
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



Los Principales Problemas de Recursos Humanos Dentro de una Organización Azucarera

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a n :

LETICIA MA. CALATAYUD DEL CASTILLO

EDUARDO ESQUEDA GUTIERREZ

OLIVIA OTERO ORTEGA

MATEO REVUELTA GUTIERREZ

ELIZABETH SIGLER ROMERO

Director del Seminario:
Lic. José Guadalupe Arriaga González

México, D. F.

1977



8605



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

A MIS PADRES:

Hacia quienes viviré con eterno
agradecimiento, ya que con su -
apoyo y confianza, lograron mi
realización, como hombre y como
profesionista.

A MIS COMPAÑEROS:

Con quienes conviví las alegrías
y tristezas de la época más her-
mosa, la de estudiante.

A MI FACULTAD:

Ya que de ahí adquirí los
conocimientos que me brin-
daron un horizonte que al-
canzar.

A MIS MAESTROS:

Quienes supieron
transmitirme sus co-
nocimientos y expe--
riencias con la ade-
cuada claridad para-
su comprensión.

LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE RECURSOS HUMANOS EN UNA ORGANIZA
CION AZUCARERA

I N D I C E

	<u>PAGINA</u>
PROLOGO	1
INTRODUCCION	4
CONTENIDO:	
1.- Consideraciones	6
2.- Identificación del problema	8
3.- Demarcación del fenómeno	13
4.- Conocimiento del medio	15
5.- Fuentes de captación de información para el diagnóstico de problemas	45
6.- Técnicas empleadas	50
7.- Análisis e interpretación de la información obtenida	67
8.- Evaluación de la información	82
9.- Principales problemas detectados	94
10.- El problema del escalafón	98
11.- Formulación de la hipótesis	100
12.- Determinación de las variables, independiente y dependiente	103
13.- Determinación de las variables de control	104
14.- Definición de objetivos	106
15.- Conocimiento del aspecto legal del escalafón	108
16.- Determinación de la muestra	114

	<u>PAGINA</u>
17.- Diseño de la investigación	119
18.- Formulación del cuestionario	124
19.- Prueba piloto	132
20.- Aplicación del cuestionario	148
21.- Obtención e interpretación de datos	150
22.- Evaluación final - conclusiones	195
23.- Recomendaciones	198
24.- Términos comunes en esta investigación	203
25.- Referencias bibliográficas	205

PROLOGO

Esta tesis, que el lector tiene en sus manos, es producto del esfuerzo coordinado de un grupo de personas de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Siendo el objetivo de esta investigación, el señalar la preponderancia que tiene el elemento humano dentro de cualquier organización, así como la importancia de los métodos con que se proveen de personal; es decir, que son determinantes los métodos empleados en la administración de Recursos Humanos, ya que de éstas dependen la eficiencia del personal, logrando con ésto, el éxito de la organización.

Este trabajo de investigación, significó un -- gran incentivo en el inicio de nuestra profesión, en virtud de que pudimos palpar la necesidad real que existe, en llevar la administración de Recursos Humanos en una forma más científica y técnica.

A pesar de que éste estudio lo realizamos en -- una organización de la Industria Azucarera, lo consideramos como una muestra del universo, ya que los -- problemas detectados originados por la mala administración de Recursos Humanos en el ingenio, pueden generarse en cualquier organización; ya sea industrial, comercial o de servicios.

El desarrollo de éste estudio, se realizó pretendiendo que cada capítulo cumpliera satisfactoriamente con su objetivo, siendo su contenido el siguiente:

- Cap. 1.- En éste, señalamos las causas que nos mo
vieron a realizar este tipo de estudio.
- Cap. 2.- Aquí mencionamos las deficiencias más co
munes en esta área, así como sus repercu
siones en la organización.
- Cap. 3.- Especificamos la razón por la que escogi
mos un determinado ingenio, haciendo una
demarcación del fenómeno.
- Cap. 4.- Conocimiento Histórico de la Industria -
Azucarera, así como sus etapas de crisis.
- Cap. 5 a
- 6.- Puntos de los cuales nos interesa obtener
información y las técnicas empleadas para
tal fin.
- Cap. 7 a
- 9.- En este capítulo, presentamos un reporte
de la información obtenida, señalando la
situación reinante en el ingenio, así co-
mo una evaluación crítica de tal situa- -
ción, mencionando los puntos que conside-
ramos problemas.
- Cap. 10 a
- 13.-De los problemas detectados, escogimos --
uno; el escalafón que por la importancia
que representaba, volcamos todo nuestro -
interés, formulando una hipótesis al res-
pecto, especificando las variables que im
plicaba.
- Cap. 14.-Definimos las metas que pretendíamos al-
canzar.
- Cap. 15.-Conocimiento del aspecto legal del escala
fón.

Cap. 16.- Mediante una fórmula estadística, determinamos la muestra.

Cap. 17 a

23.- Desarrollo de la investigación dirigida -- únicamente al escalafón, formulando y aplicando un cuestionario para el conocimiento profundo de tal tema, llegando a una conclusión en la que basamos nuestras recomendaciones.

Cap. 24.- Damos a conocer los términos que son comunes en este estudio.

Cap. 25.- Referencias Bibliográficas.

Después de largos meses de trabajo, podemos ver coronado nuestro esfuerzo al ver concluida nuestra investigación, reconociendo y agradeciendo la aportación de numerosas personas que por pertenecer al ramo investigado, contribuyeron valiosamente en esta investigación.

INTRODUCCION

Nuestra investigación la hemos enfocado a este sector de la industria en México, porque estamos convencidos de que la Industria Azucarera tiene una importancia radical, en el desarrollo económico de nuestro país, ya que entre los cultivos básicos, la caña de azúcar está entre los tres primeros lugares, en términos de volumen producido y de valor; sin embargo, presenta las mayores dificultades para sostener una producción económicamente equilibrada, ya que se caracteriza por tener períodos de crisis de sobre-producción o de déficit. Por lo que tiene una importancia vital el alcanzar la mayor estabilidad posible en la producción, ya que esta Industria requiere de grandes inversiones de capital fijo, utilizándolo para la transformación de la caña de azúcar en productos comerciales.

Estas altibajas en la producción, afectan gravemente a la economía nacional, por lo que se tiene la urgencia de un estudio sistemático de la industria, con el fin de eliminar estas condiciones de inseguridad.

Con respecto a este tema, se han realizado muchas investigaciones que arrojan la necesidad de adoptar nuevos sistemas de cultivo, de riego y otros que permitan neutralizar -- las limitaciones ecológicas de cada región, así como la adaptación de métodos, para el procesamiento de la caña de azúcar de otros países a la situación real de México.

El objeto principal de nuestro estudio, es tratar de -- comprobar la importancia que reviste la mano de obra, sin importar su rama industrial, con el fin de detectar los problemas que afectan la eficiencia de una organización.

Por nuestras inquietudes en el área de administración - de Recursos Humanos, hemos podido observar mediante estudios e investigaciones, la importancia que la misma reviste para cualquier organización, motivo por el cual en el presente -- trabajo enfocamos nuestra atención y esfuerzo, con el objeto de encontrar las principales deficiencias en esta área y demostrar así, la urgencia de que exista una buena coordina--- ción de las funciones de esta área.

CONSIDERACIONES

La inquietud principal hacia éste tema, surgió después de un intercambio de ideas, llegando a la conclusión de que era interesante desarrollarlo por los siguientes motivos:

- Conocer las funciones del área de Recursos Humanos en una forma práctica, así como su realización a fin de tener una visión clara y objetiva de las mismas, detectando en términos generales, las limitaciones y problemas a las que se enfrentan.
- Conocer cómo funciona un departamento de Recursos Humanos dentro de una Organización Azucarera.
- Mediante ciertas fuentes de capacitación de la información para el diagnóstico de problemas, y determinar el que represente de acuerdo a su trascendencia y considerando el tiempo con el que disponemos, el interés de una investigación concreta.
- Ver si el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, desarrollo y todas las demás técnicas o actividades del área de Recursos Humanos, son realizadas en su plenitud y si están centralizadas en su totalidad en una sola área de la organización.
- Conocer la ubicación de la función de Recursos Humanos, dentro de una organización en particular.
- Por la necesidad que tenemos de cursar la materia de Seminario de Investigación Administrativa a fin de poder presentar el examen profesional para obtener el título de Licenciado en Administración.

Por lo antes expresado y siendo la administración de Recursos Humanos el objeto de innumerables situaciones problemáticas, ya que de no ser desarrolladas las funciones que les son concernientes en forma adecuada y eficiente, dará lugar a serios conflictos que pueden en un momento dado, impedir la buena marcha de una organización, por lo que el grupo consideró indispensable el desarrollo del siguiente punto.

IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Los problemas que impiden la organización se deben principalmente, a que los responsables del área de Recursos Humanos, muchas veces son personas que no tienen una preparación adecuada, ni la experiencia necesaria, ni las habilidades suficientes para desempeñar el cargo eficazmente y tal situación se debe a que carecen de: habilidad analítica, buen juicio, aptitud objetiva e imparcial, espíritu de comprensión - hacia la gente que inspira confianza, así como una adecuada educación formal en los campos propios de su especialización, como son las ciencias del comportamiento, derecho, economía, y otras, debiendo ser excelentes especialistas, técnicos, investigadores y líderes que tengan visión y una gran integridad personal para que les permita entender por qué la gente se comporta como lo hace y cuáles son las técnicas administrativas que deben utilizar para concebir de los mismos su colaboración, participación, integración y eficacia.

Esta deficiencia en las aptitudes que deben poseer, causan serias repercusiones que limitan el éxito de los objetivos.

Si con relación a la oferta y la demanda de los productos y servicios de cualquier organización, pueden cambiar como resultado del medio ambiente tanto interno como externo, así como también por lo que respecta a la tecnología y comunicación, es lógico pensar y con relación al área de los Recursos Humanos, también se gestan cambios ya sean referentes a la naturaleza del trabajo, a los canales de comunicación, a la educación o al comportamiento individual o grupal del personal, nuevos conocimientos y otro; que exigen, por el responsable y los participantes del Área de los Recursos Humanos, una mentalidad previsoras para que dicha área no se estanque y la dinámica natural de cualquier organización no se

vea afectada, por la no actualización del elemento humano y que desde luego se refleja en que no estaría a la par con el progreso de la organización.

Por lo anterior, se requiere una adecuada capacidad de planeación por parte de los responsables directos de las funciones de la administración de Recursos Humanos para hacer -- frente a las situaciones cambiantes y que desde luego las mismas estén acorde con las exigencias presentes o futuras de la organización o institución de que se trate.

Dentro de la administración de sueldos y salarios, el no garantizar justicia y equidad en los sistemas de remuneración porque las bases que originaron, los mismos son subjetivos y empíricas, repercute en las relaciones humanas en forma directa, por lo tanto, es necesario pensar que su implantación y -mantenimiento, impliquen el fijar programas de análisis y evaluación de puestos, sistemas de percepciones adicionales, el realizar periódicamente encuestas regionales de salarios y -- otros estudios complementarios que nos permitirán de acuerdo a la situación económica de la organización y conforme a la práctica corriente de las organizaciones, proporcionar adecuados salarios de acuerdo a la importancia y trascendencia de - cada puesto; así como atraer y conservar el mejor personal de cada especialidad disponible.

Con relación al reclutamiento y selección, los múltiples problemas que tienen, son de que amén de muchas organizacio--nes, usan escasas técnicas que para tal fin, están reconoci--das; en aquellas organizaciones donde existe un pleno convencimiento de que al atraer y elegir a la persona adecuada al puesto adecuado y a un costo adecuado, es el punto álgido en la integración de elementos extraños en la organización y el criterio o procedimiento que utilizan para juzgar las posibilidades de una persona en un puesto determinado, dista mucho

de ser exacto o aceptado, ya que carece o no se tiene a la -- mano una información adecuada al respecto, ni de las caracte-- rísticas humanas que se requieren para desarrollar con éxito cada uno de los distintos trabajos; y por otra parte, no se tiene la capacidad para identificar o medir dichas caracte-- rísticas, por lo tanto, no se está asegurando el introducir y establecer una fuerza de trabajo efectiva, condición necesaria para alcanzar una mayor eficiencia en la organización.

Si el entrenamiento es un esfuerzo coordinado para ayu-- dar al personal a mejorar el conocimiento de su puesto mejo-- rar sus habilidades o el lograr un buen entendimiento de --- el trabajo de la organización, así como el concebir una madu-- ración integral del ser humano, requiere como base, la ciencia de la clasificación y el objetivo primordial del proce-- so enseñanza aprendizaje, que es el de conseguir un cambio-- de conducta, relativamente permanente de las personas que -- participan en programas de éste tipo, ya que permite reducir accidentes de trabajo, desperdicios de material, mejorar la-- calidad, aumentar la productividad, dar confianza y seguri-- dad personal. Para esto, se requiere la intervención de ver-- daderos profesionistas en la materia y que cualquier programa al respecto esté acorde a las necesidades particulares de la organización y la razón por la que la mayoría de los ca-- sos no se cumple con su objetivo, es que, no se cuenta en -- primer lugar, con programas adecuados a las necesidades de -- cada organización, con bases en actividades didácticas, evi-- tando que ésta educación resulte irreal o inoperante, en se-- gundo término, es importante considerar al instructor o par-- ticipante con el fin de que no resulte inadecuado el conteni-- do y finalidad del mismo.

Referente a las relaciones laborales, el no mantener e-- quilibrio constante entre la organización y el sindicato pa--

ra mantener la paz y tranquilidad de la organización bajo un marco de trato justo, un estrecho contacto con todo el personal para conocer desde la fuente de información los problemas humanos, el proporcionar asistencia continua de línea para manejar amonestaciones, sanciones y despidos y en todos los problemas laborales y las relaciones humanas que se presenten; será muy difícil que se logren relaciones equitativas y justas con los representantes sindicales, que se estimule que pongan sus quejas, reclamaciones o inconformidades y que las relaciones se den con honestidad y sinceridad, por lo que es indispensable el profesionalismo en la realización de ésta función o fin, de asegurar un clima adecuado de trabajo que garantice el buen funcionamiento de la organización.

Respecto a higiene y seguridad industrial al no cumplir con las normas que señalan los reglamentos respectivos, y el no implantar ni mantener los mecanismos o medidas necesarias que coadyuvan a la reducción y la previsión de los accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y a mantener al máximo la salud e integridad física de los integrantes de la organización, no se estará asegurando la conservación e incremento de la salud, el vigor y la eficiencia del personal, así como su bienestar en el trabajo, por lo cual y de acuerdo a lo que representa sus repercusiones, muchas veces orilla a la búsqueda de fórmulas, remedios y cambios; que son recursos aislados y pueden ser de poca utilidad para evitar los males y sobre todo, los gastos que aunque son ocultos, son de gran consideración y generalmente son problemas de diversa índole que afectan a la organización.

Por lo que toca a los servicios y prestaciones, es conveniente meditar que el otorgamiento único de aquellas que se estipulan en la Ley Federal del Trabajo y el proporcionar de manera complementaria, otras acordes a los verdaderos deseos y necesidades del personal, es su objetivo, ya que al tener

la presión sindical o la preocupación para que éstos beneficien al personal realmente se requiere de un verdadero análisis y estudios previos al otorgamiento, ya que no hay que olvidar que el efecto de los mismos, tienen relación con la integración e identificación del elemento humano de una manera mejor y más rápida a la organización, surgiendo un sentimiento de satisfacción y orgullo de pertenecer a la misma.

DEMARCACION DEL FENOMENO

Tomando en cuenta lo que ya antes mencionamos, quisimos dar al lector, una concepción más concreta de lo que queremos expresar. A continuación, daremos las referencias necesarias para que el interesado, al leer nuestra investigación, se familiarice más con la misma, en cuanto a ubicación y demarcación del fenómeno, así como las características especiales - por las que lo hicimos.

Partiendo de la importancia que encierra la administración de Recursos Humanos, por el tipo de funciones y la trascendencia de los mismos para la organización consideramos que es imprescindible para cualquier empresa o institución, que tome en cuenta las funciones propias del área, a fin de optimizar las relaciones entre el individuo y la organización, valiéndose para ello de las diferentes técnicas utilizadas para elegir al elemento humano, que será el motor que genere la energía dinámica indispensable para el desarrollo de las actividades propias de la organización.

Para profundizar en este punto, es necesario realizar la demarcación del fenómeno, por lo que cubrir esta etapa, nos concentramos en una organización de la provincia, tomando en cuenta la poca tendencia que existe a realizar investigaciones de este tipo, ya que la mayoría de los profesionistas se olvidan del sector rural, razón por la cual, decidimos compenetrar un poco, dentro del ramo azucarero.

Para tal fin, escogimos un ingenio del estado de Veracruz, que fuera representativo de esta industria, enfocando nuestra atención a este estado de la República Mexicana por ser este junto con Sinaloa, Puebla, Jalisco, Morelos y Tamaulipas, los de mayor producción de caña para la fabricación -

de azúcar, ya que en los últimos 10 años, produjeron casi el 90% de la producción total de los 13 estados productores de azúcar, así como por la facilidad que encontramos para realizar nuestro estudio.

En el inicio de nuestra investigación, encontramos que la mayoría de los ingenios pertenecen al sector público y -- una minoría del sector privado, dándonos cuenta a través de los datos estadísticos que una gran parte de los ingenios -- del sector público operan con pérdidas, por lo que nuestro -- interés lo dirigimos a los ingenios privados que operan con un margen de utilidad.

Visitamos un ingenio del sector público con el fin de -- conocer de una manera general el sistema que impera en los -- organismos de participación estatal, observando que la Operadora Nacional de Ingenios, S.A., es la que rige a estos ingenios, estableciendo las políticas a seguir en todos los ingenios afiliados.

En el ingenio del sector público que visitamos, se encuentran bien delimitadas las funciones específicas de la administración de Recursos Humanos, con esto no queremos decir que no surgen problemas, ya que dependen de la administración burocratizada que tienen implantada y que ocasiona retrasos en la mayoría de los casos, debido a que las requisiciones de materiales o herramientas están sujetas a trámites -- lentos que impiden la optimización de las funciones.

Por lo que respecta al ingenio donde llevamos a cabo -- nuestra investigación corresponde al sector privado, siendo la causa primordial de su elección, el hecho que tiene un -- margen de utilidad considerable, es interesante recalcar que tienen un buen funcionamiento que a impedido la intervención del gobierno, convirtiéndose ésto en un estímulo para investigar en este ingenio en especial.

CONOCIMIENTO DEL MEDIO

Es por todos conocido, la importancia que representa para nuestro país el sector azucarero; y para tener una idea -- más precisa del mismo es menester meditar sobre sus orígenes, considerando para ello lo que se conoce hasta la fecha

Los antecedentes que se tienen del azúcar, se encuentran en los relatos de Nearco y Oniscrito, que en la campaña de la India fueron generales de Alejandro Magno. Citan que antiguamente la caña de azúcar se utilizaba para hacer bebida embriagante y miel. De la India pasó a Persia donde se descubrió la refinación, tiempo después de finalizar el imperio Romano. En 640 los árabes la conocieron al conquistar Persia y la introdujeron en Egipto, 70 años más tarde; los químicos de este país utilizaban tierras alcalinas y potosa, constituyendo este adelanto un paso gigantesco en la industria del azúcar. En España fué introducida por los árabes. En el siglo XI, el azúcar se refinaba ya en este país, cortando la caña de azúcar en pequeños trozos en barra para hacer panes. En 1150 había en Granada 14 fábricas de azúcar, cuyos molinos eran acondicionados por mulas por ser trapiches.

Es a Colón a quién se debe la gloria de haber introducido la caña de azúcar en América. Por 1516 el cirujano Gonzalo de Velosa levantó el primer trapiche de caballos que hubo en las Antillas.

La Primera Sociedad Azucarera que se conoce, fué la que formaron Cristóbal de Tapia y su hermano Francisco, que más tarde fué disuelta por no llegarse a poner de acuerdo.

La corona otorgaba mercedes de tierras a los vecinos de los pueblos Antillanos y a los indios de encomienda para su servicio personal. En 1519 Fray Bernardino de Manzanedo a -

nombre del fraile Jerónimo de la Española informó al rey que los indios se habían acabado y que era bueno llevar negros. Esta escases de mano de obra se había presentado en otras empresas económicas de las islas, ésto motivó que se permitiese la introducción de esclavos negros. Cada ingenio utilizaba - por lo menos 80 negros y en los trapiches 30 ó 40. Con ésto la industria azucarera fué tomando un sistema esclavista; por el durísimo trabajo a que fueron sometidos los negros comenzó a diezmarlos muy rápidamente.

España fué la que introdujo a las Antillas la técnica - que había en sus ingenios y trapiches.

Las primeras exportaciones: el 29 de julio de 1517, en las manos de Juan Genovés y Jerónimo Rodríguez, llegó al puerto de Sevilla con una "primera azúcar hecha en España".

En la primera mitad del siglo XVI la caña de azúcar fué introducida en México por Hernán Cortés y otros conquistado--res. La riqueza de la tierra, el conocimiento agrícola de la raza indígena y la experiencia técnica de los colonizadores - fueron las causas determinantes del florecimiento de la industria azucarera.

Los dos ingenios más importantes de la Nueva España ha--cia 1550, eran los de Tlaltenengo en Cuernavaca y Tuxtla en - la costa de Veracruz, ambos establecidos por Cortés.

Dentro del sistema de la propiedad en el siglo XVI, el-ingenio se fundó en encomiendas, respetando el derecho de propiedad indígena, al mismo tiempo se concedieron mercedes de - tierras y licencias especiales para plantaciones de caña y fábricas de azúcar.

La corona obligó a Cortés y a Serrano de Cardona a formar compañía o sociedad, pagándose a los indios por los daños que se recibían en sus derechos y la compulsión para el trabajo en el ingenio a que habían sido sometidos.

En 1549 los ingenios continuaban teniendo esclavos, indios y negros, más adelante encontramos que los indios empezaron a ser liberados hasta obtener su completa libertad legal.

Las plantaciones de caña de azúcar y el ingenio que los beneficiaba constituían una industria que tenía que pagar derechos y a la corona (diezmos).

Los reyes emitieron una Ley en Granada el 5 de octubre de 1501, gravando con un 10% por los productos agrícolas de las Indias. A los que vino a sumarse más tarde el azúcar.

En la Nueva España se comenzaron a cobrar los diezmos poco después de la conquista, el diezmo no pudo evitarse y los dueños de ingenios y trapiches lo pagaron siempre a la corona.

Las grandes remesas de metales preciosos de las Indias a España en las flotas reales no fueron el único envío de América a la Metrópoli o sede de los primeros tiempos de la colonización se comenzaron a enviar a otras clases de productos entre los cuales estaba el azúcar.

Lo complejo de la organización económica de los ingenios residía, en que constituían una industria agraria de tipo esclavista en su sistema de trabajo interior, y mercantil en sus relaciones con el consumidor. Cortés fundó sus ingenios con miras al comercio mundial del azúcar, y por su parte exportó las primeras zafras de sus ingenios al Perú y --

España, organizando el comercio con estos mercados a base de capitulaciones o contratos con mercaderes particulares.

Cuando menos las primeras zafras se destinaron en su mayor parte para España. Sin embargo, el cultivo de la caña de azúcar no se extendió con amplitud hasta después de la revolución de 1910, cuando la industria se desarrolló en gran escala sobre todo en Tuxtla, desde entonces el estado de Veracruz ha sido reconocido como una de las secciones más favorables para el cultivo de la caña de azúcar constituyendo en la actualidad la región más importante de la República en cuanto a su producción.

El cultivo de la caña se extendió gradualmente por todo el país y floreció en todas partes con excepción de las altas mesetas y las regiones desérticas, aún cuando en el presente siglo grandes extensiones desérticas han sido abiertas al cultivo con el auxilio del riego y actualmente la mitad de la caña que se produce es de tierras de riego.

El cultivo de la caña y la producción de azúcar en México se ha desarrollado como una industria de importancia tan rápida como en otras partes del Caribe, donde muchas regiones que no poseen la riqueza y los recursos naturales de México para la explotación y el comercio, encontraron en el azúcar un sustituto para fomentar su comercio.

La riqueza y el desarrollo económico de México nunca han dependido de la producción de azúcar, aún cuando en éste siglo en que la producción de azúcar ha asumido las proporciones de una gran industria, ha llegado a ser cada vez más importante en el adelanto de la economía nacional.

México debido a sus recursos minerales, madereros y petroleros no depende de la producción agrícola para participar

en el comercio mundial, sin embargo muchos cultivos alimenticios básicos constituyen la base de la economía interna que resulta razonablemente balanceada aunque de poco volumen. La transportación ha sido un factor limitante de importancia en el adelanto de una economía balanceada.

El desarrollo de esta industria se ha visto afectado por varios obstáculos no solo naturales sino que también por los disturbios políticos del pasado.

La Independencia retardó seriamente el desarrollo de ésta y de otras industrias agrícolas. Sin embargo en este siglo la producción de azúcar ha aumentado de unas 100 mil toneladas que se produjeron en 1900 a 612 mil toneladas en 1948. El aumento relativo ha sido aún mayor que en el de la producción mundial total de azúcar en el mismo período. El aumento más rápido y efectivo ha tenido lugar a partir de 1925.

El advenimiento de un gobierno estable y la mejoría en las condiciones económicas han contribuido a capacitar a la industria para un desarrollo más rápido.

Debido al acelerado aumento de la población en México la producción agrícola se vio forzada a cumplir con la demanda acelerada para satisfacer esa necesidad, a lo que se debe el rápido aumento en la producción de azúcar, lográndose mediante la asignación de más tierras para su cultivo.

En 1948 se dedicaba a la caña de azúcar 150 mil hectáreas en tanto que en 1925 solo era de 65,750 hectáreas.

El desarrollo del riego y los esfuerzos constantes del gobierno para la mejoría de la economía agrícola en general contribuyeron a aumentar la producción de azúcar en este período, además se agrandaron las instalaciones industriales de

manera que nunca ha faltado suficiente cantidad de molienda - para cada zafra.

La industria azucarera está reglamentada y dirigida por las disposiciones que dicta el gobierno.

Habiéndose convertido en una industria de gran importancia en la república ya que cuenta para esto con representaciones colectivas por orden del gobierno federal tanto de los industriales como de los obreros.

La industria a sufrido muchas crisis tanto de producción como de consumo, por lo que desde 1927 el gobierno empezó a considerar la necesidad de obligar a los productores a agruparse; por lo que decretó un impuesto de \$0.02 aplicado por kilogramo de azúcar producido, para concederlo como subsidio a los productores que integraran la Asociación Reguladora del Mercado de Azúcar, creó a su vez la Comisión Nacional Azucarera como dependencia oficial de enlace, pero el 14 de abril de 1928 de derogó el impuesto y se dió fin a esta asociación.

