fondo editorial que pueda interesar a distintos grados académicos.
3. La productividad.
4. Si se define el compromiso de cada Ingenio mediante sistemas propios de capacitación, se logran alcanzar objetivos productivos.
5. Se necesita establecer un programa de integración humana para que a través del trabajo en equipo se fortalezca la calidad.
6. Es importante que el liderazgo de la dirección general, logre reforzar conductas de

integración y superación altamente importante para el Manual Azucarero.

7. Se trata de involucrar a todo el personal en las tareas de capacitación a fin de lograr que se establezca una cultura organizacional basada en la productividad.

Para que los objetivos arriba mencionados se logren desarrollar, es necesario que se fomente un ambiente de identidad y productividad. se trata de que cada individuo se identifique con las labores de la organización, así como con el destino que seguirá la misma.

Sin embargo, no hay que olvidar que esto es un proceso continuo que se debe reforzar constantemente a fin de lograr el aprendizaje esperado con los empleados.



## **CONCLUSIONES**

Es sobresaliente encontrar que muchos de los problemas que se presentan en algunas de las organizaciones, se debe principalmente a la ausencia de los procesos de capacitación necesarios para incrementar el desarrollo personal y el desempeño laboral de todo trabajador.

Debido a ello, se concluye con respecto al área de capacitación lo siguiente:

- La primera conclusión y la más importante al respecto, corresponde en afirmar que a través de los procesos de capacitación y sus propuestas, se logra que cualquier empleado, independientemente de la empresa de la que se trate, desarrolle potencialmente sus destrezas y habilidades.
- De la misma manera se puede determinar que por medio de la capacitación se resuelven los problemas específicos con respecto al desarrollo laboral de los colaboradores.
- Se afirma que la capacitación permite que se se adquieran conocimientos nuevos y se reafirman los ya existentes.
- Con la intención de contar con personal altamente motivado antes de iniciar el curso de capacitación, es necesario dar a conocer al colaborador los beneficios que adquirirá para sí mismo y para su nivel profesional y laboral.
- Con la finalidad de que tanto el empleador como el industrial, reconozcan que la capacitación es un proceso útil y valioso para toda organización, es recomendable realizar una detección de necesidades a fin de demostrar que la propuesta del curso es acorde a la realidad. Esto igualmente permitirá comprobar que no es un gasto, sino una inversión que se reflejara en el mejor desempeño de los trabajadores, en el aumento de la producción y en la reducción de costos.
- Es importante comentar que la detección de necesidades, es un proceso que debe de realizarse periódicamente, ya que las necesidades del trabajador van cambiando de acuerdo a la transformación tecnológica de la empresa.
- La capacitación debe ser enfocada al grupo del que se trata debido a que las necesidades del recurso humano son diversas y responden a una comunidad determinada.
- Los procesos de capacitación deben de analizar cuidadosamente los resultados para comprobar que las necesidades se han cubierto.
- La elaboración de un curso de capacitación debe contemplar la relación que existe entre el trabajo de los empleados y los objetivos de la empresa.

- Todo proceso de capacitación permite establecer el vínculo enseñanza - aprendizaje, en el cual es necesario que existan técnicas, enseñanza y el material didáctico para involucrar al personal que lo recibe y lograr cambios de actitud y adquisición de conocimientos.
- La capacitación debe de ser considerado como un proceso dinámico y ágil que permite en poco tiempo mejorar las deficiencias del personal de acuerdo a las demandas reales y específicas que existan por parte de la organización que lo solicita.
- México es un país con muchos problemas y grandes deficiencias en cuanto al ofrecimiento del servicio se refiere. Es necesario un cambio de actitud al respecto, pues de lo contrario no se podrá hablar de un futuro muy promisorio para el país, ya que además de encontrarse en desarrollo, vive serios problemas originados por la sobre - población. La capacitación en éste sentido permitiría cambiar de forma de vida y contar con una educación cívica real.

A continuación se concluyen los siguientes aspectos y que se basan en el área de capacitación y su situación con respecto a la Industria Azucarera:

- La Industria Azucarera cuenta hoy en día con elementos que aún la hacen feudal contra organismos del primer mundo que trabajan con tecnología de punta.
- El perfil de la Industria Azucarera es ancestral en muchas de sus áreas, especialmente las relativas al campo, su verdadera realidad en muchos de los casos se esconde. Es necesario buscar alternativas de información para acceder al conocimiento. Una alternativa valiosa se encuentra en la publicación que edita la Cía. Editora del Manual Azucarero, S.A. de C.V., cuyo principal objetivo consiste en presentar información verídica y oportuna al servicio del mercado azucarero en el ámbito nacional e internacional.
- Se debe hacer una labor tenaz y profunda con los industriales azucareros, quienes no cuentan con una mentalidad moderna y renovadora, para que reconozcan que la capacitación puede mejorar en mucho las habilidades y las destrezas de sus colaboradores, especialmente en las áreas de campo y fábrica.
- Es necesario planear una posibilidad para acceder fácilmente a la información de la Industria Azucarera. Se requiere de fortalecer las redes de comunicación entre los gerentes generales y los demás integrantes del Ingenio.
- Es indispensable considerar a la capacitación dentro de la Industria Azucarera como un elemento importante para incrementar el nivel personal y profesional de los empleados

que para ella trabajan.