En 1929 una nueva crisis de sobreproducción provocó que volvieran a considerar necesario asociarse los productores de Veracruz y Puebla formándose así la Agencia de Ventas del Sur que posteriormente se fusionó con la Compañía Estabilizadora del Mercado de Azúcar y Alcohol por el año de 1931.

Para el año de 1940, se presentó la crisis de sobreproducción más grave que haya padecido nuestra industria azucarera con excedente que pasaba del 50% del consumo anual, precios incosteables en el mercado interior y ruinas en el mercado internacional fué lo que provocó un desquiciamiento en la industria y un colapso en la producción por lo que surgió la urgencia de asociarse nuevamente con el fin de limitar la producción a las necesidades de consumo y estabilizar el mercado del azúcar.

En 1939. el gobierno acudió en ayuda de la industria dic-

tanto a un impuesto de 8.05 por kilogramo producido y otorgando como subsidio una cantidad igual, menos los gastos a los productores que se agrupasen en la Compañía Estabilizadora -- del Mercado de Azúcar y Alcohol, S.A., organismo destinado a exportar los sobrantes almacenados e implantar las medidas -- convenientes para nivelar la que acordará la comisión.

El descongestionamiento del mercado con la exportación -- de 112 mil toneladas de excedentes, la estabilización del azúcar a un razonable nivel y la limitación de la producción como consecuencia de la situación económica y de las diferentes medidas dictadas, hicieron renacer la confianza y permitieron al Banco de México acudir con el crédito necesario para amortizar en cuatro años la pérdida de 12 millones de pesos que -- originó la exportación.

La pronta rehabilitación lograda hizo patentes las ventajas de la asociación e impulsó a perfeccionar la organización de la Estabilizadora que se transformó en Azúcar, S.A. en --- 1933 con 16 productores asociados del país.

Por 10 años la organización de productores manejó la producción de azúcar sin contratiempos y con beneplácito de todos, mientras la producción se mantuvo nivelada con el consumo y hubo pequeños excedentes exportables sin consecuencia para los ingenios.

De 1944 a 1947 hubo necesidad de importar para completar el abastecimiento interior debido a las deficiencias en -- la producción ésto provocó un movimiento para disolver esa -- unión ya que existía un sector de productores, que pugnaban -- por el libre comercio, pero también había un sector de pequeños productores que luchaban por mantener esta organización -- que les aseguraba su supervivencia.

De 1947 a 1948 hubo un excedente muy alto en la Productora que ponía en la situación difícil a la Unión, que logró un acuerdo de prórroga de la vida de la Unión por 10 años más, pero el gobierno viró en esa prórroga en pocos meses (15 de abril - 7 de mayo del mismo año) accedió a permitir la si la organización llenaba las características fundamentales que debía de satisfacer las cuales fueron aceptadas el 2 de junio de 1948 lográndose con esto una prórroga de la sociedad aumentando su capital.

A partir de esta fecha la industria azucarera, continuó enfrentándose a crisis tanto de producción como de administración por lo que surgieron diferentes organismos para regular su producción, su mercado y su administración como son: UNPASA, ONISA y FINASA.

U.N.P.A.S.A. (Unión Nacional Productora de Azúcar, S. A.)

Unión Nacional de Créditos, organizada en forma de sociedad anónima de capital variable que agrupa a todos los ingenios, desempeñando las siguientes funciones:

- Recibe azúcar, alcohol, mieles incristalizables, cabezas y colas de alcoholes, de sus socios en los términos del contrato uniforme de aportación del producto.
- Liquida a sus asociados sus productos elaborados en forma oportuna y a los precios establecidos, una vez deducidos los costos de distribución, administración y manejo.
- Organiza y efectúa la distribución del azúcar, mieles incristalizables, alcohol, cabezas y colas de alcoholes a manera de cubrir la demanda total del país y del exterior.
- Efectúa la venta de los productos de la industria a los --

precios establecidos por el gobierno federal en forma directa y a través de distribuidores en todo el país y en el exterior.

- Fomenta y promueve el consumo interno de los productos que maneja.
- Promueve la exportación de sus productos.
- Gestiona y obtiene financiamientos por conducto de FINASA.

La unión se administra y dirige por un consejo de Administración, asignado por la asamblea de accionistas así como por un Director General.

El Consejo está integrado por 24 consejeros propietarios y 2 suplentes de cada uno, 4 consejeros oficiales o sean los titulares de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de la Secretaría de Industria y Comercio y de la Secretaría de Agricultura y Ganadería y del vocal ejecutivo de la Comisión Nacional de la Industria Azucarera, además de un consejero - por las organizaciones nacionales cañeras y otro por el Sindicato de la Industria, los 18 consejeros restantes son designados por los accionistas que concurren a la asamblea.

En términos generales las resoluciones del consejo se toman por mayoría de votos, excepto en casos en que los ordenamientos legales aplicables establezcan la necesidad de una mayoría calificada.

En las votaciones el presidente del consejo tiene voto de calidad en caso de empate de acuerdo con los estatutos de la Unión, el vocal ejecutivo de la Comisión Nacional deberá ser el presidente del Consejo.

Para llevar a cabo sus funciones la UNPASA opera a la -
manera siguiente:

- a) Anticipo.- Conforme a los ingenios inician sus zafras aportan a la UNPASA sus productos para ser manejados en ma sa común por ésta otorgándoles un anticipo a cuenta de su liquidación destinada a sus gastos de fábrica y campo.
- b) Recepción de Productos.- Mediante un contrato uniforme - de aportación y distribución, los ingenios se comprometen a entregar a UNPASA todos los productos que elaboran, esta a su vez queda obligada a recibir y distribuir así como vender al mercado interno y al exterior.
- c) Distribución.- Con la anticipación necesaria la UNPASA - realiza estudios y planes para la distribución y venta de los productos en la forma más eficiente y al menor costo- posible, mismos que lleva a cabo en la tensión a la proba ble producción de la zafra, las necesidades del consumo - del país, las disponibilidades de almacenamiento los me-- dios adecuados de transporte hasta llegar al consumidor.
- d) Venta.- Los productos elaborados por los ingenios, se - destinan al consumo interno del país, a conservar una re sistencia reguladora y los excedentes a la exportación.

Para cumplir UNPASA con su función de distribuir y ven- der sus productos, cuenta con distribuidores autorizados en todas las localidades que por su población y consumo lo ameritan utilizando los canales de distribución más adecuados.

México por su naturaleza, dada su capacidad de produc-- ción es un exportador de azúcar y miel. Los envíos de azú-- car los efectúan a las cuotas establecidas en la Ley America na del Azúcar y en el convenio internacional del azúcar.

- e) Liquidación.- Durante el mes de junio de cada año, casi al concluir la zafra se calcula un precio inicial de liquidación de los productos del cual se descuentan a cada ingenio los anticipos otorgados, el remanente se les cubre en efectivo y a la vista al partir del primero de julio.

El pago en efectivo es en cantidad suficiente para que los ingenios liquiden a los campesinos sus cañas industrializadas.

Reportando beneficios palpables para todos aquellos que de una manera o de otra están ligados a esta industria principalmente a

1.- CONSUMIDORES

Pone al alcance del consumidor el producto en volumen y en cantidad adecuada en todas las zonas del país a los precios fijados por el gobierno federal.

Evita la escases y la especulación en el mercado interno y elimina intermediarios.

Proporciona el producto en las calidades y volúmenes requeridos por la industria.

2.- CAÑEROS

Contribuye a incrementar el nivel de ingreso. Constituye un medio para la mejoría en su nivel de vida y una fuente permanente de trabajo.

Interviene en su distribución y venta de los productos mediante la representación que tiene en el consejo de UNPASA.

3.- OBREROS

Es una fuente de trabajo muy importante en la provincia y en el medio rural.

Contribuye también a la elevación del nivel de vida del trabajador.

Asegura la mejoría de los ingresos del trabajador.

Planes de desarrollo futuros de la UNPASA

- . Reducción de los gastos de distribución de los productos, en virtud de: manejo de mayores volúmenes y en masa común, mejor administración de la distribución y reducción de los intermediarios.
- . Incremento de las ventas y por lo tanto de los ingresos por: mejor presentación del producto, mayores facilidades al comerciante en la adquisición de los mismos y conservar sus buenas relaciones con el exterior.
- . Expansión del consumo e industrialización de los subproductos de la caña, desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo.
- . Distribución de lo más expedita posible de los productos que maneja.

O. N. I. S. A. (OPERADORA NACIONAL DE INGENIOS, S.A.)

El ejecutivo federal decidió la centralización de la administración de los ingenios del sector público, en una sociedad especializada facultando a la Comisión Nacional de la Industria azucarera para su creación.

ONISA se constituyó el 16 de febrero de 1971 con un capital de 170 millones de pesos, exhibiéndose 34 millones, actualmente administra 33 ingenios del sector oficial y 3 se están construyendo.

Los objetivos que se propuso esta operadora desde su inicio independientemente de mejorar los ingenios (vía productividad) fué el de convertir a estas unidades oficiales en empresas autofinanciables. La política determinada para el logro de dichos objetivos se basó en la centralización de las operaciones administrativas y financieras de los ingenios.

ONISA realiza asesoramiento en las diferentes áreas técnicas de fábrica, campo y administrativo, llevando a cabo trabajos de investigación agrícola, estudios de irrigación para el mejor aprovechamiento de aguas en los distritos de riego.

En el aspecto técnico, se corrigen deficiencias de maquinaria y equipos de fábrica y campo, se le dá asesoramiento para evitar fallas que puedan detener en un momento dado la producción.

La función de la gerencia financiera es la de obtener recursos necesarios para las operaciones de los ingenios, pago de sus obligaciones contraídas, obtención de autorizaciones legales, contratación de seguros y fianzas.

La gerencia administrativa tiene como función obtener -- una eficiente comunicación entre cada ingenio y la sociedad, supervisa y organiza las operaciones administrativas, actualmente se han elaborado manuales de organización para aumentar su eficiencia.

La gerencia de adquisiciones y suministros tienen como objeto el de comprar y suministrar bienes y/o servicios debidamente autorizados.

La gerencia de relaciones y asuntos jurídicos tiene a su cargo la selección y contratación de personal técnico y administrativo de niveles medios y superiores.

El 23 de mayo de 1972 se autorizó la construcción de los ingenios "El Naranja", "Tamboca" y "El Presidente Benito Juárez" cuyos importes para su construcción ascendió a 500 millones de pesos; para gastos auxiliares de la construcción se tuvo que solicitar ante FINASA crédito con importe de 304 millones de pesos, la tasa de interés como se ha venido obteniendo estos financiamientos es a razón del 13% anual.

El presupuesto anual de egresos para el ejercicio 72/73- de ONISA asciende a 43 millones de pesos. Actualmente cuenta con 301 empleados suficientes para administrar los 19 ingenios más los 29 que se encuentran en período de construcción.

El costo del personal ocupado (obreros y empleados), de los ingenios por el período 70/71/72, ascendió a 318 millones, el cual se verá incrementado para la zafra 72/73 y la siguiente, en un promedio del 16 al 20% de acuerdo a los convenios firmados.

El número de obreros de los 19 ingenios que inicialmente administró es como sigue:

Planta Permanente	2,939
Planta Temporal	5,352
Planta Eventual	1,337
Empleados de Confianza	1,649
Empleados Sindicalizados	820
Asalariados de Campo	22,675
Cortadores	30,756
Transportistas	5,348

El número de productos de caña es como sigue:

Ejidatarios	20,590
Pequeños Propietarios	3,587
Arrendatarios	253

La producción base estandar por toneladas de azúcar de - los ingenios administrados por esa operadora es la siguiente: En la zafra 70/71 fué de 613,964 con rendimiento de 9.24% En la zafra 71/72 fué de 634,284 con rendimiento de 8.88% En la zafra 72/73 fué de 675,000 con el rendimiento final estimado de 8.59%.

FINASA (FINANCIERA NACIONAL AZUCARERA, S.A.)

FINASA fué creada el 10. de febrero de 1943 por un grupo de industriales azucareros, funcionando como una institución-privada de crédito, bajo el nombre de Financiera Industrial - Azucarera, S.A., fué cambiada su razón social el 17 de agosto de 1953 por voto unánime de los accionistas llamándose Financiera Nacional Azucarera, convirtiéndose en una institución - nacional de crédito en México. Finasa es la 5a. institución- nacional de crédito después del Banco Central de México, S.A.

Por un decreto presidencial el 15 de diciembre de 1970 - se creó la Comisión Nacional de La Industria Azucarera siendo responsable del financiamiento de la industria azucarera y -- promueve las inversiones requeridas para su desenvolvimiento- a través de este decreto se convirtió en la institución ofi-- cial de financiamiento de esta industria.

Finasa contó con un millón de pesos el 31 de diciembre - de 1976, para operaciones de crédito.

Esta institución actúa como depositario para el gobierno federal, perteneciendo al gobierno federal el 99.4% de las ac- ciones.

Las decisiones de los planes de acción de finasa son he- chos por la mesa directiva, precedida por el director de la - Comisión Nacional Azucarera, comprendiendo también las dife-- rentes oficialías del gobierno federal y de las agencias des-

centralizadas.

Finasa está dividida en 5 áreas funcionales que son:

- Crédito - operaciones de crédito.
- Financiera - Adquirimiento de operaciones de crédito.
- Legal y Fiduciario - Maneja todas las operaciones legales dentro de finasa y actúa como fiduciaria para el gobierno federal y otras instituciones.
- Departamento Administrativo - Maneja toda la administración interna.
- Contraloría - Que está a cargo de todo el control interno de la institución.

Finasa opera fuera del D.F. con 475 personas, actúa como fiduciaria para 32 ingenios azucareros los que producen - el 52% de la producción de azúcar en el país. Administra o fideicomisa otros trust.

Esta institución se apega a las leyes públicas de financiamiento, el gobierno federal a confiado a finasa el mantenimiento de una estructura con buena base económica como financiera para el sector azucarero de México, por eso a autorizado programas de expansión y crecimiento de la producción azucarera, la política de finasa es de dar créditos y apoyar a los programas que servirán para el financiamiento de la industria azucarera para una mayor capacidad de producción, para incrementar la producción tanto en la tecnología de los campos, como en la elaboración.

Las operaciones de crédito se realizan de dos formas:

- . A corto plazo - para grano de azúcar.
- . A largo plazo - para ser utilizado en la producción de 2 ó mas granos subsecuentes.

Todos los créditos son otorgados a los ingenios azucareros, quienes retienen una cantidad para su beneficio o actúan como conductores para los trabajadores del campo se les confian a los ingenios el vencimiento del préstamo. Los créditos de los campesinos están asegurados con la producción total del azúcar, los créditos para ingenios azucareros están asegurados en su producción total del azúcar y por el activo del mismo ingenio. Se tiene una seguridad basada en la misma producción.

De acuerdo con la ley mexicana no hay más que una organización que regula el precio adquisitivo de la producción de - azúcar, para comodidad del vendedor.

Para materiales hay crédito de campo con vencimiento de 1 a 4 años, los créditos pueden variar de 1 a 7 años para incremento de la capacidad productiva del ingenio azucarero hay otras clases de vencimiento de 10 años para financiar ingenios y créditos al campo con vencimiento de 4 años para financiar y adquirir equipo para los trabajadores.

Durante la zafra de 1975-76 la producción total del azúcar mundial fué de 90.2 billones de toneladas, siendo México el 3° país productor de azúcar, esta cifra es importante.

En virtud de que se calcula que la producción de azúcar en los 7 ingenios de la región de Córdoba será de 350 mil toneladas.

El ritmo de la molienda de caña según las observaciones recientes, ha sido superior al del ciclo 75/76, y varios ingenios concluirán esta etapa más rápidamente, se tienen cifras halagadoras que impulsan al agricultor a continuar con el cultivo de la caña.

Todos los puntos de sacarosa registrados hasta el momento según la fuente informativa, servirán de base para las próximas liquidaciones a los productores contra el resultado de la caña neta.

Con el financiamiento de Nacional Financiera se impulsará notablemente el programa de industrialización en la zona - de Córdoba y Orizaba.

Actualmente en nuestro país la elaboración del azúcar se hace en los ingenios donde la zafra empieza en diciembre y termina al empezar la época de lluvias del año siguiente con duración variable en las diferentes partes del país y de un año a otro según la fecha en la que se establezca el temporal de lluvias, para poder ayudar al desarrollo de la industria azucarera, lo cual se debe conocer, determinando los factores que la pueden afectar ya sea en forma positiva o negativa.

Uno de los factores de importancia es el de la mano de obra utilizada la cual la dividen:

- 1.- Obreros - Planta Permanente
 Planta Temporal
 Planta Eventual

- 2.- Empleados - Empleados de confianza
 Empleados Sindicalizados (hasta el nivel de
 subjefe de departamento)

Esta división en los obreros se debe al período de labores del ingenio ya que el período de zafra se utilizan todos los obreros y en el período de reparación o prezafra solo los de planta; cada período es de 6 meses de duración.

Los salarios de los obreros se determinan en base a tarifas fijas de acuerdo a la clasificación a la que pertenece el ingenio.

La mayor parte de la caña producida se usa para la fabricación de azúcar (64.8%) pero también se emplean cantidades -

de importancia para hacer piloncillo (19.7) y para otros fines (15.5) aproximadamente.

Veracruz, Sinaloa, Puebla, Jalisco, Morelos y Tamaulipas son los estados de mayor producción de caña para la fabricación de azúcar, ya que los últimos diez años produjeron casi el 90% de la producción total de los 13 estados productores de azúcar.

Son 27 estados productores de caña de azúcar para la elaboración del piloncillo, se cultiva en lugares de fácil vía de comunicación.

Parte de la caña producida se emplea como semilla y parte para hacer alcohol y bebidas alcohólicas y una última para consumirse como fruta.

El rendimiento de la caña de azúcar es variable en cada región, ya que depende de la eficiencia de fábrica, por lo que podemos ver en las regiones que tienen un rendimiento alto se debe al mejor trabajo de fábrica y los que carecen de un buen trabajo de molienda tienen un rendimiento bajo, por lo que dichas variaciones sugieren la necesidad de mejorar la eficiencia tanto del campo con respecto a aquellos factores adversos que nulifican ese rendimiento como son los insectos, plagas, agotamiento del suelo, enfermedad del mosaico, etc. Como a lo que respecta a la fabricación tomando en cuenta a los recursos materiales (maquinaria y equipo) y humanos utilizados.

México no sigue normas oficiales para determinar la calidad de el azúcar sino que de vez en cuando publica en el diario oficial las especificaciones para determinadas clases de azúcar como son color, finura, etc., que por lo general no son acatadas por los ingenios.

En las especificaciones federales de los EEUU para el azúcar, indican que las entregas deberán ajustarse en todo a las estipulaciones de la Ley Federal sobre alimentos, drogas y cosméticos que exigen requisitos especiales de envase y etiquetado.

Los consumidores industriales más grandes son las embotelladoras de refrescos en todo el país, que usan generalmente el azúcar refinada granulada, otras industrias que consumen azúcar son las fábricas de dulces y chicles que también utilizan el mismo tipo.- De azúcar granulada estandar la utilizan las panaderías.

En la actualidad la industria azucarera ha obtenido un fideicomiso de 1,000 millones de pesos para solventar la escala de costos (materiales, mano de obra, materia prima y otros gastos) y el equipo (edificios, maquinaria e instalaciones) que en realidad no han sido modernizados.

El azúcar es un artículo cuya demanda crece a un ritmo superior a la población mexicana y se produce en volúmenes suficientes para abastecer a las necesidades internas y las exportaciones.

En la actualidad en atención a las necesidades futuras se ha elaborado y puesto en práctica un programa para el lapso 1973-76 que comprende entre otras cosas: la instalación y el equipo (edificios, maquinaria e instalaciones) que en realidad no han sido modernizado.

El azúcar es un artículo cuya demanda crece a un ritmo superior a la población mexicana y se produce en volúmenes suficientes para abastecer a las necesidades internas y las exportaciones.

En la actualidad en atención a las necesidades futuras - se han elaborado y puesto en práctica un programa para el lapso 1973-76 que comprende entre otras cosas: la instalación de cuatro nuevos ingenios con capacidad y productividad del campo y la fábrica.

La industria azucarera es importante en la economía nacional porque contribuye a la mejor distribución del ingreso. En más del 50% de las entidades federativas se cultiva la caña y dos terceras partes de esta área proviene de parcelas ejidales con promedios inferiores a 3.5 hectáreas en promedio. Además en términos generales el ingreso bruto proveniente de las operaciones comerciales se distribuye, cañeros 47%, industriales 23%, obreros 21% y gastos de distribución 9%.

- Genera el 2.1% del producto nacional bruto con una inversión fija de 5,000 millones de pesos.
- Trabaja con capacidad del 100% nacional.
- Propicia en forma muy importante al desarrollo de la infraestructura.
- Proporciona servicios sociales como casas, habitación y otros más a más de 2,000,000 de personas.
- La superficie sembrada con caña ocupa el quinto lugar en la agricultura nacional, proporciona el medio de vida de casi 300 mil familias.
- Por su valor la exportación de azúcar y mieles ocupa el primer lugar en la balanza comercial.
- La industria azucarera coadyuva el desarrollo integral del campo y contribuye directamente a la descentralización del país.

- La Comisión Nacional de la Industria Azucarera como organismo central rige sus funciones por una junta de gobierno integrada por:
- Los secretarios de Industria y Comercio, Agricultura y Ganadería y Hacienda y Crédito Público.
- Los subsecretarios de Hacienda y Crédito Público y Agricultura y Ganadería.
- Un vocal ejecutivo con la responsabilidad y manejo directo de las actividades que son competencia de la comisión.
- Los directivos generales de: Financiera Nacional Azucarera, S.A., Unión Nacional de Productores de Azúcar, S.A. - de C.V., Onisa y la Dirección general de la caña de azúcar dependientes de la Secretaría de Agricultura y Ganadería.

Las atribuciones de la comisión nacional de la industria azucarera son:

- Planear el desarrollo de la industria y la elevación de la producción de la misma, para lo cual cuenta con un cuerpo de planeación y de estudio e investigación tecnológica y de un Instituto para el mejoramiento de la producción de azúcar.
- Asegurar la adecuada distribución y comercialización de los productos derivados de la industria al menor costo posible a través de UNPASA.
- Proporcionar por medio de la FINASA en forma justificada y supervisada y en coordinación con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el financiamiento que requiere el desarrollo equilibrado de la industria azucarera.
- Administrar y manejar los ingenios, propiedad del sector -

público por la Operadora Nacional de Ingenios, S.A.

- Organizar comités asesores en los que están representados los diversos sectores económicos como los anteriormente expuestos (ONISA, FINASA, UNPASA).

Hemos tratado de cubrir todos los puntos que consideramos de interés para el conocimiento de este producto, por -- tal razón damos una breve referencia del azúcar en cuanto a su composición química, suelo y clima que le son propicios.

El azúcar en su significado general es el producto utilizado para endulzar bebidas y alimentos, es una substancia obtenida, mediante la cristalización de mieles, sacadas de la caña la cual es una especie de zacate gigante de la especie de plantas silvestres.

Los azúcares son compuestos químicos de carbono, hidrógeno y oxígeno en los cuales puede variar la proporción de carbono pero es constante la relación de hidrógeno a oxígeno que es de 2 a 1, es decir mantiene la misma proporción que el agua, los azúcares son hidratos de carbono refinados con carbohidratos puros, el azúcar puede ser sacada de plantas de frutas, de la leche de granos y legumbres, pero la fuente principal de la obtención de azúcar común o sacarosa es la caña dulce y la remolacha.

El azúcar es un producto importante en la alimentación humana ya que proporciona, calor y energía y es básico en la formación de grasa, su nombre comercial lo recibe según la planta de la que se obtiene, ejemplo: azúcar de caña, azúcar de remolacha, azúcar de uva.

La caña de azúcar se corta a machete o cuchillo, en el momento en que se alcanza la mayor concentración en azúcar, es decir cuando la caña está en sazón, una vez cortada y --

limpia de hojas se transporta al molino o trapiche.

En la fabricación del azúcar de caña se pasan por cuatro fases:

- 1.- Se tritura la caña en un molino y se exprime el sumo - resultante, se clarifica mediante precipitantes a base de cal.
- 2.- Se concentra hirviéndolo en calderas al vacío hasta -- que se transforme en cristales parduscos.
- 3.- El jugo concentrado se llama melasa, se separa del azúcar crudo cristalizado por la centrifugación. El azúcar separada es de color pardo o azúcar morena, que es aceptada para usos diversos.
- 4.- En las refinarias se disuelve el azúcar morena la que es tratada con substancias químicas (anhídrido sulfuroso, ácido fosfórico). Después se filtra por un colador de paño y finalmente se cristaliza de nuevo para obtener el producto refinado.

En lo que se refiere al suelo que requiere la caña de azúcar se puede decir que ya que el azúcar se produce en todo el país, necesita de casi todos los grandes grupos de -- suelo.

Para las zonas cañeras los suelos de importancias son los de tipografía plana que quedan incluidos en los siguientes grupos:

- a) Desértico.- Suelo de color gris claro o gris cafésoso, pobre en materia orgánica y que descansa en material calizo a poca profundidad.
- b) Rojo desértico.- Suelo superficial ligero, de color café rojizo con subsuelo más pesado, rojo cafésoso, des--

cansando en material calizo a toda profundidad.

- c) Café.- Suelo café que pasa gradualmente a un horizonte calizo blanquizco, cementado o suelto.
- d) Café-Rojizo-Suelo Café.- Rojizo que pasa gradualmente a un subsuelo más pesado, rojo o rojo sucio y después a un horizonte calizo blanquizco, cementado o suelto.
- e) Castaño.- Suelo café oscuro, friable pastoso, descansando sobre suelo café, prismático, con acumulaciones de cal a una profundidad de 0.60 a 1.20 m.
- f) Castaño rojizo.- El suelo superficial es de color café rojizo oscuro, abajo arcilla arenosa más pesada, café rojiza ó roja y con acumulaciones de cal a una profundidad de 0.60 m. ó más.
- g) Chernozen.- Suelo friable, negro o café grisaseo muy oscuro que a los 0.90 a 1.20 m. de profundidad pasa a color más claro hasta la acumulación de cal blanquizca.
- h) Rojizo de Pradera.- Suelo café oscuro o café rojizo, que se continúa por un subsuelo más pesado de color café rojizo hasta el material madre, moderadamente ácido.

Además de los suelos descritos hay muchos lugares de gran importancia para la producción de caña donde los suelos son aluviales (sedimentos de ríos) ó coluviales (que bajaron a los valles de las alturas contiguas).

Basadas en observaciones y análisis efectuados de las diferentes partes donde se encuentran ingenios en el país podemos decir que las propiedades de los suelos varían mucho de una región a otra; además hay algunas variaciones entre los suelos de una misma región.

Por tanto, los datos relativos a fertilizantes, derivados de los experimentos en un lugar, pueden o no ser aplicables a otros lugares dentro de la misma región.

La regla general es encontrar suelos con altos niveles -- de cal, altos grados de saturación de bases y reacciones de -- neutras alcalinas. Los suelos por lo general están bien pre -- vistos de calcio y magnesio y algunos otros de potasio susti -- tuible o disponible aunque en algunos lugares el contenido es bajo, otros contienen fósforo al cual hay que prestar atención en los problemas de fertilización.

Muchos suelos son relativamente pobres en nitrógeno to -- tal y en materia orgánica, lo que indica que se deben conser -- var y elevar los niveles actuales de materia orgánica.

En muchos lugares el drenaje inadecuado, es a menudo --- el factor que limita la producción de caña, mientras que en - otros el problema principal es la insuficiente irrigación.

Y siendo que nuestra investigación la realizamos en un -- ingenio en particular nos informaron acerca de las caracterís -- ticas de su suelo, de acuerdo a éstas, se encuentra dentro -- del tipo Castaño, suelo café oscuro, friable, fértil y pasto -- so descansando sobre suelo café, prismático, con acumulacio -- nes de cal a una profundidad de 0.60 a 1.20 m. el cual no tie -- ne problema de drenaje debido a que la región es lluviosa.

Haciendo un balance general y breve de las característi -- cas alimenticias de las regiones cañeras de México resultan las siguientes observaciones:

Hay gran diversidad de climas en las zonas cañeras, desde el -- punto de vista de los enfriamientos de tipo helada, que pue -- den ser los más perjudiciales para la caña las distintas re -- giones establecidas se encuentran en el siguiente orden des -- cendente de probabiliades de que se presenten tales enfria -- mientos:

Sinaloa (especialmente en la parte norte), Jalisco, Te -- huacán, Balsas, Michoacán, Nayarit, Colima, Veracruz -

Central (esporádicamente y solo en los valles altos), - Huasteca (rara vez y en los puntos altos), Costa Veracruzana (hasta ahora no se ha registrado), Papaloapan, Itzmo (hasta ahora no se han registrado), Yucatán, Soconusco y Tabasco que no se registran.

Las condiciones de humedad difieren en el conjunto de todas las regiones. Donde existe más humedad es en Tabasco, Veracruz Central, Soconusco, Nayarit y menos en Yucatán, Tehuacán y Sinaloa.

Fuera de los enfriamientos eventuales, predomina a través del año un régimen bastante uniforme y benigno de la temperatura: temperaturas máximas que solo pasan de 40 grados, en algunas regiones en cortos lapsos y temperaturas mínimas medias entre los 10 y los 15 grados c.

El clima particularmente en el ingenio donde realizamos la investigación es húmedo y muy propicio para el cultivo de la caña de azúcar.

Para adquirir un conocimiento real del desarrollo que experimentado esta industria a través de la historia, enlistamos todos los ingenios azucareros con que cuenta México hasta la fecha señalando el sector al que pertenecen, así como su ubicación. (Ver figura No. 1)

<u>SECTOR PUBLICO</u>	<u>UBICACION</u>
1.- Adolfo López Mateos	- Oaxaca
2.- Agua Buena	- San Luis Potosí
4.- Bellavista	- Jalisco
12.- El Cora	- Nayarit
13.- El Dorado	- Sinaloa
15.- El Mante	- Tamaulipas

16.-	El Modelo	- Veracruz
18.-	El Potrero	- Veracruz
20.-	Emiliano Zapata	- Morelos
21.-	Estipac	- Jalisco
23.-	Hermenegildo Galeana	- Tabasco
24.-	Independencia	- Veracruz
25.-	José María Morelos	- Jalisco
32.-	La Purísima	- Jalisco
33.-	Lázaro Cárdenas	- Michoacán
36.-	Melchor Ocampo	- Jalisco
40.-	Pedernales	- Michoacán
41.-	Plan de Ayala	- San Luis Potosí
42.-	Puga	- Nayarit
44.-	Puruarán	- Michoacán
45.-	Quesería	- Colima
46.-	Rosales	- Sinaloa
47.-	San Cristóbal	- Veracruz
48.-	San Francisco Ameca	- Jalisco
49.-	San Francisco Naranjal	- Veracruz
50.-	San Gabriel	- Veracruz
52.-	San José de Tule	- Jalisco
56.-	San Pedro	- Veracruz
57.-	San Sebastián	- Michoacán
58.-	Santa Clara	- Michoacán
59.-	Santa Rosalía	- Tabasco
65.-	Zapoapita Pánuco	- Veracruz

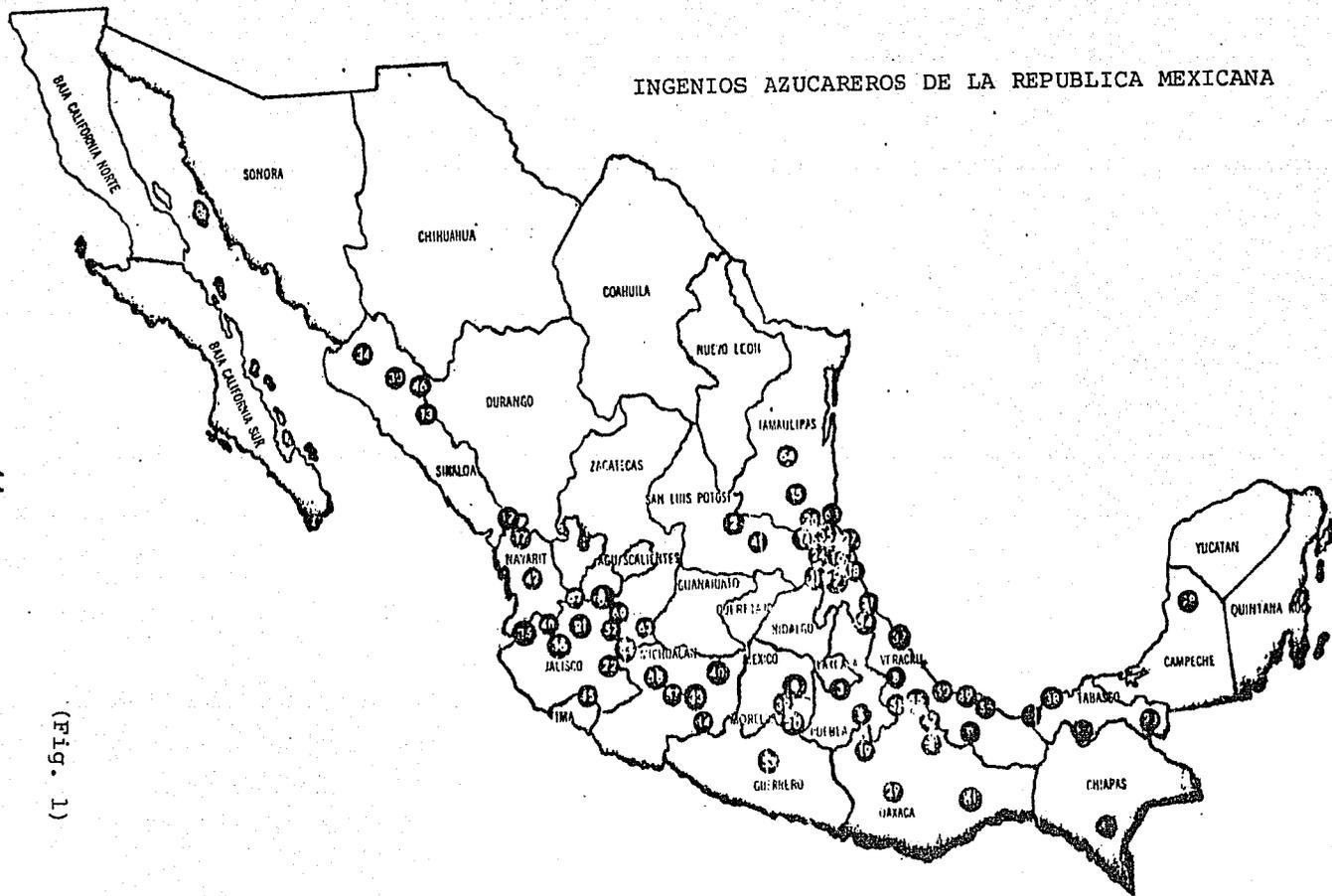
SECTOR PRIVADO

UBICACION

3.-	Atencingo	- Puebla
5.-	Calipam	- Puebla
6.-	Casasano	- Morelos
7.-	Central Progreso	- Veracruz
8.-	Constancia	- Veracruz
9.-	Cuatotolapam	- Veracruz

10.-	Dos Patrias	-	Tabasco
11.-	El Carmen	-	Veracruz
14.-	El Higo	-	Veracruz
17.-	El Molino	-	Nayarit
19.-	El Refugio	-	Oaxaca
22.-	Guadalupe	-	Jalisco
26.-	La Concepción	-	Veracruz
27.-	La Gloria	-	Veracruz
28.-	La Joya	-	Campeche
29.-	La Margarita	-	Oaxaca
30.-	La Primavera	-	Sinaloa
31.-	La Providencia	-	Veracruz
34.-	Los Mochis	-	Sinaloa
35.-	Mahuixtlan	-	Veracruz
37.-	Motzorongo	-	Veracruz
38.-	Nueva Zelandia	-	Tabasco
39.-	Oacalco	-	Morelos
43.-	Pujilic	-	Chiapas
51.-	San José de Abajo	-	Veracruz
53.-	San Martín	-	Guerrero
54.-	San Miguelito	-	Veracruz
55.-	San Nicolás	-	Veracruz
60.-	Santiago	-	Jalisco
61.-	Santo Domingo	-	Oaxaca
62.-	Tala	-	Jalisco
63.-	Tamazula	-	Jalisco
64.-	Xicotecantil	-	Tamaulipas

INGENIOS AZUCAREROS DE LA REPUBLICA MEXICANA



(Fig. 1)

FUENTES DE CAPTACION DE INFORMACION PARA DIAGNOSTICAR PROBLEMAS

Hemos pensado que la única forma de conocer de una manera precisa y clara la información necesaria para llevar a cabo una investigación más compleja, es indispensable considerar --- ciertas fuentes de captación para recabar la información válida para formular un diagnóstico que nos permita detectar de -- una manera somera pero más real que tipos de problemas enfrenta una organización en el área de Recursos Humanos y sobre esta base elegir el que consideremos más convenientes por su importancia y repercusiones posibles en la eficiencia de la organización, adquiriendo un interés especial para el grupo.

Generalmente los problemas del área de Recursos Humanos - que existen dentro de la organización bien pueden ser aquellos que no están perfectamente bien delineados, por lo cual es aconsejable obtener en primer término toda la información suficiente para el logro de una plena identificación de las situaciones y para concebirlo, lo primero que se debe hacer es realizar tantas entrevistas como se requieran, tanto con el nivel superior como con las diferentes personas de otros niveles a - fin de obtener una visión general de la organización, conocer- cuales son los aspectos que están considerados como muy importantes o que causan mayor preocupación y ver si hay un adecuado aprovechamiento de dichos Recursos Humanos.

Las fuentes principales de captación de problemas son aquellas que se transforman en información suficiente, que nos permite evaluar los objetivos, organización, políticas, normas, procedimientos, recursos materiales, técnicos y humanos, así-- como también conocer las fallas que existen. Dicha captación- se puede lograr de la siguiente manera:

a) Objetivos del Area de Recursos Humanos.

El concepto de objetivos cuando se les encuentra por- primera vez, parecen ser muy claros, pero no siempre resultan-

obvios, por lo que es necesario que en principio estén bien-definidos los objetivos organizacionales y por ende los del-área. Ya que muchas de las principales deficiencias nacen -por la dispersión en el logro de los objetivos, esto se debe a que no hay un conocimiento racional del objetivo común de-una organización.

b) Organización Actual

Consiste en conocer el marco estructural donde converge el trabajo personal existente, sujeto a un orden para-lograr objetivos comunes y por lo tanto las funciones que se desarrollan y las jerarquías, las obligaciones y responsabi-lidades de cada puesto, así como sus requerimientos, los lí-mites de la autoridad para actuar, la coordinación que exis-te entre las partes con el todo y los instructivos de métodos y procedimientos empleados, nos proporcionan las bases para -delinear el que y el como del organismo y en concreto del á--rea de Recursos Humanos, sujeta a estudio a fin de establecer la unidad de mando, tramo de control, delegación de autoridad y el empleo económico del personal.

Por medio del manual de organización nos daremos cuenta-hasta donde hay confusiones o deficiencias en la organización es indispensable conocer la situación que reina en un momento dado ya que con base a ésto, podremos llevar a cabo las modi-ficaciones pertinentes en la organización actual.

c) Información Utilizada por la dirección para la Toma de Decisiones

El director o gerente general al despojarse de una-serie de funciones y delegarlas a distintas personas ha de -requerir información cuidadosamente sintetizada, suficiente-y veraz, que representa además indicadores que le permitan to-mar decisiones y cuyo cumplimiento es el de encausar a la or-ganización en la consecuencia de sus objetivos.

A este respecto se aconseja recabar toda la información que utiliza con miras a conocer el panorama que refleje las - previsiones y tendencias del organismo así como del área de - Recursos Humanos y que es el testimonio de las diferentes actividades realizadas en las cuales se fincan soluciones ingeniosas y eficaces. Si dicha información es presentada en una forma completa por los subordinados, nos damos cuenta de la - suficiencia, carencia ó limitaciones de la información si previo a su obtención se elabora una lista checable que sirva de guía para su concentración, y correspondiente evaluación.

d) Conocimiento de la Planta e Instalaciones

Mediante el conocimiento cuidadoso de las instalaciones u previa planeación de recorrido o sea la secuencia lógica que se debe seguir para conocer físicamente la organización, se obtendrá como resultado la localización de algunos síntomas que pueden ser indicadores de posibles problemas como sería la ausencia de secuencias en el proceso de producción y - como medida previsoras debemos anotar aquellas fallas o irregularidades vislumbradas, hacer preguntas capciosas, profundizar en los casos que consideran más importantes, y así con -- más información que nos servirá para la información que veremos del objeto de cualquier estudio tendientes a conocer las verdaderas causas de los problemas.

e) Inquietudes de la Dirección ó Gerencia General

A través de conversaciones directas que se tengan -- con la dirección, recabaremos información verbal, tal vez -- escrita, de todos aquellos aspectos que son de inquietudes y preocupación constante.

Estas son las fuentes principales a las que debemos recurrir antes de iniciar cualquier estudio porque serán la base para conocer cuales son las verdaderas situaciones que afectan una organización, ponderarlas tanto cualitativamente como

cuantitativamente y así determinar la repercusión que tienen en las operaciones.

También se puede considerar de gran utilidad para la determinación de los problemas que se están presentando en el área de Recursos Humanos y que se tienen que atender por su alcance y trascendencia, algunas de las posibles fallas que se traducen en síntomas y que pueden ser:

- . Dualidad de mando en la actuación de una función
- . Escasa libertad para actuar
- . Desconocimiento de las obligaciones y responsabilidades
- . Dispositivos de control inadecuados en el desarrollo de -- las operaciones tanto de producción como directivas
- . Personal incompetente
- . Líneas de autoridad ineficaces
- . Delegación de autoridad deficiente
- . Coordinación ineficaz de los esfuerzos individuales
- . Incremento desorbitado en el número de personal
- . Elevación de gastos
- . Falta de colaboración y cooperación en el personal
- . Centralización inadecuada
- . Descentralización prematura
- . Cuellos de botella en la producción
- . Cegueras de taller

Una vez que se han recabado los datos necesarios debemos determinar el problema que por su alcance e importancia exija una atención inmediata. Para lograrlo es conveniente subrayar que el éxito de este punto dependerá en gran parte del -- profesionalismo de la persona, su criterio y de los conoci--- mientos que tenga de las actividades de la organización en -- cuanto al ramo, además de que debe tratar de apreciar y sentir los problemas como si fuera el dueño de la organización.

Es recomendable también estar atento a cualquier aspecto que pueda, representar un cambio de objetivos, por ello es importante no descuidar ningún ángulo, cuando se interprete la información obtenida, así como también se debe de cuidar el no criticar las situaciones existentes, sino que hay que adoptar una posición receptiva en la que se sugieran modificaciones en algunos procesos para aumentar la eficiencia y proporcionar el verdadero valor que les corresponde porque en un momento dado tienden a servir para el desarrollo del trabajo.

El registro adecuado de la información obtenida es base importante para la identificación de los problemas, implica anotar también los diferentes criterios recopilados por su importancia, que tiene ante la evaluación de dicha información.

TECNICAS EMPLEADAS

Al recurrir a las fuentes de captación de información, convenimos en emplear diferentes técnicas a fin de que nuestra información fuera lo más completa posible; entre las técnicas empleadas están las siguientes:

- Observación Naturalista
- Entrevista Dirigida
- Entrevista Estandarizada
- Información Documental
- Reuniones de Grupo ó de Confrontación

Observación Naturalista:

Esta técnica consiste en la observación directa en la que - el investigador se enfrenta al fenómeno tal como se produce, es pontáneamente, sufriendo esta técnica de un amplio margen de - subjetividad.

En esta técnica no intervenimos en la producción del fenómeno, ni tratamos de medir característica alguna del mismo, si no que lo que pretendemos es tener una visión general de la organización tratando de analizar algunos de sus componentes.

Esta técnica nos sirvió para conocer el área de trabajo - en la cual basamos nuestro estudio, teniendo un amplio conocimiento sobre la distribución de la planta, así como del proceso que se lleva a cabo para la elaboración del azúcar.

Entre lo que pudimos observar encontramos que la distribución de la planta es adecuada, ya que las oficinas se encuentran independientes del área de trabajo de los obreros, así como también cuenta con una caseta de vigilancia que controla la entrada y salida del personal.

El ingenio conserva condiciones higiénicas favorables, tiene un sistema de comunicación a través de radios.

Alrededor de este se a formado una población que cuenta - con todos los servicios, desarrollándose un ambiente de amistad.

Entrevista Dirigida:

Consiste en seleccionar de antemano algunos temas de interés para el entrevistador, dirigiendo hacia ellos la conversación, esta técnica presenta ciertas restricciones en la obtención de información.

Al aplicar esta técnica intercambiamos ideas con personas de la dirección y trabajadores, con el propósito determinado de exponerles la finalidad de nuestra investigación, con el fin de obtener su apoyo.

Nos fué de gran utilidad esta información pues así pudimos ampliar el conocimiento obtenido mediante la observación naturalista.

Obteniendo así la información sobre la carencia de departamento de Recursos Humanos y de las funciones propias de esta área las cuales se llevan en una forma descentralizada entre la empresa y el sindicato.

La entrevista nos sirvió para conocer la organización del ingenio, así como de los puntos que la dirección consideraban de interés especial.

Entrevista Estandarizada:

Se realiza mediante la formación de preguntas previamente establecidas, esta fase de la investigación la efectuamos sobre un tema en concreto en base a la guía elaborada conforme a la información obtenida en la entrevista dirigida.

Dicha entrevista estandarizada se aplicó tanto al personal administrativo como obrero, con el propósito de acumular información sobre el aspecto que atrae en forma especial nuestro interés.

La guía fué enfocada a obtener información sobre la administración de los Recursos Humanos, a sus objetivos, políticas, organización y procedimientos. Señalándonos que estas funciones son llevadas empíricamente.

La información que se obtuvo de los obreros, fué diferente a la obtenida en la dirección, ya que éstos en sí no conocen como es llevada la administración de Recursos Humanos en virtud que lo único que les interesa son las funciones que les atañen directamente sin interesarse en el como están organizadas.

Al aplicar esta guía nos dimos cuenta que algunas personas que ocupan puestos relacionados a la administración de Recursos Humanos, tienen un conocimiento muy pobre de los términos técnicos usuales en esta área.

La guía la aplicamos a los ocupantes de los puestos que a continuación enlistamos, así como el área o departamento al que pertenecen.

NOMBRE DEL PUESTO	AREA O DEPARTAMENTO
- Subdirector	- Dirección
- Gerente General	- Gerencia
- Administrador	- Departamento Legal
- Contador Sub-Gerente	- Gerencia
- Jefe de Sección de Seguros	- Departamento Legal
- Sub-Gerente de Fábrica	- Sub-Dirección
- Sub-Gerente de Elaboración	- Sub-Dirección
- Jefe de Calderas	- Fábrica
- Tomador de Tiempo	- Departamento Legal
- Encargado de Almacén	- Almacén
- Mecánico	- Taller Mecánico
- Supervisor	- Fábrica
- Secretarias	- Gerencia
- Secretario Gral.del Sindicato	- Oficinas del Sindicato
- Tachero	- Fábrica
- Auditor	- Externo
- Enfermera	- Clínica del Seguro Social
- Cañero	- Externo

La guía aplicada es esta:

GUIA PARA LA ENTREVISTA ESTANDARIZADA

- Nombre del puesto _____
- Area o Departameto _____
- Empleado de Confianza _____ Empleado Sindicalizado _____

OBJETIVOS:

- ¿Cuáles son los objetivos fijados en el ingenio?
- ¿Quién ó quiénes se encargan de fijar los objetivos?
- ¿Se conocen?
- ¿Como se dieron a conocer?
- ¿Se revisan, cada cuando, quién los revisa?
- ¿Cada cuando se modifican los objetivos?
- ¿Quién realiza esas modificaciones?
- ¿Cubren las exigencias actuales?
- ¿Cree usted que hace falta más objetivos?
- ¿Existe algún manual donde estén impresos?
- ¿Los conocen los subordinados y los entienden?
- ¿Se tomaron en cuenta a los subordinados para la fijación -
de los mismos?
- ¿Estos objetivos se relacionan con las demás áreas?
- ¿Los resultados que se han obtenido, han sido conforme a lo
planeado?
- ¿Son precisos, concisos, realistas y claramente expresados-
por escrito?
- ¿Constituyen un reto alcanzable?
- ¿Son compatibles con las necesidades de la organización?
- ¿No resultan antagónicos los objetivos de las diferentes --
áreas?

POLITICAS:

- ¿Existen políticas bien definidas?

- ¿Quién instituyó esas políticas?
- ¿Las hay para cada departamento en particular o son generales?
- ¿Puede mencionar algunas?
- ¿Estas políticas tienen influencia en la toma de decisiones?
- ¿Se encuentran en forma escrita?
- ¿Todos los gerentes de departamento los conocen?
- ¿Las políticas son para cada función o son en sentido amplio?
- ¿Cada cuánto son revisadas estas políticas?
- ¿Quién revisa estas políticas, gente especializada o convocan asambleas, quién lo hace?
- ¿Están enterados de ellas, todo el personal de la organización?
- ¿Existen políticas definidas dentro de la administración de Recursos Humanos?
- ¿Cuáles son?
- ¿Cada cuándo se revisan o modifican estas políticas?
- ¿Hasta que grado son importantes las políticas para el buen funcionamiento del departamento?
- ¿Se ajustan a las necesidades de la organización?

ORGANIZACION:

- ¿Conoce el organigrama formal del área?
- ¿Considera que es funcional?
- ¿Conoce con precisión sus obligaciones y responsabilidades?
- ¿Cómo o por qué medios se dió cuenta de ellas?
- ¿Esta estructura se difundió y si es así, hasta que nivel se extendió?
- ¿Cree usted que haya fugas de autoridad y/o responsabilidad entre los que ocupan una de las unidades de trabajo que se consideran en el organigrama?
- ¿Cree que están bien definidos los niveles jerárquicos y -- que éstos tienen bien delineadas sus responsabilidades?

- ¿Qué tipo de autoridad tiene el área de Recursos Humanos en toda la organización?
- ¿Cree usted que el nivel jerárquico que tiene el área de Recursos Humanos con relación a la estructura general es la adecuada y la autoridad delegada suficiente para cumplir sus funciones?
- ¿Prevee los problemas?
- ¿Considera usted que existen problemas dentro del área de Recursos Humanos?
- ¿Cuáles cree usted que son y que requieren de una atención-inmediata por su importancia?
- ¿En qué secciones o unidades se localizan y a que cree que se deban?
- ¿Alguien más conoce estos problemas?
- ¿A qué conducen los mismos?

PROCEDIMIENTOS:

- ¿Existe un manual de procedimientos?
- ¿Cada área tiene un manual?
- ¿Estos procedimientos son revisados periódicamente?
- ¿Quién efectúa la revisión?
- ¿Estos procedimientos los deben de saber manejar todos los-empleados o sólo determinados empleados?
- ¿Hay un procedimiento especial cuando una persona va a ingresar a la organización, está registrando?
- ¿Cada cuando someten los procedimientos a un análisis para ver sino resultan obsoletos en la actualidad?

CONTROL:

- ¿Existe una área específica que realice el control?
- ¿Como se lleva a cabo el control en forma general o por área específica?
- ¿Qué tipo de control se lleva?

- ¿Cómo se canalizan los resultados obtenidos de la aplicación del control?
- ¿Todo el personal tiene conocimiento de la importancia de esta función?
- ¿Se tiene un control en los Recursos Humanos?
- ¿Se lleva un control por cada función del área de Recursos Humanos?
- ¿Quién lleva a cabo este control?
- ¿Cada cuando lo realizan?
- ¿El informe de dicho control a quién es reportado?
- ¿Se toma en cuenta el informe para la programación de nuevos objetivos o políticas?

RECLUTAMIENTO:

- ¿De donde proviene el personal que cubre los puestos, que la organización tiene vacantes?
- ¿Qué fuentes utiliza para atraer personal, a la organización?
- ¿Cuál es la mejor para usted y por qué?
- ¿Cómo se realiza esa atracción?
- ¿Se tienen establecidos objetivos y políticas para esta función?
- ¿Podría explicarme los mismos?
- ¿De que información se valen para lanzarse a la búsqueda de candidatos para cubrir los puestos vacantes?
- ¿Existe algún procedimiento para esta función, podría explicarme el mismo de manera breve?
- ¿Tiene alguna intervención el sindicato con relación a -- los puestos vacantes sindicalizados y que la organización necesita cubrir en que consiste?
- ¿En que otros aspectos interviene el sindicato con relación a esta función?
- ¿Que problemas cree que se tienen que evitar para obtener un alto grado de eficiencia dentro de esta función?

- ¿De que manera miden los resultados de esta función?
- ¿Que deficiencias o irregularidades existen, que entorpecen su plena realización?
- Qué propondría usted para corregir las deficiencias?
- Cómo demostraría usted que existen deficiencias?