- El nivel de escolaridad de los empleados de los Ingenios origina en gran medida que no exista una identidad organizacional. Se denota en la mayoría de las personas una falta de cultura globalizadora y organizacional, que les permita trabajar con el deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- Se requiere de un programa de capacitación que permita fortalecer la relación entre los integrantes de los Ingenios y sus jefes.
- El curso de capacitación debe evitar la falta de eficiencia y de entrenamiento, con la finalidad de promover una cultura técnica - profesional que permita perfeccionar los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la personalidad.

Los gerentes generales deben utilizar múltiples técnicas que permitan evaluar las conductas y habilidades de los de los Ingenios Azucareros.

## **BIBLIOGRAFIA**

- BANAMEX: Curso básico de formación de instructores de capacitación de personal: México, 1984. 256p.
- CASTRO Herrera, Benjamín. Capacitación y diseño tecnológico de cursos. Limusa, México, 1982. 196p.
- CHAVARRIA Olarte, M. y Villalobos Marveya. Orientaciones para la Elaboración y presentación de una Tesis. Trillas, México, 1993. 115p.
- CALDERON, Córdova, Hugo. Manual para la administración del proceso de capacitación de personal, Limusa, México. 1980. 254p.
- Compañía Editora del Manual Azucarero, S.A. de C.V., Manual Azucarero Mexicano 1997. Talleres Gráficos de Cultura, S.A. de C.V., México. 1997. 597p.
- GAGO Huguet, Antonio, Elaboración de cartas descriptivas, Guía para preparar el programa de capacitación, Trillas, México. 1992. 126p.
- HUGO., E. Manual Para Ingenieros Azucareros. Cia. Editorial Continente, S.A., México. 1983. 206p.
- Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la O.E.A. (IICA) y Asociación Latinoamericana de Filotecnia (ALAF), Las Ciencias Agrícolas en América Latina. Trejos Hnos., San José. Costa Rica. 1996. 656p.
- LARROYO, Francisco, La ciencia de la educación. Porrúa, México. 1983. 410p.
- LUZURRIAGA, Lorenzo, Pedagogía, Lozada, Buenos Aires, 1981. 502p.
- MATA García, Bernardino. Un modelo alternativo a la educación y capacitación en México, Universidad Autónoma de Chapingo, Dirección de Difusión Cultural.

México, 1991. 62p.

PIGORS, P. y Mayers, Ch. A. y Malm, F.T., *Reading in Personnel Administration*. Mc Graw-Hill, Book Co. Inc., México 1959. 497p.

REYES Ponce, Agustín, *Administración de Empresas. Teoría y Práctica. 2a. Reimpresión*. Limusa, México, 1996. 188p.

REYES Ponce, Agustín, *Administración de Personal. Relaciones Humanas. 1a Parte*. Limusa, México, 1994. 245p.

SANCHEZ, Navarrete, Federico, *Materia Prima: Caña de Azúcar, Larios e Hijos Impresores*, México, 1992. 789p.

SILICIO, Alfonso, *Capacitación y Desarrollo del Personal*. Limusa, México, 1986. 154p.

STRAUSS, G. y Sayles, L.R., *Personal: Los problemas Humanos de la Dirección*. De Herrero Hermanos, Sucs., S.A., México, 1970. 236p.

TENA Morales, Adolfo, *Aspectos prácticos de la capacitación y el adiestramiento*. COPARMEX, México, 1981. 232p.

VALDES, Buratti, Luigui, *Conocimiento es Futuro. Hacia la Sexta Generación de Procesos de Calidad*. Centro para la Calidad Total y la Competitividad. CONCAMIN, México, 1995.

YODER, Dale, *Manejo de Personal y Relaciones Industriales*. Ed. CECSA, México, 1970. 110p.