SELECCION:

- ¿Después de que se tiene a las personas adecuadas, para cubrir los puestos vacantes, se someten estas a algún proceso que comprendan exámenes, investigaciones y otros?
- ¿En qué consisten los elementos que intervienen en su proceso y como y quiénes determinan su validez o confiabilidad?
- ¿Cuál es el elemento más importante de este proceso, para decidir quién se queda en el puesto o quién es rechazado?
- ¿Tienen establecidos objetivos y políticas para esta función?
- ¿Podría explicarme los mismos?
- ¿Tienen un procedimiento para cubrir esta necesidad?
- ¿Podría explicarme a groso modo su contenido?
- ¿Quién es el que decide, quién se queda o se rechaza?
- ¿Podría explicarme la ingerencia o participación de otras áreas o personas en la realización de esta función?
- ¿Qué dificultades o problemas cree que se tienen que evitar para obtener un alto grado de eficiencia en esta función?
- ¿De que manera miden los resultados de esta función?
- ¿Así como de los factores controlables y no controlables- que influyan en la eficiencia de esta función?
- ¿Qué deficiencias o irregularidades existen que entorpecen la realización plena de esta función?
- ¿Qué propondría usted para corregirlas?
- ¿Cómo demostraría que existen deficiencias?

CONTRATACION:

- ¿Qué procedimiento se tiene establecido, para llevar a cabo la contratación individual o masiva de acuerdo a las - necesidades de la organización?
- ¿Bajo que base se justifican, la aplicación de diferentes tipos de contratos?
- ¿De acuerdo al tipo de contratación, cuáles pueden ser -- las bases formales y no casuales por parte del trabajador, motivo de la rescisión de trabajo, individual y colectivo, - en que se fundamenta?

ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS:

- ¿Qué método de valuación y que puestos se consideran en - el mismo?
- ¿Existe alguna combinación en cuanto a los métodos de va- luación que se conocen y que cambios se hicieron para su - aplicación en la organización?
- ¿Existe alguna escala de sueldos, tanto de empleados de - confianza como de sindicalizados?
- ¿Qué metodología se empleo para su fijación, que puestos - abarca y que factores o elementos se consideran en su re- visión y cada cuando se lleva a cabo?
- ¿Qué otros recursos consideran para la fijación de siste- mas de remuneración y su actuación de éstos?
- ¿Qué problemas, irregularidades o deficiencias se podrían reducir o eliminar?
- ¿Como considera usted que esos problemas se podrían elimi- nar o reducir?
- ¿Como demostraría usted la existencia de esos problemas, - irregularidades ó deficiencias?
- ¿Existen políticas precisas, sobre aumentos por promoción, - ajustes o incrementos al costo de la vida y otros?
- ¿Podría explicarnos en qué consisten o qué consideran?

RELACIONES LABORALES:

- ¿Aparte del contrato Ley, qué rige las relaciones entre empresa y trabajadores, qué otras cláusulas complementa al mismo?
- ¿Existen reglamentos interiores de trabajos, en qué consiste, es exclusivo o se aplica en otros centros de trabajo similares?
- ¿Muchos instrumentos jurídicos se ajustan a las necesidades de ambas partes, no han acarreado en cuánto a su contenido, problemas de interpretación, por una u otra parte, cuáles?
- ¿Cómo se suple lo no establecido?
- ¿Qué otros sistemas tienen establecidos, para mantener una adecuada armonía en las relaciones entre dirección y trabajadores?
- ¿En qué consisten?
- ¿Qué elementos se consideran para la revisión o actualización de sus documentos y/o sistemas?

- ¿Qué controles se establecen para hacer respetar lo conveniente, en qué consisten?
- ¿Qué problemas ó dificultades se tienen en las relaciones entre dirección y trabajadores que entorpecen la obtención de objetivos ó inclusive no se alcanzan los mismos?
- ¿Qué propondría para eliminar los problemas, irregularidades ó deficiencias?
- ¿Cómo demostraría que sus problemas, irregularidades ó deficiencias le están causando un mal a la organización?

SERVICIOS Y PRESTACIONES

- ¿Podría explicar brevemente las políticas referentes a servicios y prestaciones al personal?
- ¿Quiénes intervienen en el fijamiento, establecimiento, administración de los servicios y prestaciones al personal?

- ¿Qué factores han intervenido, para la creación de nuevos servicios y prestaciones?
- ¿Podría explicarnos brevemente bajo qué circunstancias ó procesos se otorgan estos servicios y prestaciones?
- ¿Cómo considera la empresa y el sindicato, cada uno de -- los servicios y prestaciones?
- ¿Qué problemas cree usted que existe al respecto?

ENTRENAMIENTO:

- ¿Después de que se contrata a una persona, se sujeta a algún proceso que identifique a la misma con su puesto?
- ¿Cuando se está consciente de que el elemento humano está fallando se toma providencias para que se corrijan, cuáles?
- ¿Se tienen programas de adiestramiento, capacitación y -- desarrollo, ¿qué enfoque tienen ó hacia que actividades, - conocimientos ó características propias del individuo se enfocan?
- ¿Cómo se miden esos programas con relación a las necesidades de la organización?
- ¿Qué factores ó elementos consideran, para decidir si una persona ó un grupo de personas requieren de entrenarlas?
- ¿Quién lleva a cabo el entrenamiento, en cuanto a la elaboración del programa con relación a las necesidades, a -- la instrucción, al control y a los resultados?
- ¿Qué dificultades ó problemas cree que se deban eliminar, como para que esta función se ajuste a las necesidades de la organización ó para que se conciba un alto grado de eficiencia en la misma?
- ¿Así como los factores controlables ó nó controlables que influyan en la eficiencia?
- ¿Qué propondría usted para corregir las deficiencias ó irregularidades?
- ¿Como demostraría usted que existen esas deficiencias ó - irregularidades?

HIGIENE Y SEGURIDAD:

- ¿Existe una comisión mixta de higiene y seguridad?
- ¿Sus integrantes conocen los objetivos de su misión?
- ¿Podría explicarnos en que se fundamentan los mismos?
- ¿De qué manera participa, para la reducción de accidentes ó para cuidar la integridad física interna y externa del individuo?
- ¿Existe una sección médica dentro de la organización?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Qué tipo de especialistas intervienen para la disminución de enfermedades profesionales, accidentes de trabajo y enfermedades generales, así como la rehabilitación del individuo, afectado por esas contingencias con relación a su trabajo?
- ¿Explique las medidas preventivas que a tomado la organización en consideración, para concebir que esta función se realice a plenitud?
- ¿Qué programas se han fijado y los cuales se han cuidado, que sean lo suficientemente dinámicos, para que se concibieran los objetivos que los mismos consideran?
- ¿Como considera la organización, así como el sindicato, esta función, como para que se realice a plenitud?
- ¿Qué problemas, irregularidades y deficiencias considera usted que existen en la fijación de cualquier sistema relacionado con esta función?
- ¿Cómo se podría solucionar y comprobar los mismos, como para un cambio de conducta en los integrantes de la organización para una aceptación plena de esta función?

CALIFICACION DE MERITOS:

- ¿Existe algún sistema de calificación de méritos, que permita conocer las carencias, cualidades, habilidades y eficiencia de las personas con relación a los nuevos puestos que ocupan?

- ¿Podría explicarme que método ó métodos se consideraron para el establecimiento de este sistema?
- ¿Qué utilidad o enfoque tiene el sistema de calificación-- de méritos con relación a otros programas, que se relacionan con el área de Recursos Humanos?
- ¿Qué procedimiento se tiene para verificar ó comprobar que la evaluación emitida por un supervisor, con relación a un subordinado es completa y objetiva?
- ¿Qué problemas, irregularidades y deficiencias, considera usted que existen en el sistema que tiene?
- ¿Por qué razón?
- ¿Qué propone para su corrección, a fin de mejorar el funcionamiento del mismo?

Información Documental:

La información documental es la base principal de la observación histórica controlada, entendiéndose por documentos- cualquier registro realizado en papel, cinta magnetofónica, - película, cinta o tarjeta perforada, al consultar los documentos es necesario tomar en cuenta su validez y confiabilidad.

El propósito que perseguimos en la utilización de esta - técnica fué el recabar información escrita, a fin de que reafirmara la información recopilada con las otras técnicas aplicadas en nuestra investigación.

Dentro de los documentos que obtuvimos y que tienen para nosotros un interés especial por la información recabada- están los siguientes:

- . Organigrama.- Este documento nos sirvió para conocer la- estructura orgánica, observando los niveles jerárquicos - de los diferentes departamentos.
- . Plano del ingenio.- Nos sirvió para conocer la distribución de la planta, así como para localizar cada departa- mento. (Ver figura No. 2).

- . Contrato Colectivo.- Nos sirvió para conocer las bases en las que son contratados los trabajadores.
- . Formas de Tomaduría de Tiempo.
- . Pases de salida de personal.
- . Nóminas.
Esta serie de documentos los utilizamos a fin de conocer - tipo de control ó tipos que se llevan a cabo en cuanto al personal que labora y los sueldos que devengan.
- . Papelería de I.M.S.S.
- . Solicitudes de aviso de accidentes.
- . Permisos para consulta médica.
Estos documentos nos sirvieron para conocer el control que se lleva a cabo en cuanto a incapacidades y accidentes se refiere.
- . Pases de salida de personal.
- . Papelería de INFONAVIT.
- . Solicitud de inscripción en el registro federal de causantes.
Esta papelería la utilizamos con el fin de conocer su situación en cuanto a prestaciones, así como en el cumplimiento de sus obligaciones.
- . Vales por equipo de seguridad.- Este vale nos sirvió para comprobar la importancia que le dan a la seguridad del trabajador.
- . Reglamento del comité técnico del fideicomiso para el manejo del instituto de capacitación de la industria azucarera, y el manual de operaciones del comité de capacitación en la industria azucarera.- Los cuales nos sirvieron para tener una idea clara acerca de como se está planeando la capacitación obrera en este ramo de la industria.
- . Contrato de apertura de créditos refaccionarios y/o habilitación ó avío.
- . Formas utilizadas en almacén.
- . Informe diario de elaboración de alcohol.
- . Vales de almacén.

- . Reporte diario de báscula.
- . Reporte de embarques.
- . Reporte de vigilante de la Bodega de azúcar.
- . Reporte del taller automotriz.
- . Relación de papelería.
- . Relación de informes que se utilizan en el departamento de administración.

Dichos documentos nos sirvieron para conocer mejor la administración que se lleva a cabo en cada una de las áreas.

Reuniones de grupo ó de confrontación:

Se llevaron a efecto con el fin de ordenar la información-obtenida, de intercambiar impresiones, hacer observaciones es peciales, eliminación de información poco confiable y resol--ver dudas con el objeto de unificar nuestro criterio e inter--pretar la información.

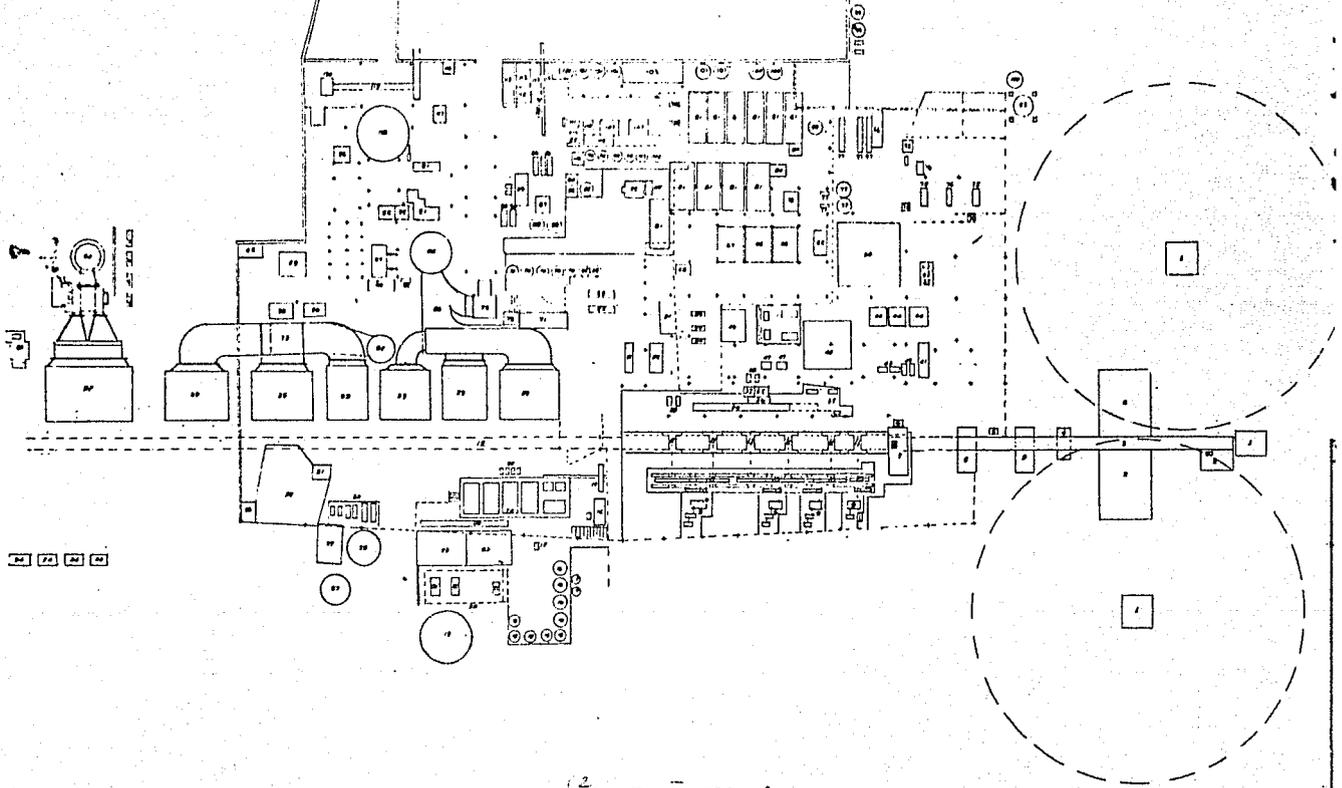
Al aplicar las técnicas antes mencionadas nos percatamos que ante éstas, hubo diferentes reacciones, siendo en mayoría favorables.

En cuanto a aspectos positivos podemos decir que en todos los niveles encontramos un gran apoyo y disponibilidad -- hacia nuestra investigación, facilitándonos todos los medios--que estuvieron a su alcance, para su realización, mostrando--un interés palpable.

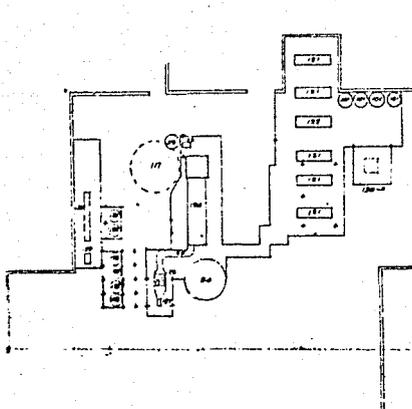
En cuanto a aspectos negativos la única limitación fué--la ignorancia de algunas personas hacia los términos que uti--lizábamos al referirnos a la Administración de Recursos Huma--nos, siendo esto un impedimento para alcanzar una comunica---ción ideal.

Para mayor comprensión de este punto realizamos un dia--grama de las fuentes de información a las que recurrimos pa--ra hacer un diagnóstico real del ingenio. (Ver figura No. 3).

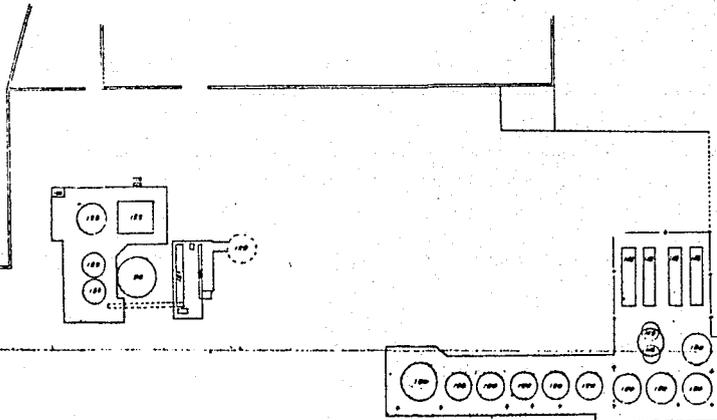
PLANTA 1



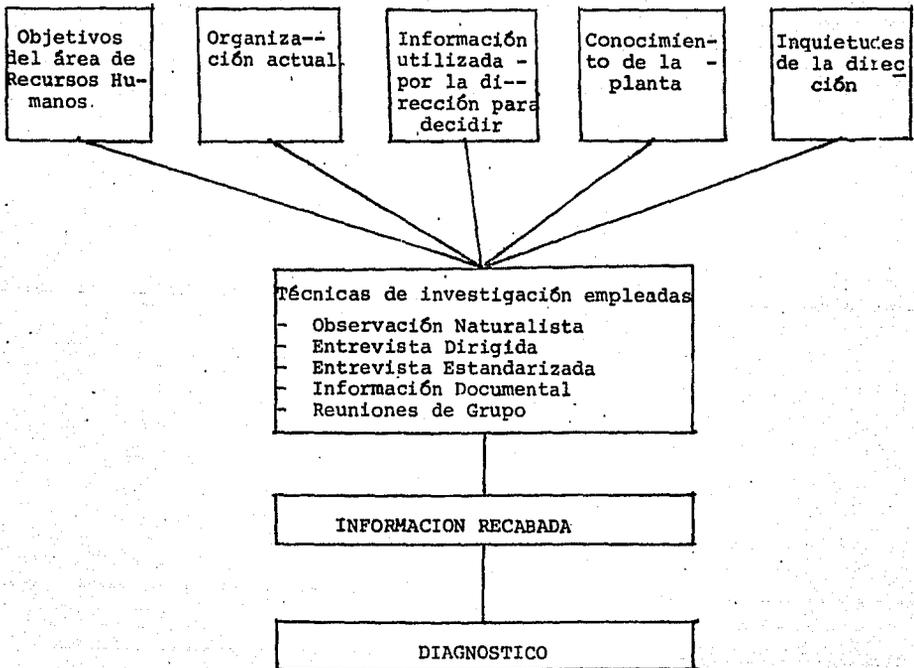
PLANTA 2



PLANTA 4



FUENTES DE LA INFORMACION



(Fig. 3)

ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

En base a la información obtenida en la investigación -- que realizamos en el ingenio, llegamos a la conclusión de que no existen objetivos particulares ó generales del área de Recursos Humanos, tomando en cuenta que éstos son de vital importancia, ya que constituyen las metas a las cuales se pretende llegar y por los cuales son creados los organismos.

Los únicos objetivos que encontramos a nivel organización son los de producir la mayor cantidad posible al mínimo costo, buscar la mayor eficiencia, evitar pérdidas y sobre to do aumentar cada vez más su producción, señalando que no se encuentran en forma escrita.

Debido a que no han tenido la inquietud de fijar objetivos, nadie se hace responsable de crearlos, implantarlos, dar los a conocer y modificarlos para actualizarlos a la dinámica propia de la organización.

Cuando son creados los objetivos se dan a conocer con el fin de que el personal que se ve afectado por tales, conozca las metas que pretende alcanzar la organización, tratando de conjugar los intereses particulares con los generales para lograr mayor identificación, por parte de los trabajadores hacia la organización.

Esta situación la palpamos desde la primera visita que hicimos al ingenio, la cual fué respaldada a través de las -- entrevistas efectuadas para tal fin.

Esta organización no ha pensado en crear objetivos de el área de Recursos Humanos, ya que el único interés como se mencionó lo enfocan a la producción, objetivo general que se hizo presente en el momento que se estableció el ingenio.

POLITICAS

De las fuentes de información a las que recurrimos no obtuvimos aportaciones sobre políticas definidas del área de Recursos Humanos, especificándonos que hay una serie de principios y reglas de conducta, que rigen las relaciones de la organización con sus empleados y son establecidos por la costumbre. El carecimiento de éstas se debe a que no hay nadie que haga sentir su importancia y desde luego que las instruya, por tal razón no hay políticas, generales ni particulares de ninguna área, por lo que resulta imposible determinar en nuestra investigación en base a que se hacen, cada cuando y para que se fijen.

Las políticas efectivas de personal, suelen establecerse en consulta con sus propios empleados, se dan a conocer por escrito y son estables; teniendo la suficiente flexibilidad para hacer frente a las condiciones cambiantes. Llegando a concluir que éstos son importantes porque son las guías ó caminos a seguir para alcanzar los objetivos, por lo que se deben fijar en forma paralela, ya que no se podrá alcanzar una meta, sino se toma en cuenta una guía para lograrla.

Por lo anterior en el ingenio no hay políticas ni en general, ni particulares, quizás porque muchas actividades son ejecutadas por el sindicato, que regula las relaciones que se presenten.

ORGANIZACION

Dado que en esta organización no se cuenta con un área propia de Recursos Humanos, no podemos hablar de su nivel jerárquico dentro del organigrama general de la organización; así como también de los puestos que llevan a cabo determina--

das funciones propias de la Administración de Recursos Humanos, éstas se encuentran divididas entre varios puestos de la organización y el sindicato.

Citaremos las funciones que realiza cada uno de los puestos dando una somera explicación de los mismos.

Director General:

- Relaciones Laborales.- Esta la realiza actuando como mediador entre el sindicato o la empresa.
- Reclutamiento de personal de confianza mediante las recomendaciones.
- Selección de personal de confianza mediante la elección de los candidatos.
- Contratación realizada bajo términos fijados por la dirección.
- Administración de sueldos y salarios para personal de confianza, se hace según el criterio de la dirección, siguiendo ciertos lineamientos empíricos.

Administrador:

- No lleva a cabo funciones propias de la Administración de Recursos Humanos, pero interviene indirectamente en algunas de ellas; llevando a cabo la supervisión de los trámites con respecto al Seguro Social, la supervisión de la tomadura de tiempo y las actividades necesarias para regular las relaciones laborales.

Sindicato:

- El Reclutamiento de personal obrero.
- Selección de personal obrero realizada según el Sindicato.
- Contratación de personal obrero, ésta es en base al contrato colectivo de Trabajo de la Industria Azucarera.
- Relaciones Laborales del personal sindicalizado con la dirección.

- Administración de sueldos y salarios, la efectúa en base a un tabulador de salarios fijos.
- Servicios y prestaciones del personal obrero fijados a lo convenido en la Ley.

Contador General:

- Manejo de nóminas y pago de las mismas fijándolas en base a la información recibida del tomador de tiempo.

Sub-Gerente de Producción:

- Higiene y Seguridad del Personal, ésta la lleva a cabo con juntamente con el sindicato formando una Comisión Mixta.

PROCEDIMIENTOS

Dentro de ésta organización observamos y tomamos en cuenta el hecho de que no existiera un manual de procedimientos, - que especificara la manera de llevarse a cabo, cada una de +- las actividades propias de los distintos departamentos, que en ella estén establecidos; éste es un factor importante ya - que contando con él, existiría una uniformidad en cuanto a la manera de hacerse ó de llevarse a cabo, el manejo en cuanto - a papelería se refiere así como de cualquier otro tipo de funcion que requiera un cierto proceso en su ejecución.

Lo único que observamos fué que cuentan con un sistema-- de colores en cuanto a su papelería para identificar lo que-- corresponde al ingenio.

Por lo tanto ninguna área tiene algún manual de procedi-- mientos, en donde se explique lo que tienen que hacer los tra-- bajadores. Basamos lo anterior como conclusión a la informa-- ción que obtuvimos durante la entrevista que realizamos para-- tal efecto.

De tal manera que todas las funciones de la administra--

ción en general y particularizando en las de Recursos Humanos son efectuadas en una forma totalmente empírica y subjetiva, ya que al carecer de un método, adquiere matices subjetivos, dependiendo de la capacidad, conocimiento y experiencia de la persona encargada de su ejecución.

RECLUTAMIENTO

El ingenio realiza el reclutamiento en las siguientes -- formas: personal de confianza y personal obrero. El primero es designado por la dirección de la empresa considerando las recomendaciones familiares, y una cartera de solicitudes. Se consideran puestos de confianza los de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización.

El personal obrero que desea ingresar a la fábrica deberá reunir los siguientes requisitos: edad comprendida entre los 18 y los 60 años, escolaridad mínima hasta sexto año de primaria y además tener buena conducta personal, comprobándose esta última con la carencia de antecedentes penales.

El procedimiento que se sigue para reclutar al personal obrero es mediante amistades, parientes o familiares del propio personal debido a que éstas son las fuentes de abastecimiento más cercanos a la organización; y éstos para poder ocupar un puesto dentro de la organización deben de haber pasado por eventuales o suplentes, en virtud de que muy rara vez se contratan obreros de nuevo ingreso, pues cuentan con un gran número de trabajadores eventuales y temporales, los cuales deben ser considerados en primer término debido a que la empresa cuenta con un sistema de escalafón, para la jerarquización de puestos.

La forma en que se cubren los puestos vacantes, es por medio de requisiciones que elabora cada departamento, las cuales son enviadas al sindicato para asignar a la persona que -

le corresponde según el escalafón.

Algunas fuentes de reclutamiento para el personal de confianza son las academias comerciales cercanas a la localidad y es el Sub-Director el encargado de elegir a la persona adecuada para el puesto vacante.

No hay ningún tipo de objetivos, ni políticas referentes a ésta función, ya que tanto al sindicato como a la dirección lo único que le interesa es que haya personal necesario para cubrir una vacante.

SELECCION

En cuanto a esta función nos encontramos ante dos situaciones, por un lado el personal de confianza que es seleccionado por la gerencia directamente, esto es en cuanto a las necesidades que van surgiendo o por la creación de nuevos puestos; estas personas son aceptadas en la medida que se identifican con la gerencia, ya que por lo general son recomendados por los mismos empleados.

No se hace ningún proceso de selección, como debiera ser para encontrar a la persona adecuada para que cubra un puesto a un costo también adecuado. Lo único que practican es un -- exámen sencillo de conocimientos generales y otro exámen médico, éste es aplicado antes de ser contratado el empleado.

Y por el otro encontramos que al personal sindicalizado no se le aplica ninguna técnica de selección reconocida, y es el mismo sindicato quien los selecciona de una manera más -- bien empírica que científica, el sistema que usan es el siguiente, una persona se presenta a solicitar empleo, éste es aceptado o no por las recomendaciones que lleve, si lo aceptan, su primer puesto es como peón, ya que dentro del ingenio existe un sistema escalafonario que no permite que se ocupen-

personas en puestos de categoría superior.

Por lo tanto no siguen ningún proceso científico para la selección de su personal. Solamente tiene validez la recomendación que tenga la persona al hacer su solicitud.

No hay ningún tipo de objetivo, ni política para cubrir esta función, ya que no se interesa la dirección en este aspecto, solo les preocupa el tener ocupado el número de plazas que se requieren.

El procedimiento que tienen para cubrir una vacante es mover todo el escalafón, ascendiendo al personal hasta cubrir el puesto vacante, un caso común es que si falta el mecánico de primera que encabeza la lista, sube el que lo sigue y así pasa con todos, suben un peldaño más dentro del escalafón.

La persona que decide si se quedan o no en su puesto es el supervisor, para lo cual cuentan con un período de prueba para demostrar si son capaces o no en la categoría nueva, su duración es de 30 días, en caso de no notificar después de este tiempo que el trabajador no es eficiente se dá como un hecho que fué aceptado, si se rechaza antes de ese período, se manda a otro con los mismos requisitos. Han establecido que la primera persona que les manden es aceptada para evitar retrasos en la producción y problemas con el sindicato.

Los resultados de la selección no los toman en cuenta, ya que al ascender es por medio de la antigüedad, razón por la que no ponen interés en esto, aunque existe la inquietud de la gerencia por realizar algún tipo de evaluación para medir la capacidad del individuo, aunque por otro lado se contrapone con lo dispuesto por el sindicato en su escalafón de no medir la capacidad sino la antigüedad.

CONTRATACION

La contratación de los empleados de confianza es llevada a cabo de la siguiente manera: la persona que va a ocupar el puesto vacante será sometido a un pequeño examen de conocimientos, y después de aprobado se contratará mediante un contrato individual. Este tipo de contratación se efectúa por la dirección de la empresa, llegándose a un acuerdo en cuanto a su remuneración.

Por lo que respecta a los empleados sindicalizados, los contrata el sindicato mediante un contrato colectivo de trabajo, el cual se encuentra establecido en base a la Ley Federal del Trabajo y al Contrato Colectivo, éste es revisado anualmente por una Comisión Tripartita la cual comprende a representantes del gobierno de la dirección, de la organización y representantes del sindicato.

Con relación a los obreros casi todos son sindicalizados y por consiguiente el mismo sindicato se encarga de ello mediante el contrato colectivo anteriormente mencionado.

Los trabajadores sindicalizados tienen todo el apoyo del sindicato, por lo que éste se presta a abusos, ya que aunque el obrero cometa alguna falta grave que sea motivo de rescisión de su contrato, el sindicato evita a como de lugar el despido.

ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

Introduciéndonos al tema Administración de Sueldos y Salarios, no existe un método de valuación de puestos para llegar a fijar salarios, en éste ingenio los salarios de los empleados de la Gerencia, son fijados en común acuerdo entre la empresa y el empleado y éstos obtendrán los beneficios en cuanto a incremento de salario que los sindicalizados ten-

gan.

El salario es la remuneración que percibe un trabajador, al servicio de un patrón, y es diferente entre los empleados de confianza que son los de Dirección, Inspección, Vigilancia y Fiscalización y los sindicalizados pues éstos están sujetos a un tabulador. Aclarando que no siguen un sistema para la fijación de sueldos.

Referente al personal obrero que opera en el Ingenio, el salario se basa en un sistema escalafonario que lo establece el sindicato, el cual contiene una escala fija de salarios para cada puesto en los diferentes departamentos, este sueldo es modificado anualmente de acuerdo con las peticiones que hace el sindicato a la empresa en la revisión del Contrato Colectivo de la Industria Azucarera. El sueldo mínimo para los obreros dentro de este ingenio es superior al sueldo mínimo regional.

Otro factor importante para la determinación de sueldos es la producción de la empresa en un momento determinado; a mayor producción los sueldos serán más elevados, más sin embargo si la producción siguiente es menor, los sueldos no sufrirán ningún cambio. La interrupción de la producción no priva al obrero de su salario, solo en caso de culpa u omisión de su parte.

El salario puede variar, como lo especifica el Contrato Colectivo, donde dice que percibirán salario doble, los obreros cuando ejecutan actividades que presenten alto grado de riesgo, como son aquellas que se laboran en el interior de aparatos, es decir dentro de la fábrica, donde la temperatura exceda de 45°C; en el agua, o también en el lodo cuando tengan una profundidad mínima de 8 cm. o cuando ejecuten manobras de 6 metros de altura.

Señalamos también que puede lograrse un incremento en el salario, cuando el obrero trabaja tiempo excedente en las jornadas legales, lo cual tiene un carácter de extraordinario y su retribución consiste en pagarle las primeras 9 horas semanales con un 100% más del salario de la jornada y los excedentes de esas horas con un 200%.

Dentro de los 15 días anteriores a la terminación de los trabajos temporales y eventuales, el patrón deberá cubrir a los trabajadores el sueldo que le corresponde por las vacaciones.

El hecho de que los sueldos se otorguen de acuerdo al -- puesto que ocupen según el escalafón y que exista un tabulador de salarios, provoca que independientemente de su capacidad el trabajador reciba un sueldo más o menos alto, debido a que no se toma en cuenta las habilidades de cada trabajador.

RELACIONES LABORALES

En cuanto a esta función el ingenio se preocupa de que -- éstas se lleven a cabo en forma cordial, por tal motivo estas relaciones están enmarcadas a lo que la Ley fija en el -- Contrato Colectivo de la Industria Azucarera y el Contrato -- Ley, careciendo de cláusulas exclusivas de dicha organización.

El Reglamento Interior de Trabajo es uno de los instrumentos jurídicos que constituyen una gran ayuda para la Administración de Recursos Humanos, consistiendo en un conjunto -- de disposiciones que obliguen a las dos partes; dicho instrumento no se ha instituido en este ingenio, ya que para lograr lo se necesita la petición del sindicato, según lo establecido en el Contrato Colectivo de Trabajo de la Industria Azucarera.

Estas relaciones en términos generales no presentan grandes conflictos, por tal motivo en este aspecto si hay una integración entre la empresa y los trabajadores, llevándose a cabo sin ningún sistema o procedimiento establecido científicamente. Por lo que esta función es ejecutada empíricamente por la Subdirección de la organización y el Secretario General del Sindicato.

En las Relaciones Laborales aplicadas en cuanto al personal de confianza, se presentan pocas situaciones conflictivas, debido a que están ampliamente identificadas con la Dirección, que es la que en un momento dado, resuelve los problemas presentados. En cuanto a los sindicalizados, recurren al sindicato, para que intervenga en caso de algún conflicto.

Por lo que respecta al personal obrero, cuando surgen -- diferencias, el sindicato interviene sosteniendo pláticas con la Dirección y llegan a acuerdos favorables para ambas partes, repercutiendo en beneficio tanto para los obreros como para la organización.

SERVICIOS Y PRESTACIONES

De las fuentes a las que recurrimos, sacamos como conclusión de que no hay políticas establecidas en lo referente a esta función.

Pudimos apreciar, por lo que respecta al personal de confianza, que les son otorgadas únicamente las que marca la Ley Federal del Trabajo.

Por lo que a sindicalizados se refiere tienen éstas y otras más; conseguidas por acuerdos del sindicato.

Debemos tomar en cuenta que muchas de éstas son comple--

mento del salario y que se dan en efectivo o en especie y que también son complementarias tanto por los servicios como por las prestaciones que se le otorgan.

De los logros obtenidos por el sindicato podemos mencionar los siguientes:

- Renta para casa, la cual es suspendida cuando obtienen una propia por medio del Infonavit.
- Becas en efectivo a los trabajadores para promover la educación entre ellos.
- Ayuda económica a las esposas de los trabajadores cuando están en período de gestación.
- Los trabajadores podrán disfrutar de dos clases de permisos:
 - a) Permisos particulares, motivados por asuntos privados del trabajador.
 - b) Permisos por comisiones sindicales, del Estado o de elección popular.
- Se les dará permiso con goce de sueldo 5 días, cuando muera la esposa, hijos, padre ó madre que estén inscritos en la cédula familiar.
- Y 7 días cuando contraigan matrimonio civil.

La jubilación se otorga cuando tengan una antigüedad de 33 años mínimo de servicio activo y tener no menos de 60 años. Esta jubilación la paga el sindicato y la empresa a su vez paga una prima al sindicato.

Los trabajadores que tengan un año de prestar sus servicios tendrán 20 días de descanso con goce de sueldo y cuando tengan 29 años de antigüedad se les aumentarán 5 días, de ahí en adelante cada 5 años adicionales de antigüedad se aumentarán dos días más de vacaciones.

Hay que tomar en cuenta que este tipo de prestaciones -

adicionales hacen que el trabajador se sienta a gusto de pertenecer a la organización y no origine situaciones conflictivas dentro de ella.

ENTRENAMIENTO

El entrenamiento como concepto técnico, significa prepararse para un esfuerzo físico o mental y llegar a desempeñar una labor.

El entrenamiento dentro de este ingenio no es llevado a cabo en este concepto, sino que el personal desde que entra, aprende a realizar sus labores con el tiempo y la práctica, debido a que la organización no ha visto la necesidad de realizar esta función en una forma programada, sin considerarla una inversión, que incrementaría su eficiencia.

Es hasta ahora que la organización viendo la necesidad de entrenar a sus trabajadores, está colaborando con el Instituto de Capacitación, el cual está tratando de llevar una capacitación a los ingenios a nivel nacional, con el fin de que por medio de los conocimientos que adquieren en dichos cursos desarrollen mejor su trabajo.

Los programas del Instituto van dirigidas al nivel de supervisión con el objeto de que éstos al adquirir los conocimientos necesarios, podrán orientar mejor a sus subordinados, transmitiéndoles estos conocimientos.

Debido a que no existe un entrenamiento en este ingenio, con frecuencia se ven en el caso de que los trabajadores no rinden lo suficiente o que desempeñan muy deficientemente sus tareas, viéndose en la necesidad de corregirlos, ya sea directamente o a través del sindicato.

La organización actual está consciente del bajo nivel educativo de sus trabajadores y de la obligación legal que tienen de instituir el entrenamiento según los artículos 159 y 132 de la Ley Federal del Trabajo, para ésto se requieren determinar sus propias necesidades para que en base a ésto se efectúen sus programas de entrenamiento, teniendo un control del mismo, para que se puedan prever los resultados.

HIGIENE Y SEGURIDAD

Esta función, si es llevada a cabo dentro del Ingenio, por una Comisión Mixta ó sea que está integrada tanto por miembros de la organización como del sindicato. Las personas que integran dicha Comisión, conocen los objetivos de esta función que es: la vigilancia de la buena salud de todos los empleados de la organización, y tener un gran cuidado en reducir los riesgos de trabajo que existen dentro del mismo. Así también podemos decir que el equipo que debe usarse en casos especiales en que lo requiera su trabajo, se encuentra dentro del centro de trabajo.

Las medidas de protección y Seguridad que se aplican son: Tener el equipo de seguridad necesario, mantener en buen estado los pasillos, ya que éstos muchas veces se encuentran con substancias resbalosas; y hacer campañas de vacunación para ellos y sus familias. También cuentan con una clínica del Seguro Social, que se encuentra en los contornos del área de trabajo. Los objetivos de dicha clínica van encaminados a mantener la buena salud del trabajador y sus familias. Aunque la organización se ha encontrado con problemas, ya que con frecuencia el trabajador se hace el enfermo y vá a la clínica para que le den incapacidad, en la mayoría de los casos no la necesita; llegando a un acuerdo con los doctores logran la incapacidad.

Existen dos médicos que son comisionados por el Seguro Social para evitar las enfermedades que puedan contraer dentro o fuera de la organización.

La empresa y el sindicato están muy unidos para que dicha función se lleve a cabo de una manera adecuada, por lo que se preocupan de proporcionarles equipos de seguridad personal, como son los guantes, batas, lentes, caretas para los soldadores así como también extinguidores para seguridad general.

Los empleados administrativos tienen menos riesgos de trabajo pero también se les dan los servicios médicos que marca la Ley.

CALIFICACION DE MERITOS

Cuando realizamos la entrevista a la persona que supuestamente podía darnos toda la información requerida, pudimos observar que no existe un sistema de Calificación de Méritos, por medio del cual evalúen a los trabajadores.

Apreciamos que esto no se ha tomado en cuenta, debido al sistema de ascensos que impera en el ingenio, esto es, si se tomara en cuenta la capacidad del individuo, tendría razón de ser esta función; pero como el escalafón establece como característica principal la antigüedad, consideran que sería pérdida de tiempo, esfuerzo y dinero el realizar la Calificación de Méritos; por lo tanto se apegan a lo establecido por el sindicato con respecto al escalafón.

De lo anterior resumimos que esta técnica es inaplicable en este ingenio y aunque ellos están conscientes de su importancia no se puede llevar a cabo.

EVALUACION DE LA INFORMACION

Esta fase de nuestra investigación resulta muy importante en virtud de que damos a conocer al lector los puntos positivos y negativos que encontramos en la organización en la cual realizamos nuestro estudio.

Con el objeto de facilitar su entendimiento la segmentamos en varios subtítulos.

Objetivos

Los objetivos al ser las metas de una organización hacia los cuales deben encaminarse los esfuerzos de cada uno de sus miembros, para establecer la razón justificación de su existencia, determinando la forma en la que se espera alcanzarlos; se convierten en un punto de gran importancia para el desarrollo organizacional de la misma, por lo que su carencia ocasiona en términos generales una heterogeneidad en los intereses particulares, representando esto una barrera para alcanzar la mayor eficiencia.

Concretándose al área de Recursos Humanos, la fijación de sus objetivos deberán adicionarse a los establecidos por la organización como un todo, proporcionando las metas que guien el desempeño de las diferentes funciones de Recursos Humanos.

Un programa de Recursos Humanos sólidamente concebido a través de la fijación de sus objetivos y adecuado control del mismo, puede entre otros aspectos contribuir a una mayor eficiencia, a una mejor integración de los recursos y a un sentimiento de arraigo de las personas que elaboran en el ingenio, de aquí resalta la importancia de su existencia, por lo que resulta obvio las repercusiones que origina la ausencia de ob

jetivos en cada función, independientemente de que exista ó - no una área de Recursos Humanos, ya que sin los objetivos que guien al personal no se podrá alcanzar una optimización en la organización debido a que no existe una coordinación de intereses, ni esfuerzos.

Es por eso que se resalta la importancia de la fijación de los objetivos, ya que sin estos no se podrá tener un criterio unificado para la realización de las principales funcio--nes lo que ocasiona subjetivismo e interpretaciones persona--les que afectan el desarrollo equilibrado de una organización.

Políticas

La existencia de políticas, cuidadosamente desarrolladas es vital en la administración de Recursos Humanos, debido a - que cualquier diferencia en el tratamiento que se de a los individuos, no importa lo ligera que esta sea, puede ser percibida por algunas personas, como indicación de discriminación o de parcialidad por parte de los administradores.

Posiblemente no hay nada que afecte más rápidamente la - eficiencia y la moral del obrero, que el jefe, que sin ninguna razón aparente maneje en forma distinta para 2 ó más trabajadores relacionados con una misma situación.

En este ingenio no existen políticas y su ausencia reper--cute en la organización del mismo ya que se carece de guía--para tomar decisiones y por otra parte, respecto a los Recursos Humanos será difícil mantener o incrementar su integra---ción a la empresa porque todo lo que se haga a su alrededor--carecerá de objetividad y uniformidad en el criterio.

Por lo que creemos conveniente la fijación de políticas con respecto a reclutamiento, selección, traslados y ascen--sos, sistema de pagos, despidos, Administración de Sueldos y-

Salarios, entrenamiento y otros, con objeto de que las políticas sean verdaderas guías de conducta, para aquellas personas que tienen que manejar y supervisar a un grupo de trabajadores.

Organización

En toda organización nosotros consideramos de vital importancia, la existencia de un departamento que lleve a cabo lo conducente a la Administración de Recursos Humanos, ya que a través de éste se contribuirá de una manera más adecuada a elevar en el ingenio funciones que le son propias a ésta área entre las que le corresponden están las de reclutamiento, selección, contratación, calificación de méritos, Administración de Sueldos y Salarios, Higiene y Seguridad, Relaciones con el personal, Servicios y Prestaciones y otros.

La falta de concentración de las funciones, tiene serias repercusiones como lo pudimos observar en la organización en estudio; ya que al estar divididas las funciones entre varias áreas de la organización e inclusive algunas caen dentro del control del sindicato, lo que permite concluir que nunca se tendrá un criterio homogéneo en la ejecución de dichas funciones. Así como también el no tener un departamento de Recursos Humanos no se realizan otras funciones porque no se ha pensado en su importancia e inclusive se le da poco valor al elemento humano y las pocas funciones que se llevan a cabo amén de las discrepancias, se ejecutan completamente sujetas a un criterio subjetivo y empírico sin valorar los elementos que les componen, y sin ninguna base científica y técnica.

La adecuada estructura de cualquier organismo, es la base de su éxito, ya que la misma será base para las decisiones de mucha trascendencia, es por eso que es importante definir de cada puesto, área o departamento, obligaciones, responsabilidades y tramos de control; con el fin de determinar un flu-

jo de comunicación que será definitivo para la toma de decisiones.

Enmarcándonos al hecho de que no cuentan en éste ingenio con un departamento de Recursos Humanos y que las funciones - propias de esta área se encuentran dispersas dentro de la organización y el sindicato, este flujo de comunicación no se podrá llevar a cabo, por lo que las decisiones serán tomadas a la ligera.

Procedimientos:

Dentro de esta organización no se encuentra ningún procedimiento establecido metodológicamente por lo que la ejecución de las funciones es empírica y subjetiva, pero la organización cree que es suficiente el contar con un sistema de uniformidad de colores en la papelería, con el fin de facilitar su manejo y evitar confusiones que entorpezcan las actividades.

Los procedimientos tienen una importancia radical, para la mejor ejecución de toda función, es por eso que al no encontrar en este ingenio ningún procedimiento, pensamos en las serias repercusiones que esto acarrearía, ya que al no contar con una secuencia de los pasos que se deben realizar, para llevar a cabo una función de la organización y de una manera específica del departamento de Recursos Humanos; que es el que nos interesa, se tendrían diversos criterios para su ejecución siendo éstos algunos aspectos positivos y otros negativos dependiendo de la persona que la ejecutará.

Esto no sucedería si se tuviera un procedimiento establecido para cada función, señalando los pasos que hay que seguir para llegar al objetivo de la misma.

Reclutamiento:

El reclutamiento en esta empresa es empírica, ya que ésta no cuenta con una persona capacitada para realizarla.

Esta función se ejecuta de dos maneras, una para el personal de confianza y otra para el personal obrero.

Con respecto al personal de confianza es reclutado sin tener otra fuente que las recomendaciones ya sean internas ó externas, tomando la decisión final la dirección, ya que ésta fija los términos en que se firmará el contrato individual. En virtud de que acuden a una sola fuente de reclutamiento, escasean los candidatos idóneos para los puestos administrativos.

Por lo que respecta al personal obrero el reclutamiento es efectuado a través del sindicato, considerando las recomendaciones familiares y de amistades, reportando ésto una ventaja de la pronta integración de ese personal.

En sí podemos decir que esta función con respecto al personal obrero es esporádica, la razón de ésto, es que cuentan con un número importante de obreros que ocupan los puestos -- nuevos o vacantes respetando el sistema de escalafón aplicado en este ingenio, siendo el motivo por el cual existen muy pocos de nuevo egreso en esta organización.

Consideramos que el reclutamiento es una función muy importante y la deficiencia en su realización tiene serias repercusiones para cualquier organización, ya que éste es el medio del que se vale para atraer candidatos adecuados a sus necesidades. Las fuentes de abastecimiento a las que se puede acudir son internas y externas y su adecuado empleo, permiten mediante la planeación anticipada de las necesidades, disponer del mejor personal para la organización.

Por lo que las deficiencias de esta función, representan barreras para alcanzar la optimización en cualquier organización por lo que al observar que la única fuente de reclutamiento a la que se recurre en esta organización es la interna siendo que ésta tiene más desventajas que ventajas en virtud de que provoca fricciones o conflictos, con el personal que recomienda algún familiar o amigo cuando éste no es aceptado, disminuyendo la objetividad del que tiene que tomar la decisión.

Selección

La selección consiste en analizar las habilidades y capacidad de los solicitantes a fin de decidir sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidad de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización. Por lo tanto la finalidad de la selección es escoger a los individuos que están mejor capacitados para el empleo y colocarlos en los puestos que se adapten mejor. Este objetivo deberá alcanzarse a un costo razonable, bajo condiciones que promueven las buenas relaciones públicas.

Hemos tratado con lo anterior de sobresaltar la importancia que representa para cualquier tipo de organización, la selección. En cuanto al Ingenio consideramos que repercute en su organización ya que seleccionan al personal con bajo índice de capacidad y por ende trae como consecuencia que él mismo nunca busque superarse y prepararse cada vez más.

La organización se encuentra ante una dificultad, y que si se selecciona a una persona deficientemente preparada y luego quiere despedirla, se encuentra con el sindicato que protege al trabajador en este sentido.

Una basta razón de la selección creemos, es el aprovechamiento del individuo íntegramente o sea que no tenga proble-

mas de ninguna clase y rinda lo que se espera de él.

Contratación:

La contratación se concibe como un factor necesario y de gran importancia para la marcha de la organización, siendo ésta un instrumento legal para penalizar las relaciones entre organización y trabajadores.

Esta relación debe ser cordial para tener un esfuerzo -- coordinado.

La contratación en este ingenio, se lleva a cabo de dos formas: el contrato individual para empleados y colectivo para obreros, nosotros consideramos que esta función es llevada a cabo en una forma adecuada, ya que para su ejecución se basan en el contrato colectivo de trabajo de la Industria Azucarera, Ley Federal y Contrato Ley.

Alcanzando con ésto una mayor eficiencia en su realización, en virtud de que se apoya en el aspecto legal del país.

Las repercusiones que tendrían una mala contratación es el de contar con gente que por causas diversas, está incapacitada para la realización de sus actividades, ocasionando ésto gastos para cualquier empresa.

Por lo que pensamos que, para que esta función sea llevada a cabo correctamente es necesario que se apoye en la eficiencia de las funciones de reclutamiento y selección.

Administración de Sueldos y Salarios

La función de Administración de Sueldos y Salarios es sumamente importante dentro de cualquier organización, ya que de ella depende una parte del aspecto económico de una organización; por lo que se requiere una reflexión sobre este punto

tomando en cuenta los aspectos legales y técnicas para su mejor aplicación.

La buena administración salarial exige que el salario -- que se pague en categoría o puesto, esté acorde al tipo de actividades que realice cada trabajador en cada unidad específica e impersonal.

Dentro del ingenio estudiado, esta función es realizada de una manera empírica, ya que se ejecuta en base a un tabulador fijado en el contrato colectivo, careciendo por completo de un método específico para la asignación de sueldos con bases técnicas y científicas, haciendo a un lado las funciones de Recursos Humanos complementarias, para su realización como son: el análisis y la evaluación de puestos que permiten determinar su grado de dificultad y su importancia, y en consideración a esto hacer un estudio el cual nos puede dar como resultado el sueldo ideal para cada categoría.

En relación al trabajador de este ingenio está de acuerdo con su remuneración, en ningún momento se siente explotado por el patrón, ya que considera que sus servicios son pagados justamente atendiendo al tabulador de salarios.

Relaciones Laborales:

Respecto a relaciones laborales, los conflictos entre -- sindicato y la administración, son los normales que atraen la atención pública, es fácil ignorar el hecho de que la mayoría de estas relaciones son pacíficas, sin embargo no siempre son así, se desarrollan como resultado de la habilidad y esfuerzo, ejercido por los representantes de ambas partes. Los representantes con tales habilidades, pueden estar en posibilidad de luchar ordenadamente en las negociaciones y comprenden la posición y los problemas de la parte opuesta, a fin de evitar demandas fuera de la realidad o que puedan crear antagonismos

Innecesarios.

Esta organización trata de llevar a cabo esta función de la manera antes mencionada, por lo que para la dirección el - compartir con el sindicato la autoridad para la toma de decisiones, no implica un resentimiento pues el considera que es para bienestar de la organización, tratar con los líderes sin dicales.

Sin embargo, esto no obsta para que carezcan por completo de conflictos, que en su mayoría son motivados por las peticiones que hace el sindicato.

Nosotros consideramos, que al no contar esta organiza---ción con un reglamento interior de trabajo, implica una deficiencia que tiene serias repercusiones, ya que éste contiene las disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones, - las cuales tienden a normar el desarrollo del trabajador dentro de la organización, en cuanto a horario, jornada, pago, - permisos y normas disciplinarias necesarias en toda organiza---ción para tener un control del personal ocasionando un incremento en la eficiencia general.

Otra de las circunstancias, que consideramos un problema es el hecho de que el sindicato en la mayoría de las veces, la decisión final siempre lo favorece, apoya incondicionalmente al trabajador tenga ó nó la razón, perjudicando a la organización en virtud de que el obrero al sentirse respaldado -- tiene una actitud apática hacia la realización de sus actividades.

Servicios y Prestaciones

Un programa de prestaciones, como cualquier otra fase -- del programa de Recursos Humanos deberá planearse cuidadosamente y tener los objetivos establecidos, para usarse como --

guía en la administración del programa.

Muy a menudo, las prestaciones a los suplementos a los salarios pagados por muchas organizaciones, representan un paquete de beneficios variados, que fueron agregados en ocasiones diferentes, en la historia de la organización, como resultado de distintas influencias.

Por lo que toca a la situación del ingenio, nos percatamos que el personal recibe más prestaciones y servicios de los que marca la Ley, razón por la cual se sienten a gusto de pertenecer a la organización. Estas son muy beneficiosas para el trabajador y no cabe el pensar que se encuentran inconformidades en cuanto a la asignación de cada una.

También hay que notar, que una consecuencia en la mala administración de los servicios y prestaciones, acarrea que los obreros no se sientan respaldados o apoyados por la organización, esto es que no tengan los estímulos necesarios tanto en dinero como en especie, para sentirse satisfechos en la misma, esto repercute en la organización ya que el personal muestra poco interés en sus actividades.

Entrenamiento:

Lo importante de esta función, es dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan: así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades en bien del mismo y de la organización.

Una repercusión grave que se presenta en el ingenio, es como el personal no está debidamente entrenado, dá lugar a que se estanque y a que la producción no sea tan fluida como debiera y posiblemente se llegue a cuellos de botella.

Esto es debido a que el personal no ha sido entrenado debidamente, sobre lo que tiene a su cargo, ó sea sus actividades no han sido debidamente enseñadas y por lo consiguiente no está en condiciones de rendir adecuadamente.

El Centro de Capacitación ha sido desvirtuado en cuanto a la función fundamental para lo cual fué creado, debido a lo siguiente: en primer lugar el sistema pedagógico que utilizan no es comprendido por las personas que acuden a recibir los cursos. En segundo lugar las personas que acuden a recibir el curso son supervisores y no los obreros de los cuales depende el trabajo. Y en tercer lugar el supervisor por irresponsabilidad y pereza no transmiten los conocimientos que adquiere al personal obrero como se había planeado, trayendo como consecuencia que los cursos no sean aprovechados plenamente y por lo tanto no estén funcionando en la forma planeada.

Higiene y Seguridad

Consideramos que tal como se lleva a cabo dicha función en el ingenio, en términos generales es buena ya que cuenta con una comisión mixta que se preocupe por la seguridad de sus trabajadores otorgándoles el equipo necesario para el desempeño de sus actividades.