## *Anexos*

## Comparativo de Libros Vendidos

	1995	1996	1997	1998
Enero	222	209	200	153
Febrero	52	89	178	
Marzo	54	75	38	
Abril	71	41	54	
Mayo	35	29	47	
Junio	18	31	61	
Julio	26	36	37	
Agosto	30	44	2	
Septiembre	22	25	0	
Octubre	20	2	0	
Noviembre	0	0	34	
Diciembre	2	58	160	
<b>Totales</b>	<b>552</b>	<b>639</b>	<b>811</b>	
<b>Totales a Enero</b>	<b>222</b>	<b>209</b>	<b>200</b>	<b>153</b>

<b>EXISTENCIAS</b>	1998	405
<b>OBSEQUIO</b>		17
<b>ANUNCIANTES</b>		106

## Comparativo de la Tarifa de Anuncios

Año	Tipo de Anuncio	Blanco y Negro	Dos Tintas	Tres Tintas	Policromía	Señalador e Insertos	Guardas
<b>1992</b>	1 Plana	940.00	1,130.00	1,172.00	1,320.00	1,410.00	1,690.00
	1/2 Plana	590.00	750.00	800.00			
	1/4 Plana	No se vendió					
<b>1993</b>	1 Plana	1,220.00	1,470.00	1,520.00	1,720.00	1,840.00	2,200.00
	1/2 Plana	770.00	975.00	1,040.00			
	1/4 Plana	No se vendió					
<b>1994</b>	1 Plana	1,350.00	1,620.00	1,680.00	1,900.00	2,280.00	2,420.00
	1/2 Plana	850.00	1,080.00	1,210.00			
	1/4 Plana	No se vendió					
<b>1995</b>	1 Plana	1,500.00	1,790.00	1,850.00	2,100.00	2,510.00	2,670.00
	1/2 Plana	940.00	1,200.00	1,330.00			
	1/4 Plana	550.00					
<b>1996</b>	1 Plana	1,900.00	2,250.00	2,350.00	2,650.00	3,100.00	3,300.00
	1/2 Plana	1,170.00	1,500.00	1,660.00			
	1/4 Plana	690.00					
<b>1997</b>	1 Plana	2,380.00	2,820.00	2,940.00	3,320.00	3,900.00	4,150.00
	1/2 Plana	1,470.00	1,880.00	2,080.00			
	1/4 Plana	850.00					
<b>%</b>	1 Plana	<b>253.19%</b>	<b>249.56%</b>	<b>250.85%</b>	<b>251.82%</b>	<b>276.60%</b>	<b>246.86%</b>
	1/2 Plana	<b>249.16%</b>	<b>250.67%</b>	<b>260.00%</b>			
	1/4 Plana	<b>154.84%</b>					



# Ingenios que han adquirido el libro en los meses de enero a mayo en las ediciones de 1996 y 1997

	<i>EDICION 1996</i>	<i>EDICION 1997</i>
<b>Administraciones Multiple</b>		
San Pedro	4	4
<b>Consorcio AGA</b>		
Los Mochis	5	
Puga		
<b>Consorcio Azucarero Escorpión</b>		
Atencingo	1	6
Casasano	2	
Emiliano Zapata		
El Potrero		
La Providencia	4	
Plan de San Luis		8
San Cristóbal	10	8
San Miguelito	4	
<b>Consorcio Machado</b>	22	20
El Refugio	1	
José Ma. Morelos		
Motzorongo	7	
Zapoapita		
<b>Fideicomiso Liquidador</b>		
Azucarera La Chontalpa		
<b>Grupo Azucarero México</b>	2	9
EIDorado		4
Lázaro Cárdenas		4
Presidente Benito Juárez	5	4
Rosales		
<b>Grupo Beta San Miguel</b>	10	13
San Miguel del Naranjo		3
<b>Grupo Porres</b>		
Belisario Domínguez		6
San Sebastián		2
<b>Grupo Sáenz</b>		
Aaron Sáenz	11	13
El Mante	5	13

## Ingenios que han adquirido el libro en los meses de enero a mayo en las ediciones de 1996 y 1997

Tamazula		14
<b>Grupo Santos</b>		
Bellavista		4
Pedemales		3
		1
<b>Grupo Seoane</b>		
Independencia	4	
La Gloria		10
<b>Cía. Azucarera La Fé</b>	4	2
Pujilic		3
El Higo	4	15
La Primavera		
Mahuixtlán	1	1
Mejchor Ocampo	5	5
<b>Impulsora de Marcas Mexicanas</b>		
Cuatotolapam		
Plan de Ayala		
<b>No agrupados:</b>		
Calipam	2	2
De Tenosique	2	
Dos Patrias	2	
El Carmen		7
El Molino		
La Concepción		7
La Joya	3	
San José de Abajo	3	3
San Nicolás	5	5
<b>Promotora Industrial Azucarera</b>		
Servicios Azucareros Integrales		5
Adolfo López Mateos	2	5
Tres Valles		4