Sin embargo, pudimos observar que la mayoría de los trabajadores, por la falta de educación técnica en cuanto al uso del equipo realiza sus actividades sin la utilización del mismo.

Punto que criticamos a los trabajadores en virtud de que éstos no han puesto empeño en realizar sus actividades utilizando el equipo siendo que es puesto en sus manos.

Por parte de la administración dicha función es --

llevada a cabo de una manera satisfactoria, ya que ella les proporciona a los trabajadores todo el equipo indispensable para el desarrollo de su trabajo, encontrándose con la barrera de la ignorancia de los obreros.

Calificación de Méritos

Dentro de esta organización no se lleva a cabo esta función, en virtud de que el único punto que considera para las promociones y ascensos es la antigüedad, sin tomar en cuenta otras características, ocasionando que el personal por mera inercia y no por capacidad ocupe mejores categorías sin importar su propia superación personal, trayendo como consecuencia, que los beneficiados por los ascensos otorgados de acuerdo al escalafón, no son necesariamente los más capacitados para el nuevo puesto.

Considerando que la calificación de méritos es una técnica que permite conocer en un momento dado a quienes debe darse preferencia en los ascensos, a quienes rechazarlos, que trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza e incluso para determinar necesidades de entrenamiento, en virtud de que se ocupa de aquellas cualidades que influyen directamente en la ejecución del trabajo.

Es por eso que nosotros al ver la importancia de esta técnica, consideramos que se obtendrían mejores resultados si se tomara en cuenta la eficiencia de la persona siendo esto benéfico para la organización y para los trabajadores, convirtiéndose en un incentivo para mejorar su trabajo.

Por lo que es conveniente también implantar un método de análisis y evaluación de puestos para poder determinar el grado de dificultad del puesto y mediante la consideración de otras características amén de la antigüedad, nos lleve a ubicar a la persona más adecuada.

PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS

Uno de los problemas que pudimos detectar en el ingenio, al recurrir a las fuentes de información fué la falta de fijación de objetivos; ya que en el ingenio no cuentan con ningún tipo de objetivos en forma escrita; razón por la cual, nosotros lo consideramos con un problema que afecta al ingenio; - debido a que al no existir de una manera escrita los objetivos de la misma, las personas encargadas del funcionamiento de la organización, lo hacen todo de una manera empírica, pues no conocen las metas que se pretenden alcanzar para llevar a un buen fin el funcionamiento de la organización.

Otro de los problemas a que nos enfrentamos, fué la ausencia de políticas dentro del ingenio estudiado; como sabemos la falta de políticas, en cualquier ingenio nos traerá -- una mala toma de decisiones en cuanto se presente algún problema, pues como no se encuentra acentada de una manera escrita, la política que se vaya a seguir se hará en base al subjetivismo de cada persona.

La razón por la cual consideramos esto como un problema fué que al no existir de una manera escrita las políticas, -- ocasionan que se presenten diferentes cursos de acción para la realización de situaciones similares, resolviéndose de diferentes formas según el criterio de la persona que se encarga de su ejecución, no presentándose ésto si estuviesen establecidas las políticas ya que se resolverían de una manera -- sistemática.

A través de nuestro estudio detectamos también la falta de organización, por lo que se encuentran dispersados en diferentes personas, el administrador, el subdirector, y el sindicato, las funciones de Recursos Humanos que dentro del ingenio se desarrollan, llevándose estas de una manera deficiente,

debiéndose esto a que no cuentan con un departamento que se encargue de llevar a un buen fin las funciones de Recursos Humanos, razón por la cual nosotros consideramos esto como un problema, al cual se le debe de dar una solución adecuada, para que dentro del ingenio se lleven de una forma organizada todas las funciones del área de Recursos Humanos.

El ingenio en cuestión, no lleva a cabo ningún tipo de procedimientos para llevar una secuencia de cada una de las funciones y sus actividades; por esa razón lo consideramos un problema; pues como sabemos, un manual de procedimientos es necesario en cualquier tipo de organización, pues por medio de este se enteran todas las personas interesadas en la forma en que se deben llevar todas las funciones que atañen a la organización; es decir la secuencia ó pasos que se deben seguir en una función determinada.

El reclutamiento en este ingenio es llevado en una forma empírica y poco satisfactoria, razón por lo cual, nosotros lo hemos considerado como un problema, ya que no utilizan ningún sistema de Recursos Humanos para llevar a cabo éste, sino que aquí reclutan al personal por medio de amigos, familiares y recomendaciones, sin recurrir a anuncios de periódicos, solitudes de vacantes y bolsas de trabajo.

Otro de los problemas con que se enfrenta la organización es la selección pues dicha función es llevada a cabo por el sindicato en lo que se refiere a los obreros, desempeñando dicha función sin la aplicación de ningún tipo de exámenes de conocimientos ó pruebas. Razón por la cual nosotros lo consideramos un problema, pues si se esta seleccionando a una persona que no cubra las necesidades del puesto no podrá rendir satisfactoriamente en su trabajo.

El entrenamiento es otra de las funciones que no se efectúa

túan dentro del ingenio, sino que apenas esta en formación para que se desarrolle en una forma adecuada a las necesidades de éste, razón por la cual nosotros lo enfocamos como un problema, pues al no estar preparadas las personas para desarrollar o efectuar diferentes tareas, como se les podría enseñar a realizarla, sino es por un entrenamiento de acuerdo a las necesidades del puesto que se va a ocupar.

Referente a la función de administración de sueldos y salarios encontramos como un problema ya que al carecer de bases técnicas y científicas para la fijación de sueldos y salarios, concentrándose en un tabulador fijado previamente sin tomar en cuenta las necesidades propias de la organización, así como de los trabajadores, se puede caer en injusticias o en sueldos demasiado altos ocasionando un desequilibrio en aspecto financiero de una organización.

La carencia de la técnica de calificación de méritos se debe a que la persona que supuestamente esta llevando las pocas funciones de Recursos Humanos, desconoce esta función y la trascendencia que tiene dentro de la organización en cuanto a su eficiencia, lo que pudimos observar es que el sistema de ascensos implantado en este ingenio es una barrera que impide que se efectúe dicha función, esto se debe a que el sistema de ascensos conocido como sistema escalafonario provoca una lucha, la antigüedad contra otras características, no obstante que no es abierta esta lucha es muy efectiva, ya que representa en nuestro concepto un grave problema y posiblemente el principal que afecte a la organización, pues en dicho sistema no se toma en cuenta las habilidades, ni los conocimientos del obrero para la realización de sus tareas dentro del ingenio, sino que se basan únicamente en la antigüedad del obrero para promoverlo a nuevas categorías, sin que sea requisito su habilidad o conocimiento para dicha asignación, ocasionando con esto que en el período de prueba o de adaptación de

cline la eficiencia en la ejecución de ciertas actividades, provocando un retraso en las demás operaciones secuenciales del proceso del que se trate, amén de estas consecuencias el obrero se ve afectado en el aspecto emocional ya que al conocer que el único requisito para ascender es la antigüedad, - ya no tendrá incentivo para mejorar su trabajo, capacitarse y tener un espíritu de competencia y superación.

De todos los problemas detectados, por su trascendencia y por las serias repercusiones que ocasiona el sistema de es calafón, acaparó todo el interés del grupo, razón por lo que dirigimos nuestra investigación a este tema.

EL PROBLEMA DEL ESCALAFON

Una vez detectados los problemas, el que más nos interesa por su trascendencia e importancia que tiene dentro de la organización es el ESCALAFON sobre el cual agotaremos todas-- nuestras herramientas de investigación.

Su importancia radica en que es sinónimo de promociones- y ascensos y éste es el punto más importante, ya que todos - los trabajadores de la organización están sometidos a este ré- gimen.

De aquí el interés del grupo para hacer una investiga--- ción más profunda del sistema escalafonario y cuales son sus- bases y conocimientos que se tienen del mismo.

El problema del escalafón dentro de la organización es - muy complejo debido a que si no es llevado de acuerdo con la- Ley Federal y el Contrato Colectivo de la Industria Azucarera, ocasionaría disturbios en las relaciones laborales, entre el- sindicato y la empresa.

Para poder investigar todo lo referente al escalafón de- bemos de partir de una base y es la implantación de ciertos - pasos a cubrir, los que a continuación mencionamos:

- Formulación de la Hipótesis
- Determinación de Variables Dependiente e Independiente
- Determinación de la Variable de Control
- Definición de Objetivos
- Conocimiento del Aspecto Legal del Escalafón
- Determinación de la Muestra
- Diseño de la Investigación
- Formulación del Cuestionario
- Prueba Piloto

- Aplicación del Cuestionario
- Obtención e interpretación de datos
- Evaluación Final
- Conclusiones
- Recomendaciones

Mismos que definiremos y detallaremos conforme avancemos dentro de nuestro estudio.

FORMULACION DE LA HIPOTESIS

Se consideró necesario formular una hipótesis para tener una base de la que partiéramos para realizar nuestra investigación, siendo esta la suposición de un fenómeno sea posible ó no; para reforzar este concepto recurrimos a una definición más exacta de los autores de Guiselli y Brown.

"La hipótesis es una suposición respecto a algunos elementos empíricos y otros conceptuales y sus relaciones mutuas, - que emergen más allá de los hechos y las experiencias conocidas con el propósito de llegar a una mayor comprensión de los mismos; pretendiéndose sacar de ella una conclusión final --- acerca de la validez de dicha hipótesis, por lo que se procedió a plantear diferentes alternativas con el fin de analizar cada una de ellas y así determinar cual sería la que guiase - nuestra investigación". */

Las diferentes alternativas propuestas se refieren a la existencia de un adecuado sistema de ascensos basado en la an tiguiedad aplicado en el ingenio y son las siguientes:

- Coadyuvara a la autorrealización del personal.
- Permitirá que las personas que son ascendidas o promovidas sean por sus características, las más adecuadas para cubrir las vacantes.
- Permitirá lograr relaciones laborales adecuadas entre el - organismo y el sindicato en virtud de que saben bajo que - sistema opera el ingenio en cuanto a ascensos se refiere.
- Trasciende en una actitud positiva entre el grupo de ejecución y el grupo de dirección.

*/ Introducción a la técnica de Inv. en Ciencias de la Admón y del comportamiento. Fernando Arias G.

- Permitirá aprovechar más adecuadamente la fuerza de trabajo de que dispone.
- Logrará un ambiente favorable de trabajo.
- Aumentará el rendimiento del trabajador.
- Promoverá el entusiasmo de la superación personal.
- Garantizará la adecuada ubicación del personal de acuerdo a sus características.
- Evitará que se enajene al personal del ingenio.
- Permitirá una mayor eficiencia de la organización.
- Permitirá que las decisiones que se tomen sobre cual es la persona más adecuada para cubrir las vacantes, estén fundamentadas en bases objetivas.
- El sistema de ascensos por medio del escalafón es bueno -- porque promueve en el trabajador, el interés ya sea por -- una posición dentro del trabajo o por pretenciones económicas de ascender y superarse cada vez más.
- Que los trabajadores se sientan agusto en su trabajo y por lo tanto lo desempeñan con entusiasmo, teniendo beneficios para la organización y para el mismo.
- Incrementa en cada trabajador el deseo de aumentar su capacidad por medio de la capacitación.
- Circunscribe al trabajador hasta donde llega su alcance y sus limitaciones en cuanto ascensos se refiere y que el está consciente de esto.

Después de analizar cada una de las alternativas anteriores llegamos a la elaboración de una hipótesis general por lo tanto abarca a las mismas.

La hipótesis a probar o disprobar es la siguiente: Hipótesis Positiva.

"Dentro de un ingenio la existencia de un sistema de ascensos, llamado también escalafón, que regule las vacantes sobre bases legales y técnicas y en el cual amén de la antigüe-

dad, permita considerar el desempeño del personal en cuanto a sus habilidades, experiencias, capacidades, conocimientos y otros factores, que le conciernen al mismo; influirá éste en la adecuada integración del elemento humano en la organización y por ende en la consecución más eficiente de los objetivos generales".

Hipótesis Negativa:

"Dentro de un ingenio la existencia de un sistema de ascensos, llamado también escalafón, que regule las vacantes sobre bases legales y técnicas y en el cual amén de la antigüedad, permita considerar el desempeño del personal, en cuanto a sus habilidades, experiencias, capacidades, conocimientos y otros factores que le conciernen al mismo; no influirá este en la adecuada integración del elemento humano en la organización y por ende tampoco en la consecución más eficiente de los objetivos generales".

Las hipótesis anteriores establecen las variables que determinan sus contextos y estas son:

- . Variable Independiente
- . Variable Dependiente.

LAS VARIABLES INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE

La variable independiente es aquella que por sí sola es valedera en cualquier situación, en la que solo justifica una acción, es decir que no necesita de otra para tener razón de ser.

La variable dependiente es aquella que esta ligada con otros aspectos que abarca un sistema, es decir que depende de algún grado de otras variables para su existencia.

Si conjugamos estas dos variables, nos arroja una relación CAUSA-EFECTO, es decir por un buen sistema de escalafón (CAUSA), obtendremos que el trabajador se sienta integrado, contento de pertenecer a la organización y que conozca sus propias limitaciones dentro de la misma (EFECTO).

Con el fin de aclarar la explicación anterior y representar objetivamente la hipótesis en cuanto a este punto, especificaremos sus variables:

. Variable Independiente

Dentro de un ingenio la existencia de un sistema de ascensos llamado también escalafón, que regule las vacantes sobrepases legales y técnicas y en la cual, amén de la antigüedad permita considerar el desempeño del personal, habilidades, experiencia, capacidades, conocimientos y otros factores que le conciernen al mismo.

. Variable Dependiente

Influirá este en la adecuada integración del elemento humano en la organización y por ende en la consecución más eficiente de los objetivos generales.

DETERMINACION DE VARIABLES DE CONTROL

Al determinar las variables de control se estarán evitando efectos distorsionantes de otros factores desconocidos y - que pudieran afectar el estudio, además de que permitirán la correcta relación entre las variables independiente y dependiente. Cabe mencionar que estas tendrán como finalidad el - de obtener un máximo de veracidad y exactitud en los resultados por lo que se determinarán variables precisas y lo más -- claro posibles para evitar incertidumbres en la investigación.

Para ello tras un análisis de múltiples variables se llegó a la decisión de utilizar las siguientes:

- 1.- Categoría que tiene cada trabajador en el ingenio.
- Para poder darnos cuenta de las actividades que realiza y a que nivel técnico las desarrolla, el entrevistado.
- 2.- Tipo de relación laboral
Teniendo en cuenta su tipo de contrato, verificar si la información aportada es acorde a su situación.
- 3.- Edad cronológica
Aquí a menor edad más bajo es el índice de confiabilidad de la información obtenida y por consecuencia a mayor edad más veracidad.
- 4.- Antigüedad del trabajador en el ingenio
Con esta variable de control tratamos de darnos cuenta - del promedio de años al servicio del ingenio de los obreros, comprándolo en cierta medida con los demás datos aportados en el cuestionario.
- 5.- Ascensos tenidos durante el tiempo de servicio en la organización.
En esta variable se relaciona en su finalidad con las variables anteriores

6.- Nivel de preparación escolar

Darnos cuenta del grado de escolaridad del personal, en promedio dentro del ingenio.

DEFINICION DE OBJETIVOS

El estudio que se pretende realizar y que se enfoca a la comprobación de la eficiencia de un método para detectar los principales problemas que aquejan a una organización.

Siendo que el área de Recursos Humanos absorbe, nuestro interés, aplicaremos dicho método en esta área con el objeto de detectar sus posibles problemas, concentrándonos en uno solo, que es el sistema de ascensos basado en la antigüedad ó escalafón.

Pretendiendo alcanzar los siguientes objetivos:

- Conocer la importancia relativa que tiene el escalafón en el ingenio, para determinar la efectividad de las actividades, que se realizan para dicho fin y si estas coadyuban en la adecuada integración del personal.
- Comprobar o disprobar la hipótesis planteada con base en el marco de referencia establecido anteriormente.
- Determinar los elementos básicos que se consideran para regular las vacantes a fin de concebir la realidad en que se fundamenta la toma de decisiones en la elección del personal que cubre dichas vacantes.
- Conocer los medios de comunicación más usuales que se emplean, para que un sistema como el del escalafón se mantenga en un nivel de prestigio que le permita a la organización considerarla como un recurso para cualquier programa motivacional enfocado al personal que se sujeta al mismo.
- Observar cual es la situación real que esta prevaleciendo dentro del ingenio.
- Conocer si el personal obrero esta consciente del sistema escalafonario que opera en el ingenio, así como el grado -

de aceptación hacia el mismo.

- Determinar si el sistema escalafonario origina problemas-- laborales, a fin de conocer la magnitud del papel que re-- presenta el escalafón del ingenio.
- Conocer en cual de las dos partes se presentan con mayor - frecuencia problemas por el escalafón, dirección-sindicato.
- Conocer las reacciones que origina el escalafón en el per-- sonal obrero.
- Conocer plenamente como funciona el escalafón en el perso-- nal obrero.
- Observar como se trabaja en base a un escalafón con el fin de comprobar si dicho sistema frena el espíritu de supera-- ción.

CONOCIMIENTO DEL ASPECTO LEGAL DEL ESCALAFON

Contrato Colectivo de Trabajo de la Industria Azucarera
Capítulo 12.- Vacantes y Ascensos:

Artículo 68.- Los trabajadores tienen derecho a ascender a los puestos inmediatos superiores que queden vacantes ó de nueva creación, ya sean permanentes, temporales o eventuales. Para definir tales derechos se formulará por el sindicato de cada ingenio o fábrica, dentro de los 60 días posteriores a la fecha en que se declare la vigencia del presente contrato se formará un escalafón de los trabajadores, tomando como norma su antigüedad general al servicio de la empresa o patrón. Dicho escalafón se formulará por departamentos o actividades a que se dediquen los trabajadores: para la formación del escalafón antes dicho, las empresas o patrones obligan a exhibir a los representantes sindicales de las distintas secciones o sucursales, así como a cualquier trabajador interesado, las nóminas solistas de raya que obren en su poder. El escalafón se remitirá desde luego a los patrones para que se formulen las observaciones que estime necesarias, por lo que se refiere única y exclusivamente a la antigüedad de cada uno de los elementos laborales. Los casos en que no se pusiese de acuerdo las partes, se pondrán en conocimiento de las autoridades competentes para su resolución definitiva, aportando ambos los documentos de prueba que estime necesarios para justificar la antigüedad que se discute. El escalafón presentado por el sindicato y aprobado por la empresa, estará en vigor en forma definitiva, entrando en forma provisional en aquellos casos de desacuerdo.

Artículo 69.- Los trabajadores que sean propuestos por el sindicato para cubrir un puesto de ascenso o nueva creación, conforme al escalafón, quedan sujetos a un período de prueba de 30 días de trabajo después del cual sino se les ha-

hecho ninguna objeción por escrito y debidamente justificada - por el patrón, se considerarán definitivamente como trabajadores titulares del puesto que estén ocupando si la vacante es definitiva. Si dentro del mismo término de 30 días como máximo, el trabajador no ha demostrado la competencia necesaria, - será devuelto a su puesto de origen, siendo substituido por el elemento que le siga en el escalafón.

Artículo 70.- Cuando el trabajador el puesto de que se - trate regrese al desempeño de sus labores, el que lo sustituya a su vez, ocupar el mismo empleo que tenía antes de ser removido.

Artículo 71.- Es obligación de los patrones, cubrir to-- das las vacantes definitivas o temporales que surjan en las diversas actividades de la Industria Azucarera, alcoholera y similares de la República Mexicana, en cada ingenio, con el personal competente que el sindicato le proporcione para tal efecto dicho personal deberá ser solicitado por escrito a los pa-- trones a sus representantes; en caso de no solicitarlo quedan obligados a pagar los sueldos correspondientes a los trabajadores que el sindicato designe para cubrir los puestos de que se traten. Tanto en el caso de vacantes definitivas como temporales, el trabajador deberá disfrutar del sueldo correspondiente a la plaza que debían ocupar.

Ley Federal del Trabajo

Artículo 86.- El artículo 86 de la Ley Federal ya prevee tales circunstancias al hablar de la igualdad de los salarios - solo justificable si existen las mismas condiciones de puesto, jornada y condiciones de trabajo que se mide con la valuación- de puestos y además se concurren iguales circunstancias de calidad y cantidad en el resultado del esfuerzo de dos o más trabajadores.

Artículo 154.- Si no existe contrato colectivo o el celebrado no tiene la cláusula de admisión, los patrones están obligados a preferir en igualdad de circunstancias a los trabajadores mexicanos respecto a quienes no lo sean, a quienes les hayan servido satisfactoriamente por mayor tiempo, a quienes no teniendo ninguna otra fuente de ingreso económico, tengan a su cargo una familia y a los sindicalizados respecto de quienes no lo estén.

Se entiende por sindicalizado a todo trabajador que se encuentren en el caso del artículo anterior y que aspiren a un puesto vacante o de nueva creación, deberá presentar una solicitud a la empresa o establecimiento indicando su domicilio o nacionalidad, si tiene a su cargo una familia y quienes dependen económicamente de ellos, si prestaron servicio con anterioridad y porque tiempo, la naturaleza del trabajo que desempeñaron y la denominación del Sindicato a que pertenezcan a -- fin de que sean llamados al ocurrir alguna vacante o crearse algún puesto nuevo; o presentarse a la Empresa o establecimiento al momento de ocurrir la vacante o de crearse el puesto, - comprobando la causa en que funden su solicitud.

Artículo 156.- Las disposiciones contenidas en el artículo 154 se aplican a los trabajadores habitualmente, sin tener el carácter de trabajadores de planta, prestan servicio - en una Empresa o establecimiento supliendo las vacantes transitorias o temporales y a los que desempeñen trabajos extraordinarios o para obra determinada que no constituyan una actividad normal o permanente de la Empresa.

Artículo 157.- El incumplimiento de las obligaciones contenidas en los artículos 154 y 156 da derecho al trabajador para solicitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, a su elección, que se le otorge el puesto correspondiente o se le indemnice con el importe de 3 meses de salario. Tendrá además derecho a que se le paguen los salarios a que se refieren el pá

rrafo segundo del artículo 48.

Artículo 158.- Los trabajadores de planta y los mencionados en el artículo 156 tienen derecho en cada Empresa o establecimiento a que se determine su antigüedad.

Una comisión integrada con representantes de los trabajadores y del patrón formulará el cuadro general de las antigüedades, distribuido por categorías de cada profesión u oficio y ordenará se le de publicidad. Los trabajadores inconformes podrán formular objeciones ante la Comisión y recurrir la resolución de ésta ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.

Artículo 159.- Las vacantes definitivas o por una duración mayor de 30 días o cuando se cree un puesto nuevo, serán cubiertas por el trabajador más antiguo de la categoría inmediata inferior de la respectiva profesión u oficio. Si concurren dos ó más trabajadores de la misma antigüedad, tendrá -- prioridad el más capaz, en igualdad de circunstancias, el que tenga a su cargo una familia.

Si el patrón cumplió la obligación prevista en el artículo 132, fracción XV, el trabajador a quién corresponda el puesto deberá acreditar que posee los conocimientos y la aptitud necesarias para desempeñarlo. En los contratos colectivos se establecerá el procedimiento para que el trabajador compruebe los conocimientos y aptitudes, bien con el certificado que se le hubiere extendido al terminar los cursos o enseñanzas de capacitación o adiestramiento, con el certificado de algún instituto o escuela de capacitación, por medio de un examen o de un período de prueba no mayor de 30 días, por varios de estos procedimientos, o por alguna modalidad que se convenga. Si el resultado de la prueba o pruebas no es favorable al trabajador, será llamado al que le siga la antigüedad. En los mismos contratos colectivos se establecerá la ma

nera de cubrir las vacantes cuando no exista dentro de la Empresa ningún trabajador con los conocimientos y aptitudes necesarios para desempeñar el puesto.

Artículo 160.- Cuando se trate de vacantes menores de 30 días, se estará a lo dispuesto en el párrafo primero del artículo anterior.

Artículo 161.- Cuando la relación de trabajo haya tenido una duración de más de 20 años, el patrón solo podrá rescindirla por alguna de las causas señaladas en el artículo 47, que sea particularmente grave o que haga imposible su continuación, pero se le impondrá al trabajador la corrección disciplinaria que corresponda, respetando los derechos que derivan de su antigüedad.

La repetición de la falta o la comisión de otra u otras, que constituyan una causa legal de rescisión, deja sin efecto la disposición anterior.

Artículo 162.- Los trabajadores de planta tienen derecho a una prima de antigüedad, de conformidad con las normas siguientes:

I.- La prima de antigüedad consistirá en el importe de 12 días de salario, por cada año de servicio.

II.- Para determinar el monto del salario, se estará a lo dispuesto en los artículos 485 y 486.

III.- La prima de antigüedad se pagará a los trabajadores que se separen voluntariamente de su empleo, siempre que haya cumplido 15 años de servicio, por lo menos. Asimismo se pagará a los que se separen por causa justificada y a los que sean separados de su empleo, independientemente de la justificación o injustificación del despido.

IV.- Para el pago de la prima en los casos de retiro vo-

luntario de los trabajadores, se observarán las normas siguientes:

- a).- Si el número de trabajadores que se retiren dentro de término de un año no excede del 10% del total de los trabajadores de la empresa o establecimiento, o de los de una categoría determinada, el pago se hará en el momento del retiro.
- b).- Si el número de trabajadores que se retire excede del 10%, se pagará a los que primeramente se retiren y podrá diferirse para el año siguiente el pago a los trabajadores que excedan de dicho porcentaje.
- c).- Si el retiro se efectúa al mismo tiempo por un número de trabajadores mayor del porcentaje mencionado, se cubrirá la prima a los que tengan mayor antigüedad y podrá diferirse para el año siguiente el pago de la que corresponda a los restantes trabajadores.

V.- En caso de muerte del trabajador, cualquiera que sea su antigüedad, la prima que corresponda se pagará a las personas mencionadas en el artículo 501; y

VI.- La prima de antigüedad a que se refiere este artículo que cubrirá a los trabajadores o a sus beneficiarios, independientemente de cualquier otra prestación que les corresponda.

DETERMINACION DE LA MUESTRA

Este capítulo tiene la finalidad de explicar el procedimiento que se siguió para determinar el universo a investigar, así como también el criterio para establecer la muestra representativa del mismo, que estaría sujeta a estudio.

A continuación se da una definición de los términos a utilizar:

Definición de Universo.- Conjunto o colección de elementos - que se extienden a un todo y que se pueden referir a una situación definida.

Definición de Muestra.- Pequeña parte, representativa, que indica la naturaleza del universo del que forma parte.

La determinación de la muestra, involucra como es natural, algunos aspectos de temas ya tratados anteriormente por lo cual solo se mencionará a continuación los más determinantes:

a) La demarcación del fenómeno, el cual se limita a un ingenio, ubicado en el estado de Veracruz, que entre otras cualidades guarda la de ser una fuente importante, abundante y significativa con respecto a los ingenios que se encuentran dentro del primer grupo de acuerdo a su nivel de producción dentro del ramo azucarero.

b) La selección del tipo de trabajadores a investigar, el --cual fué un tema muy discutido en virtud de que el ingenio no se encontraba en tiempo de Zafra, sino de reparación, pero --considerando el propósito de la investigación, concluimos que era más conveniente en este tiempo, porque se contaría con la mayor disponibilidad de la gente en virtud de que este tiempo las actividades del ingenio son relativamente pocas, ya que -

solo se concentran en la reparación del equipo, esto nos facilitó el acceso a todas las áreas de trabajo.

Así como la entrevista con todo tipo de trabajadores haciéndonos saber aspectos muy importantes para nuestra investigación, pues al ser en la mayoría trabajadores de planta, tendríamos información de las dos etapas del ingenio.

El primer paso es conocer la proporción de la muestra, mediante la utilización de la fórmula:

$$N = \frac{Z^2 (PQ) n}{E^2 (n-1) + Z^2 (PQ)}$$

Siendo:

N = Muestra

Z = Intervalo de Confianza

P = Posibilidad

Q = Probabilidad Negativa

n = Número de Elementos

E = Máximo de Error

La cual desarrollamos obteniendo:

N = X

Z = .90

Z = .8

Q = .2

n = 553

E = .10

$$N = \frac{(.90)^2 (.8) (.2) (553)}{(.10)^2 (553-1) + (.90)^2 (.8) (.2)} = \frac{71.6688}{4.7175}$$

$$N = \frac{71.6688}{4.7175} = 15$$

Al resultar poco representativa, la cifra arrojada consideramos que la información que obtendríamos sería poco veraz, por ser tan reducida la muestra, por lo que optamos en aplicar un porcentaje.

Consideramos que el 30% de cada uno de los tipos de relaciones de trabajo que existen en el ingenio, sería una muestra representativa y confiable del universo que investigamos.

Según el porcentaje aplicado tenemos:

- Planta Permanente	153 el 30% = 45
- Planta Temporal	335 el 30% = 100
- Eventuales	75 el 30% = <u>22</u>
	<u>167</u> MUESTRA TOTAL

Tomando en cuenta que la aplicación de los cuestionarios, muchos de los encuestados los extravían ó no los entregan por desidia, aplicamos 200 cuestionarios con el fin de dar el -- 16.5% de olgura que corresponde a 33 cuestionarios más de la muestra total; con el fin de que esta olgura absorviera tales causas y esto no afectara nuestra investigación.

La muestra total quedó distribuida como sigue:

A cada uno de los miembros del seminario, les correspondió entrevistar a 9 trabajadores de planta permanente, de los de planta temporal les correspondió entrevistar a 20 y de los eventuales a 4.

Al asegurarse el personal a cada encuestador se encontró que la información obtenida era bastante significativa por lo que el personal en su mayoría había tenido experiencia en --- cuanto a ascensos se refiere y consideramos que esta era cierta y válida.

El ingenio se encontraba en período de reparación y todos los trabajadores de planta ocupaban los puestos correspondientes a este período y que son diferentes a los que les corresponden durante la zafra, esto se debe a que existen dos - escalafones, uno en período de reparación y otro en período - de zafra.

Tampoco hubo problemas por personal incapacitado, ya que el único personal al que se aplicaron los cuestionarios fué al que estaba presente.

Se permitió un intercambio entre los encuestadores para facilitar el levantamiento de la información, ya que para algunos de los miembros, ciertas áreas les eran más accesibles que otras, esta situación fué palpable en las calderas, centrifugas y otras, donde las circunstancias del medio ambiente que las rodea hacía difícil llegar hasta ahí o permanecer mucho tiempo en el lugar.

Pronóstico de Problemas y Soluciones:

De antemano se sabía que se presentarían problemas por lo cual se pensó en los más factibles y sus posibles soluciones, siendo estos:

Problemas:

- . Que el trabajador se negara a colaborar, dado el ambiente que impera, casi todos los trabajadores se encuentran en poca disposición de colaborar con algo que se imaginan puede ser perjudicial para ellos.
- . Encontrar ocupado al trabajador, cuando las actividades que estaban realizando eran de sumo cuidado y no podían apartar su atención de aquello, teníamos que recurrir a otro que si estuviera dispuesto a colaborar con nosotros.
- . Desconocimiento de la presentación, cuando les entregábamos el cuestionario pensaban que era otra cosa, hasta que les explicábamos de lo que se trataba y que ya teníamos autorización para ello.

Posibles Soluciones a Problemas Planteados:

Hablar con los líderes del sindicato; la solución más viable al pensar los problemas anteriores fué la de conseguir

una reunión con los líderes del sindicato con el fin de -
que ellos supieran cual era el contenido del cuestionario
y para que lo necesitábamos, una vez librado este obstácu
lo ellos autorizaron a los obreros, para que cooperaran -
con nosotros.

Apoyarnos en los jefes, conjuntamente con la anterior tambi
bién precisamos de la ayuda de parte de los jefes administr
trativos para que fuera toda la ayuda en conjunto más be-
nefica a nuestros planes.

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

La determinación de los objetivos generales de la investigación, presentó la necesidad de estructurar un diseño de la misma, que contribuya a la obtención de la información necesaria para la comprobación o disprobación de la hipótesis general que abarca una serie de alternativas planteadas anteriormente.

Se detallan a continuación los pasos que se seguirán para tal efecto:

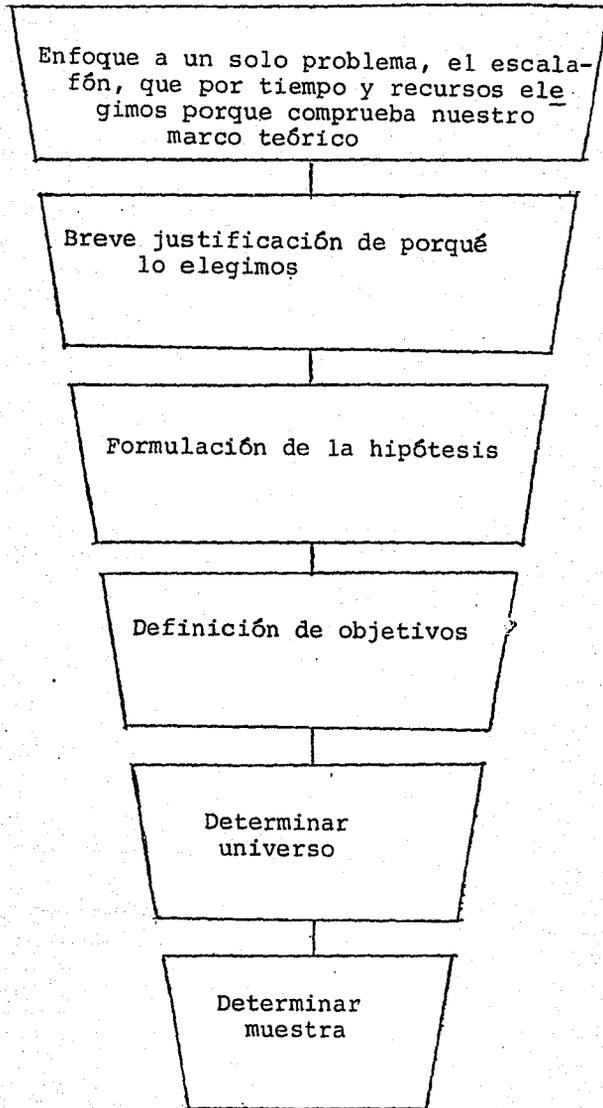
- 1.- Se usó como instrumento técnico-informativo el cuestionario por considerarse que para el levantamiento de los datos es la forma más sencilla y práctica.
Por ser una técnica de aplicación masiva y económica, - el cuestionario facilitó la obtención de información - requerida, a través del cuidado con que fué redactada, - cada una de las preguntas con el fin de que se cumpliera la finalidad de las mismas.
- 2.- Se formularon cuestionarios piloto, los cuales fueron - aplicados a una premuestra del universo de los emplea-- dos, con los conocimientos y experiencia de lo que significa el sistema de escalafón, siendo estos elegidos - al azar, con el fin de que por medio de una entrevista apreciáramos si se captaba la idea de cada pregunta y - si resultaba interesante para ellos.
- 3.- En base a la información obtenida en la prueba piloto - se elaboró el cuestionario definitivo, tomando en cuenta el resultado de las entrevistas a los obreros elegidos, con el objeto de modificar la intención de alguna pregunta o el lenguaje utilizado para su expresión, para facilitar la comprensión de cada una de ellas, buscando que los términos utilizados en su redacción ---

fueran comunes al nivel operativo al que va hacer dirigido.

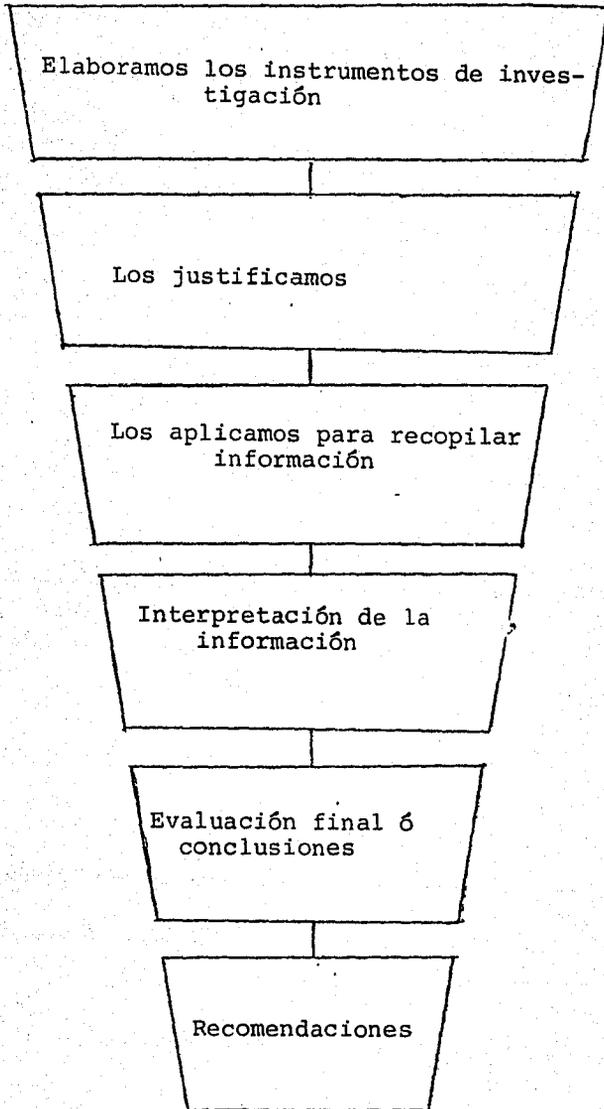
- 4.- Se procedió a levantar la encuesta durante los meses de septiembre y octubre de 1976, a fin de recabar en forma sistemática la información más completa sobre el punto a explorar.
- 5.- Para llevar a cabo las entrevistas afinamos mediante dinámica de grupos la forma de presentación y el uso de re cursos propios para facilitar el acceso a los trabajadores y evitar con esto las posibles barreras que pudieran existir por desconocer las causas que nos movían a investigar, su opinión sobre un punto concreto, el escalafón, por tal motivo tuvimos que hablar con los representantes sindicales para que éstos les explicaran el motivo de -- nuestro interés y así obtener su ayuda.
- 6.- Como medida de control se debería de anotar al reverso - del cuestionario las dudas en el entendimiento de alguna pregunta y el nombre del integrante del equipo, que entre-gó dicho cuestionario a fin de que la información escrita se enriqueciera con la observación personal.
- 7.- La recolección de datos se hizo a través de entrevistas con cada persona a fin de explicarles que esta actividad era completamente ajena tanto a la dirección como al sindicato y que por lo tanto podían libremente opinar sobre el escalafón, una vez suprimida esta barrera obtuvimos la información necesaria y en algunos casos se dejaron los cuestionarios para ser resueltos posteriormente en sus casas, para que sin la presión tanto personal como por la del tiempo se obtuviera la contestación correcta del mismo.
- 8.- Se deberá elaborar un informe con los detalles más importantes recabados al realizar las entrevistas, así como también las reacciones que tuvieron ante personas ajenas al ingenio señalando si fueron positivas o negativas y como se neutralizaron dichas reacciones.

- 9.- Por el volumen de los datos, se optó por algo que permitiera una rápida obtención de los resultados a través de los reportes que están integrados de la siguiente forma:
- Reporte de resultados de las entrevistas a los obreros especificando sus reacciones y mencionando las medidas de las que nos valimos para derribar esas barreras.
 - Reporte de conclusiones finales en el cual haremos notar si tiene ó nó el conocimiento necesario el personal obrero, acerca del sistema de ascensos que opera en este ingenio el escalafón, así como su aceptación.
- 10.- Finalmente como muestra de agradecimiento se procedió a reconocer la colaboración proporcionada desde todos los niveles, dirección, sindicato y personal obrero por lo que este agradecimiento lo hacemos extensivo a todos aquellos que de una manera u otra obtuvimos la ayuda necesaria para realizar esta investigación.
- 11.- También se elaboró un diagrama que representa gráficamente el desarrollo de la investigación, dirigida a un problema en concreto. (Ver Figura No. 4).

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION



SEGUNDA ETAPA



FORMULACION DEL CUESTIONARIO

Para realizar una investigación adecuada, objeto del presente trabajo; se procedió a elaborar un cuestionario que guardara características de sencillez y accesibilidad en su lenguaje y brevedad en las preguntas considerando que la generalidad de los obreros tienen un nivel bajo de escolaridad. Por lo que el cuestionario comprende una serie de preguntas de alternativas múltiples, preguntas cerradas y preguntas abiertas.

- Las preguntas de alternativas múltiples como su nombre lo indica son aquellas que cuentan con varias alternativas para que el obrero escoja la más conveniente para él. Por lo mismo son las más sencillas y existen en mayor número dentro del cuestionario.
- Las preguntas cerradas se limitan a elegir entre dos posibles soluciones SI ó NO. También son sencillas pero la información que obtendremos es muy reducida.
- En las preguntas abiertas se les dá la oportunidad de expresarse ampliamente acerca de la pregunta. Es más complicada en su interpretación debido a la diversidad de respuestas obtenidas.

El cuestionario para buscar un mayor entendimiento está dividido en bloques y son los siguientes:

- a).- El Bloque de Control, que engloba la primera parte del cuestionario, donde estas variables se controlan debido a la precisión de sus resultados, sin dar lugar a incertidumbres en la información.

- b).- El siguiente Bloque es el Cognocitivo donde su propósito es saber los conocimientos que tiene el trabajador - en cuanto al escalafón y con ello obtendremos información concisa sobre el tema a tratar y aspectos relacionados con éste.
- c).- El tercer Bloque y último es el relacionado con el área afectiva que nos arroja un conocimiento sobre la forma en que le afecta emocionalmente el sistema escalafonario al trabajador.

La experiencia obtenida en el cuestionario piloto definió los elementos que debían integrar el cuestionario definitivo y poder de esta manera realizar nuestra investigación.

Referente a las preguntas que integran el cuestionario definitivo a continuación se menciona y se explica lo que se pretendía con cada uno de ellos.

- 1.- ¿Qué categoría tiene y el nombre del departamento o taller?
Al formular esta pregunta, lo que pretendemos es saber -- su ubicación dentro del Ingenio.
- 2.- ¿Es usted trabajador de?
Esta pregunta la elaboramos con el fin de conocer, bajo -- que tipo de contratación estaba sujeto el encuestado.
- 3.- ¿Edad del trabajador?
Con esta pretendemos llegar a un promedio de edad en el -- ingenio, a fin de definir si la información obtenida con respecto al escalafón sería confiable ó no.
- 4.- ¿Antigüedad del trabajador en el ingenio?
El objeto de esta pregunta es conocer realmente los años--

de servicio en el ingenio que tiene el encuestado, a fin de conocer el grado de veracidad que se tiene en la información.

5.- ¿Ascensos que ha tenido el trabajador en el ingenio?

La finalidad de esta pregunta es saber si por experiencia propia ellos saben lo que significa el escalafón para su desarrollo personal.

6.- ¿Escolaridad del trabajador?

El objeto de esta pregunta es conocer en promedio la escolaridad de los trabajadores a fin de ver hasta que punto es benéfico el escalafón para ellos.

7.- ¿La elaboración del escalafón a quién se debe?

El objeto de esta pregunta es el de saber si el trabajador se encuentra al tanto de quien es el encargado de elaborar, las cláusulas que contiene el escalafón.

8.- ¿Datos que debe contener el cuadro escalafonario?

Esta pregunta pretende determinar si el trabajador tiene ó nó el conocimiento de las cualidades que debe guardar el sistema de escalafón.

9.- ¿Características que se deben considerar para un ascenso?

Con esta pregunta pretendemos saber si el trabajador esta enterado de cual es la característica primordial para ascender y cuales se deben considerar en segundo término.

10.- ¿Por qué medios se da a conocer el escalafón?

La finalidad de esta pregunta es la de conocer, si el trabajador sabe ó está enterado de los medios que se utilizan para notificar un ascenso.

11.- ¿Cómo se comunican las vacantes existentes?

Con esta pregunta tratamos de conocer el medio, por el --
cual el trabajador sabe si hay puestos vacantes

12.-¿Cómo es la posibilidad de ascender a una mejor categoría?
Su finalidad fué el de precisar mediante dos diferentes al
ternativas, cuál es la posibilidad de ascenso más usual en
el ingenio.

13.-¿Para tener derecho a ascender qué trámites se hacen?
Esta pregunta va encaminada a verificar el conocimiento de
los trabajadores con respecto a este punto, dándole a escoger
entre varias respuestas.

14.-¿Estas peticiones ante quién se hacen?
Pretendemos con esta pregunta profundizar más sobre el sis
tema de escalafón que se lleva a cabo en este ingenio, a -
través de la información que obtendremos de los encuesta--
dos.

15.-¿En qué se basan las peticiones de ascenso?
El objeto de esta pregunta esta estrictamente ligado al -
punto que nos interesa, el escalafón por tal razón, quisi
mos comprobar si realmente el trabajador sabe en que se -
basa el escalafón que es el sistema bajo el que laboran.

16.-¿Persona dentro del ingenio que decide quién o quienes de
ben cubrir la vacante?
El propósito de la misma fué el de determinar hasta donde
se tiene conciencia en el personal de cual es el nivel ó -
área donde se centraliza esta decisión tan importante co-
mo es el de cubrir las vacantes con el personal más idó--
neo en vista de que se tiene que garantizar el desempeño,
eficaz de cada individuo integrante de la estructura orgáni
ca.

17.-¿Cuándo hay dos ó más trabajadores con el mismo derecho a una vacante, quién elige cual asciende:

El propósito de la misma es el conocer quién determina el que asciende cuando se presente esta situación y en base a qué toma esa decisión.

18.-¿Cuando se cubre una nueva categoría, se dispone de un -- tiempo para demostrar si es ó nó capaz?

Esta pregunta tiene como objeto demostrar si los trabajadores están conscientes de tal situación, así como conocer el período exacto con que cuenta para demostrar su habilidad.

19.-¿Al cubrir una nueva categoría, se paga desde el primer - día el salario correspondiente a esa nueva categoría?

Esta pregunta es cerrada y tiene por objeto saber en forma concreta, si los trabajadores reciben ó nó el nuevo salario correspondiente a su ascenso.

20.-¿Quién decide la incapacidad para cubrir de manera definitiva la nueva categoría durante el período de prueba?

La razón esencial de la elaboración de esta pregunta fué-- el hecho de conocer en base a qué se decide la incapaci--dad y quien toma esta decisión.

21.-¿Si se le considera incapaz antes de que termine el período de prueba en que situación queda?

Lo fundamental de esta pregunta es conocer de una manera-- sencilla pero definitiva la situación en la que quedan -- los trabajadores que viven esta experiencia, a fin de compenetrarnos en el conocimiento de este sistema.

22.-¿Cómo se ve afectado el salario si se le considera inca-- paz en la nueva categoría, antes que termine el período - de prueba?

Esta pregunta está relacionada con la anterior y también abarca el aspecto económico, una vez que conocemos la situación en la que quedarán, ¿Qué pasa con el sueldo? ya que tenemos entendido que durante el período de prueba, el trabajador devenga el salario de la misma categoría, como lo regresan al antiguo salario, ésto no ocasionará frustraciones al trabajador que lo experimente.

23.-¿Los nuevos nombramientos que implican un ascenso a las personas elegidas quien se lo notifica?

Al elaborar esta pregunta pensamos en el beneficio que nos traería en el desarrollo de nuestra investigación, el saber quién lleva a cabo el sistema de ascensos de esta organización.

24.-¿Si una vez transcurrido el período de prueba se determina que es incapaz para el mismo puesto que medida se toma? Esta pregunta pretende resaltar la importancia que tendría un sistema en el que se tomara a la persona más apta, pues con ésto se evitarán estas situaciones.

25.-¿Cómo se le consideró incapaz, después del período de prueba, en qué situación queda el trabajador?

Con esta pregunta pretendemos reforzar respuestas a preguntas anteriores, a fin de determinar realmente como funciona el sistema de escalafón en el ingenio.

26.-¿Cómo se ve afectado su salario si después de haber terminado el período de prueba se le considera incapaz?

Con esta pregunta tratamos de ponernos en todas las situaciones posibles a fin de tener una información de lo más completa y veraz, sobre el escalafón.

27.-¿Cree que todas las vacantes de puestos superiores están ocupados por las personas más indicadas de acuerdo al es-

calafón?

Esta pregunta va dirigida con el fin de conocer hasta que grado, los trabajadores piensan que el escalafón es adecuado.

28.-¿La forma en que dan los ascensos de acuerdo al escalafón es injusta?

Con esta pretendemos detectar alguna inquietud contraria hacia el sistema de escalafón.

29.-¿Es adecuado el escalafón?

La finalidad de esta pregunta es el conocer la opinión de los trabajadores al respecto, dándole alternativas tanto en la respuesta negativa o positiva a fin de tratar de saber los puntos favorables o desfavorables al escalafón.

30.-¿A qué causas cree que se deba que no ascienda cuando le corresponde?

Esta es una pregunta abierta formulada con el fin de no encajonar la respuesta del trabajador, ya que creemos que al darle pautas para que conteste libremente obtendremos mejores resultados.

31.-¿Reacciones que tiene ante sus compañeros que ascienden sin merecerlo?

Tratamos con ésta, un punto muy interesante del trabajador que es sus frustraciones originadas indirectamente por el escalafón.

32.-¿Qué otras características se deberían de tomar en cuenta para los ascensos?

Esta pregunta tiene por objeto conocer si los mismos trabajadores tienen interés de que se consideren otras características aparte de la antigüedad.

33.-¿Se siente agusto en el trabajo que actualmente realiza?
La razón de esta pregunta es el profundizar en el estado-
ánimico de las personas con respecto a su trabajo?

34.-¿Es rutinario el trabajo actual?
Esta va dirigida con un fin similar al anterior y para re-
forzar información obtenida de preguntas anteriores.

35.-¿Le es difícil adaptarse cuando es ascendido a una nueva-
categoría?
Tratamos con esta de comprender el área afectiva de los -
trabajadores.

36.-¿ Supera su trabajo aunque no le corresponda un ascenso?
Perseguimos con esta pregunta conocer si el hecho de no --
tener un próximo ascenso frena el deseo natural de supera-
ción, ó si no afecta el hecho de saber que se opera con un
sistema escalafonario.

37.-¿Le gustaría ser ascendido más rápidamente?
Esta pregunta se complementa con la anterior teniendo la -
misma finalidad que es el saber si los trabajadores consi-
deran al escalafón un alicate para sus aspiraciones ó nó.

38.-¿Frena su desarrollo personal el escalafón?
Persigue el mismo propósito que las anteriores, pero tam-
bién queremos saber el grado de iniciativa que tienen los-
obrereros, o si se conforman tal y como están y con lo que -
tienen.

PRUEBA-PILOTO

La prueba piloto tuvo como propósito el aplicar el cuestionario a personas con conocimientos y experiencia suficiente en el sistema de escalafón, a fin de que por medio de su opinión encontráramos posibles fallas en la estructuración de las preguntas y valiéndose de esto efectuar las correcciones pertinentes para concebir legibilidad y claridad en el instrumento de investigación utilizado.

A fin de detectar las fallas que tuviera el cuestionario el grupo de investigación llevó a cabo esta prueba piloto con una premuestra de 25 cuestionarios; eligiendo a los obreros - que serían sujetos a esta prueba, tratando de que fueran personas de diferentes categorías y que hayan tenido experiencia en el escalafón; por lo que este cuestionario estuvo sujeto a comentarios y sugerencias, las cuales dieron origen a una serie de correcciones, obteniéndose de estas la pauta a seguir en la elaboración del cuestionario final: Listando a continuación los ajustes pertinentes:

- La comprensión de algunos términos empleados en el cuestionario.
- Reestructuración de algunas preguntas con respecto a su redacción ya que no estaban bien enfocadas hacia su objetivo.
- Repetición de algunas preguntas.
- Desorden en las preguntas de control, conocimientos afectivos, lo que impedía un llamado al contestarlas.
- La presentación del cuestionario provocaba confusiones al contestarlo.
- El usar abreviaciones en la redacción de las preguntas, la hacía incomprensible.
- Muchas preguntas eran abiertas y se cambiarán por alternativa múltiple y otras preguntas cerradas.

Para mayor objetividad de lo anteriormente expuesto, se muestran a continuación un ejemplo del cuestionario utilizado en esta prueba piloto, así como también el formato definitivo con todas las correcciones a que hubo lugar.

FORMATO PRUEBA PILOTO

Marque con una (X) el renglón con el que se identifica - en cada pregunta, que se considera en el presente:

C U E S T I O N A R I O

- 1.- Qué categoría tiene?
Nombre de su departamento o taller
- 2.- A quién se debe la formulación del sistema de ascensos?
a) Sindicato ()
b) Empresa ()
c) Comisión Mixta ()
d) Otros quiénes _____
- 3.- Explique el contenido del escalafón
-
- 4.- De las siguientes características diga usted cual es el- que se toma en primer lugar para ascender a una catego- ría superior a la que tiene actualmente y si se toma en- cuenta otro, cuál es segundo lugar y cuál en tercero
a) Puntualidad
b) Eficiencia
c) Antigüedad
d) Capacidad
e) Responsabilidad
- 5.- Contratación a la que usted está sujeto
a) Planta permanente ()
b) Planta temporal ()
c) Eventual ()

6.- ¿Qué edad cronológica tiene usted?

- a) De 18 a 23 ()
- b) De 24 a 27 ()
- c) De 30 a 35 ()
- d) De 36 a 41 ()
- e) De 42 a 47 ()
- f) De 48 y más ()

7.- ¿A través de que se le informa el sistema reinante en el ingenio?

- a) Asambleas ()
- b) Compañeros ()
- c) A través del Contrato ()
- d) A través de Pizarrones ()
- e) A través de Circulares ()
- f) Otros _____

8.- ¿Las vacantes existentes por quién se dan a conocer?

- a) Sindicato ()
- b) Empresa ()
- c) Compañeros ()

9.- ¿Se puede ascender a una categoría superior?

- a) Solamente en el área ()
- b) En otra área diferente ()

10.- ¿Cuántos años tiene prestando sus servicios dentro de esta organización?

- a) De 0 a 3 años ()
- b) De 5 a 10 años ()
- c) De 10 a 20 años ()
- d) Más de 20 años ()

- 11.- ¿Ascensos que ha tenido en su período laboral?
 0 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 ()
- 12.- Grado de escolaridad
- a) Hasta 2o. de primaria ()
 - b) 3o. a 4o. de primaria ()
 - c) 4o. a 6o. de primaria ()
 - d) Otros estudios _____
- 13.- ¿En el caso de ser considerado inepto para el ascenso - después del período de prueba como se ve afectado su sa lario?
- a) Se le dá el salario antiguo ()
 - b) Se le deja el nuevo salario ()
 - c) Se le disminuye sin llegar al que tenía ()
 - d) Otros _____
- 14.- ¿Cree que todas las vacantes relacionados con categorías superiores las ocupen las personas indicadas en el esca- lafón?
- SI () NO ()
- 15.- ¿Considera que la forma en la que se dan los ascensos de acuerdo al escalafón es injusta?
- SI () NO ()
- 16.- ¿Qué trámites tiene que hacer para tener derecho de as- cender a las vacantes que existan en un momento dado?
- a) Petición por escrito ()
 - b) Petición Verbal ()
- 17.- ¿Ante quienes se hacen las peticiones?
- a) Sindicato ()
 - b) Empresa ()
 - c) Ambos ()

18.- ¿En que se basan las peticiones de ascenso?

19.- ¿Quién decide la persona que va a cubrir la vacante que se relacionan con el ascenso?

- a) Sindicato ()
- b) Empresa ()
- c) Comité Mixto ()
- d) Administrador ()
- e) Supervisor ()
- f) Otros _____

20.- ¿Cree adecuado este sistema de ascenso?

SI () NO ()

21.- ¿Si no es ascendido cuando le corresponde a qué causas cree que se deba?

Menciónelas _____

22.- ¿Qué reacciones tendrá ante sus compañeros que son ascendidos sin merecerlo antes que usted?

- a) Resentimiento ()
- b) Rivalidad ()
- c) Apatía en su trabajo ()
- d) Disminuye su interés en el trabajo ()

23.- ¿Cuando hay dos ó más trabajadores con el mismo derecho a una vacante quién elige cual asciende?

- a) Sindicato ()
- b) Empresa ()
- c) Supervisor ()
- d) Otros _____

24.- ¿De qué tiempo dispone para demostrar si es capaz ó no en caso de que le den una nueva categoría?

25.- ¿En el caso de cubrir una nueva categoría se le paga -- desde el primer día el salario correspondiente?

SI ()

NO ()

26.- ¿Quién informa sobre los nuevos nombramientos que implican un ascenso a las personas elegidas?

a) Boletines ()

b) Compañeros ()

c) Pizarrones ()

d) Sindicato ()

e) Otros _____

27.- ¿Si se le considera incapaz, antes de que termine el -- período de prueba?

a) Regresa a su categoría anterior ()

b) Se le asignan nuevas actividades ()

c) Explique la situación en la que queda _____

28.- ¿En el caso de ser considerado incapaz en la categoría ascendida, antes de que termine el período de prueba, -- como se ve afectado su trabajo?

a) Se le dá el salario que tenía anteriormente ()

b) Se le deja el nuevo salario ()

c) Se le disminuye, pero sin llegar al que tenía anteriormente ()

d) Otros anótelos _____

29.- ¿Quién informa sobre los nuevos nombramientos que im---

plican un ascenso a las personas elegidas?

- a) Boletines ()
- b) Compañeros ()
- c) Pizarrón ()
- d) Sindicato ()
- e) Otros _____

30.- ¿Si se pasa el tiempo de prueba, posteriormente, se le dice que no es capaz, en esa nueva categoría?

- a) Se le regresa a su antigua categoría ()
- b) Se le dan tareas diferentes a esa nueva categoría ()
- c) Realiza las mismas tareas de la nueva categoría ()

31.- ¿Como se le consideró incapaz después del período de prueba?

- a) Se le asignan la nueva categoría a otra persona ()
- b) Las personas desempeñan la misma categoría ()
- c) Explique la situación en la que queda _____

32.- ¿Quién les dió a conocer el escalafón que funciona en el ingenio?

- a) Asambleas ()
- b) Compañeros ()
- c) Por el contrato colectivo ()
- d) Pizarrones ()
- e) Otros anótelos _____

33.- ¿Lo han limitado a sólo ascender de categoría en su área?

- a) Solamente en su área ()
- b) En otra área diferente ()

FORMATO DEFINITIVO

Marque con una (X) el renglón con el que se identifica - en cada pregunta, que se considera en el presente:

C U E S T I O N A R I O

Solicitamos de usted su más franca y sincera colabora-
ción ya que tenemos que cumplir con la materia de Seminario -
de Investigación para terminar con la carrera de Licenciado -
en Administración de Empresas en la Universidad Nacional Autó-
noma de México.

Nuestro objetivo: Conocer el funcionamiento del escala-
fón en una empresa azucarera.

Nota: Este cuestionario se manejará de manera confiden-
cial. GRACIAS.

1.- ¿Qué categoría tiene? _____
Nombre de su departamento o taller _____

2.- Es usted trabajador de:

- a) Planta permanente ()
- b) Planta temporal ()
- c) Eventual ()

3.- ¿Qué edad tiene usted?

- a) De 18 a 23 años ()
- b) De 24 a 27 años ()
- c) De 30 a 35 años ()
- d) De 36 a 41 años ()
- e) De 42 a 47 años ()
- f) De 48 y más ()

4.- ¿Qué antigüedad tiene en el ingenio?

- a) De 0 a 5 años ()
- b) De 5 a 10 años ()
- c) De 10 a 20 años ()
- d) Más de 20 años ()

5.- ¿Cuántos ascensos ha tenido durante el tiempo que tiene en la empresa?

Cuántos 0 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 ()

6.- ¿Hasta que año llegó en la escuela?

- a) Hasta 2o. año de primaria ()
- b) De 3o. a 4o. de primaria ()
- c) De 4o. a 6o. de primaria ()
- d) Otros estudios anótelos _____

7.- ¿Quién hace el escalafón de los trabajadores?

- a) Sindicato ()
- b) Empresa ()
- c) Comisión Mixta ()
- d) Otros quiénes _____

8.- De acuerdo a los datos que tiene el cuadro del escalafón marque tantos renglones como datos tenga el mismo

- a) Fecha en que entró a la empresa ()
- b) Fecha en que le dieron la planta ()
- c) Nombre ()
- d) Categoría ()
- e) Departamento ()
- f) Salario ()
- g) Otros anótelos _____

- 9.- De las siguientes características diga usted cual es el que se toma en primer lugar para ascender a una categoría superior a la que tiene actualmente y si se toma en cuenta otro cual en segundo lugar y cual en tercero.
- | | |
|--------------------|-----------------|
| a) Puntualidad | 1o. lugar _____ |
| b) Eficiencia | |
| c) Antigüedad | 2o. lugar _____ |
| d) Capacidad | |
| e) Responsabilidad | 3o. lugar _____ |
- 10.- ¿Por qué medios se le ha dado a conocer el escalafón que opera en este ingenio?
- | | |
|------------------------------------|-----|
| a) Asambleas | () |
| b) Compañeros | () |
| c) A través del contrato colectivo | () |
| d) A través de pizarrones | () |
| e) A través de circulares | () |
| f) Otros anótelos _____ | |
- 11.- ¿Por qué medios se comunican las vacantes que existen en el ingenio y que se relacionan con un ascenso?
- | | |
|-------------------------|-----|
| a) Sindicato | () |
| b) Empresa | () |
| c) Compañeros | () |
| d) Pizarrones | () |
| e) Circulares | () |
| f) Otros anótelos _____ | |
- 12.- La posibilidad de ascender a una mejor categoría es:
- | | |
|---------------------------|-----|
| a) Solamente en el área | () |
| b) En otra área diferente | () |
- 13.- ¿Qué trámites tiene que hacer para tener derecho de ascender a las vacantes que existan en un momento determinado en el ingenio?

- a) Petición por escrito ()
- b) Petición verbal ()
- 14.- ¿Ante quienes se hacen las peticiones?
- a) Sindicato ()
- b) Empresa ()
- c) Ambos ()
- 15.- ¿En qué se basan las peticiones de ascenso?
- a) Antigüedad ()
- b) Recomendaciones sindicales ()
- c) Recomendaciones de la empresa ()
- d) Otros anótelos _____
- 16.- ¿Quién decide la persona que va a cubrir la vacante --- que se relaciona con un ascenso?
- a) Sindicato ()
- b) Empresa ()
- c) Comité mixto ()
- d) Administrador ()
- e) Supervisor ()
- f) Otro _____
- 17.- ¿Cuándo hay dos ó más trabajadores con el mismo derecho a una vacante, quién elige cual asciende?
- a) Sindicato ()
- b) Empresa ()
- c) Supervisor ()
- d) Otros _____
- 18.- ¿De qué tiempo dispone para demostrar si es capaz ó nó, en caso que le den una nueva categoría?
- a) Hasta 15 días ()
- b) De 16 a 30 días ()
- c) De 31 a 60 días ()
- d) Más de 60 días ()

19.- ¿En el caso de cubrir una nueva categoría, se le paga-- desde el primer día el salario que le corresponde a esa nueva categoría?

SI ()

NO () _____

20.- ¿En el caso de haber sido ascendido y que durante el pe ríodo de prueba se le consideró incapaz, quién decide - esa incapacidad para quedarse de manera definitiva en - la nueva categoría?

- a) Compañeros ()
- b) Supervisor ()
- c) Jefe de Area ()
- d) Sindicato ()
- e) Otros niveles ()

21.- Si se le considera incapaz, antes de que termine el pe- ríodo de prueba:

- a) Regresa a su categoría anterior ()
- b) Se le asignan nuevas actividades ()
- c) Explique la situación en la que queda _____

22.- ¿En el caso de ser considerado incapaz en la categoría ascendida, antes de que termine el período de prueba,- como se ve afectado su salario?

- a) Se le deja el salario que tenía antigüamente ()
- b) Se le deja el nuevo salario ()
- c) Se le disminuye, pero sin llegar al que tenía anteriormente ()
- d) Otros anótelos _____

- 23.- ¿Quién informa sobre los nuevos nombramientos que implican un ascenso a las personas elegidas?
- a) Boletines ()
 - b) Compañeros ()
 - c) Pizarrón ()
 - d) Sindicato ()
 - e) Otros _____
- 24.- ¿Si se pasa el tiempo de prueba, posteriormente se le dice que no es capaz, en esa nueva categoría?
- a) Se le regresa a su antigua categoría ()
 - b) Se le dan tareas diferentes a esa nueva categoría ()
 - c) Realiza las mismas tareas de la nueva categoría ()
- 25.- ¿Cómo se le consideró incapaz después del período de prueba?
- a) Se le asigna la nueva categoría a otra persona ()
 - b) Dos personas desempeñan la misma categoría ()
 - c) Explique la situación en la que queda _____

- 26.- ¿En el caso de ser considerado incapaz en la categoría ascendida después del período de prueba como se ve afectado su salario?
- a) Se le da el salario que tenía antiguamente ()
 - b) Se le deja el nuevo salario ()
 - c) Se le disminuye sin llegar al que tenía anteriormente ()
 - d) Otros anótelos _____
- 27.- ¿Cree que todas las vacantes relacionadas con categorías superiores las ocupan las personas indicadas en el

escalafón?

SI ()

NO () POR QUE _____

28.- ¿Considera que la forma en la que se dan los ascensos de acuerdo al escalafón es injusta?

SI () POR QUE _____

NO () POR QUE _____

29.- ¿Cree adecuado este escalafón?

SI ()

NO ()

POR QUE

POR QUE

a) El ascenso es con el tiempo () a) El ascenso es lento ()

b) Porque lo marca la Ley () b) No se toma en cuenta la

c) Porque no se necesitan nuevos conocimientos () eficiencia en el trabajo de la persona ()

d) Otras causas _____ c) Se limita la iniciativa de la persona ()

d) Otras causas _____

30.- ¿Si no es ascendido cuando le corresponde a que causas cree que se deba? _____

Menciónelas _____

31.- ¿Qué reacciones tendrá ante sus compañeros que son ascendidos sin merecerlo antes que usted?

a) Resentimiento ()

b) Rivalidad ()

c) Apatía en su trabajo ()

d) Disminuye su interés en el trabajo ()

32.- Considera que para los ascensos se deberían de tomar en cuenta otras características, señale cuales, todas las que usted crea:

a) Experiencia ()

- b) Puntualidad ()
- c) Iniciativa en el trabajo ()
- d) Sentido de responsabilidad ()
- e) Grado de escolaridad ()
- f) Eficiencia en el trabajo ()
- g) Recomendaciones ()
- h) Conocimientos relacionados a sus actividades ()
- i) Otras _____

33.- ¿Se siente a gusto en el trabajo que actualmente realiza?

- a) Porque lo sabe hacer. ()
- b) Porque tiene muchos amigos ()
- c) Porque gana bien ()

34.- ¿El trabajo actual lo ve rutinario?

- a) Porque solo obedece órdenes ()
- b) Porque no necesita de su iniciativa ()
- c) Porque las tareas son las mismas ()

35.- ¿Cuando es ascendido le resulta difícil adaptarse a la nueva categoría?

- a) Porque deja amigos ()
- b) Porque desonoce el trabajo ()
- c) Otros motivos, anótelos: _____

36.- ¿Usted se supera en su trabajo aunque sepa que no le corresponde un ascenso?

SI () NO ()

37.- ¿Le gustaría ser ascendido más rápidamente?

SI () POR QUE _____ NO () POR QUE _____

38.- ¿Siente que el escalafón frena su desarrollo personal?

SI () POR QUE _____ NO () POR QUE _____

APLICACION DEL CUESTIONARIO

Una vez elaborado el cuestionario final se procedió a la aplicación de los mismos, llevándose a cabo de la siguiente manera de conformidad con lo establecido en el tema de Diseño de la Investigación.

Al llegar a las áreas de trabajo del ingenio, los integrantes del grupo de investigación, les explicamos los motivos de la visita y los propósitos que se persiguen con el desarrollo de la investigación.

Se les entregó el cuestionario personalmente, suplicando les lo contestaran con la mayor veracidad posible.

Se pretendió que los obreros encuestados fueran los más acordes con el propósito del cuestionario, verificando al recibirlos que estuvieran totalmente contestados, a fin de obtener la información necesaria.

Se encontró:

. Aspectos positivos de la Entrevista:

- Observamos interés por parte del trabajador.
- Se encontraban disponibles para resolver el cuestionario.
- Sentirse tomados en cuenta en aspectos para ellos importantes y para su situación dentro de la empresa.
- Encontramos en la mayoría de los obreros gran aceptación tanto a los integrantes del grupo como hacia el motivo que nos llevaba al ingenio.
- No hubo objeción a contestar el cuestionario cuando se enteraron del punto que tocaba, considerando que les traerían beneficios.

Aspectos negativos de la Entrevista:

- Rehuían hablar con nosotros porque pensaban que íbamos a pedirles algo diferente a nuestros propósitos.
 - Por parte de algunos había el mínimo de interés por ayudarnos y decían que volvieramos al día siguiente.
 - Muchos no sabían leer y nos lo hacían saber por lo que no les quitábamos su tiempo.
 - Se negaban a contestarlo por miedo a que tuvieran consecuencias graves para ellos.
 - No les daban importancia o lo tomaban como broma.
- Causas que dieron motivo a la sustitución de una persona - por otra.
- Porque había algunos que no sabían leer.
 - Porque algunos lo tomaron como broma y no quisieron contestarlo.
 - Debido a la imposibilidad de interrumpir su trabajo, se negaron a contestar el cuestionario.
 - Porque tenían poco tiempo de servicio en el ingenio y no habían tenido experiencia en cuanto ascensos.

OBTENCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS

La obtención o recopilación de los datos es muy importante para cualquier investigación, ya que, estos fragmentos de información, dan la pauta para que se confirme o se rechace las hipótesis formuladas.

Para realizar esta fase de nuestra investigación, fué necesario el empleo de los métodos lógicos que son comunes a todas las ciencias, así como el empleo de los métodos científicos y más especiales.

Dentro de los 4 métodos lógicos existe una división -- irreal ya que en la práctica se presentan conjuntamente, siendo estos:

- **Deducción:**

Este lo llevamos a cabo partiendo de un marco general necesario para realizar un diagnóstico que nos sirviera para tomar decisiones.

- **Inducción:**

En este proceso tratamos de generalizar el conocimiento - obtenido en una ocasión a otros casos u ocasiones semejantes que puedan presentarse en el futuro.

- **Análisis:**

Este consiste en la separación de un todo a fin de estudiar por separado sus partes, examinando su relación.

- **Síntesis:**

Es la reunión racional de elementos dispersos en una nueva totalidad.

Prácticamente estos métodos se llevan a cabo dentro de los métodos científicos generales, de la observación y la experimentación.

1.- La observación la efectuamos visualizando los fenómenos en cuestión, con objeto de determinar, si existe una adecuada relación entre ellos y la hipótesis, valiéndonos según el caso de la introspección-conocer su interior y de la extrospección-observación del fenómeno exteriormente.

Valiéndonos de todos los tipos de observación que existen, la naturalista, la controlada y la histórica.

2.- La experimentación es en la que el investigador puede manipular una de las variables para observar el resultado siendo esta la variable independiente, mientras que los resultados forman la variable dependiente.

El experimento es un evento planeado y efectuado a fin de que rinda evidencias relativas de ciertos instrumentos para el completo acopio de datos, estos instrumentos varían según el fenómeno a investigar.

Muchos de los fenómenos por estudios no son directamente apreciables por el investigador por lo que para detectar los necesitan de dispositivos mecánicos ó eléctricos, que le permitan el registro, cuantificación y reducción, así como la aplicación de estímulos.

Para el empleo de aparatos se debe tomar en cuenta el costo y las posibles averías del mismo a fin de hacer una balanza y ver si es más benéfico que problemático su implantación.

Partiendo de lo dicho anteriormente el fenómeno sujeto a nuestro estudio no se presta a planearse y efectuarse repetidas veces con el fin de que rinda evidencias relativas a una o varias hipótesis, sino que por su naturaleza del fenómeno los únicos instrumentos que podemos emplear para el a-

copio de datos son los siguientes:

- Las entrevistas por medio de las cuales se obtiene información oral, estas pueden ser: libre, dirigida y estandarizada.
- El cuestionario es otro de los instrumentos que empleamos con mayor aceptación debido a que permite el examen de un mayor número de casos en un corto tiempo, implicando un costo bajo, como se sigue un cartabon es más fácil cuantificar los resultados, los cuestionarios constituyen una manera de dirigir la introspección de los sujetos, los cuestionarios pueden ser:
 - o Respuesta abierta
 - o Elección forzosa
 - o Dicotómicos
 - o Comparación por pares
 - o Alternativas múltiples
 - o Respuesta ponderada
 - o Gradación.
- Otra fuente de recopilación de información son los documentos que son la base principal de la observación histórica controlada, entendiéndose como documento cualquier registro realizado en papel, cinta magnetofónica, película, cinta ó tarjeta perforada.

Al consultar documentos tomamos en cuenta la validez y confiabilidad de los mismos.

Una vez explicado los principales instrumentos de recopilación de datos, señalamos que cada uno de ellos tiene puntos positivos y limitaciones por lo que para cumplir satisfactoriamente con esta fase de nuestra investigación optamos por la combinación de todos estos instrumentos a fin de que estos fragmentos de información, analizados formen un criterio sobre el fenómeno que estudiamos.

En cuanto a la interpretación de los datos, la forma -- que consideramos más conveniente para la presentación de los porcentajes obtenidos de cada pregunta del cuestionario fué -- por medio de gráficas circulares, interpretando los datos -- que nos arroje cada pregunta, resaltando la importancia de -- la información obtenida.

Pensamos en gráficas porque creemos que es la forma más clara y concisa de representar los datos obtenidos y en forma circular porque implica un mayor entendimiento por parte del interesado, así como una presentación más estética de -- los resultados.

Trayendo como consecuencia una mejor apreciación de los porcentajes, considerando que es importante la interpreta--- ción y análisis de los datos para una total comprensión de -- la gráfica.

PREGUNTA NUMERO 1.- ¿Qué categoría tiene y cuál es su departamento o taller?

FABRICA

Tablerista 2
 Ayudante maquinaria
 Peón 1
 Cenicero 1
 Cabo de agua 1
 Bagasero 1
 Gruero 3
 Peón de calderas 1
 Cabo de calderas 3
 Tachero 3
 Peón de brigada 1
 Fogonero 7
 Vaporista 1
 Super intendente turno 1
 Pailero de segunda 1
 Tornero 6
 Retranquero 5
 Desenganchador 1
 Pachaquintero 3
 Ayudante de tablerista 1
 Encargado de calderas 2
 Ayudante de calderas 1
 Motorista de cuchillas 4
 Fontanero 3
 Machetero 4
 Ayudante maniobrista 3
 Calero 2

LABORATORIO

Muestrero de agua tratada 1

Ayudante químico 2

TALLER MECANICO

Engrasador fábrica general 4

Peón taller mecánico 12

Ayudante Mecánico 6

Engrasador molinos 11

Motorista de molinos 2

Mecánico de primera 15

Mecánico de segunda 19

Ayudante de reparación 1

TALLER ELECTRICO

Sopletero 4

Electricistas 8

Electricistas de primera 4

HERRERIA

Ayudante Herreo de segunda 7

Plomero 2

Soldador 7

Ayudante de soldador 5

ALMACEN

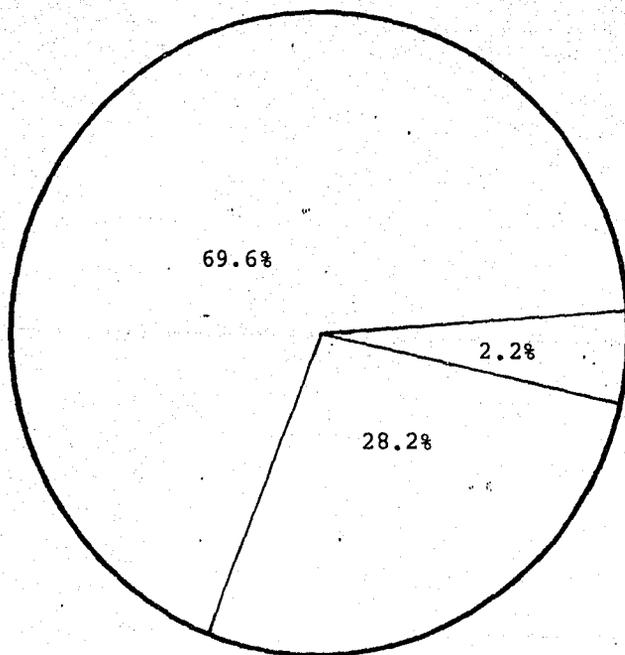
Ayudante de almacén 2

T O T A L 175

Esta pregunta de control cumplió el objetivo de ubicar -- al personal entrevistado, al analizar el resultado de los cuestionarios podemos señalar que existen una gran diversidad de -- puestos, cada uno con varias categorías, ya sean de primera, -- segunda o de tercera.

Haciendo notar que por efectuar dicha investigación en -- tiempo de reparación, encontramos en mayor proporción al personal de los talleres mecánico, eléctrico y de herrería por ser el personal que más se necesita en esta etapa; en virtud de -- que esta pregunta es de tipo abierto, se dificulta la tabulación de los datos obtenidos, por lo que solo los enlistamos.

PREGUNTA Número 2.- Es usted trabajador de:

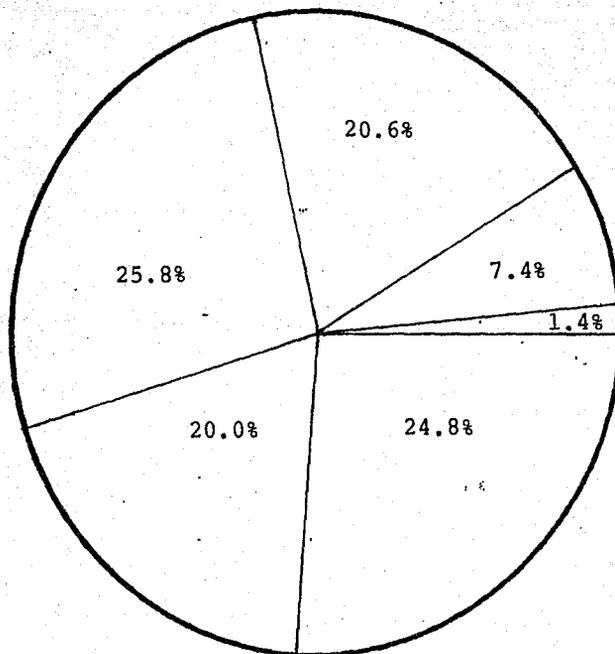


Referente a la muestra que obtuvimos de la aplicación del cuestionario, nos arrojó que la mayoría de los trabajadores encuestados eran de Planta Permanente, por encontrarse el Ingenio en tiempo de reparación en virtud de que este tipo de trabajador-laboran durante los dos períodos, siendo un 69.6% de éstos.

Por lo que respecta a planta temporal fueron un 28.2%, no trabajan los dos períodos normalmente, sólo por necesidades del - Ingenio son llamados a laborar.

Los trabajadores eventuales son muy contados en este ciclo, - siendo sólo el 2.2% ya que son empleados para cubrir inasistencias e incapacidades del personal de planta.

PREGUNTA Número 3.- ¿Qué edad tiene usted?



Encontramos que la muestra de la edad cronológica promedio - nos dió como resultado 40 años de edad dentro del personal - obrero.

Las edades de los trabajadores que fluctúan entre los 18 y - 23 años nos arrojaron un porcentaje de 1.4% lo que representa que el personal joven es muy poco ya que el que tiene cierta antigüedad no abandona el Ingenio, razón por la cual éste se encuentra saturado de obreros y no hay nuevos empleados - por no existir vacantes.

De 24 a 29 años el porcentaje aumento 7.4%, la razón es porque este personal tiene poco tiempo dentro del Ingenio.

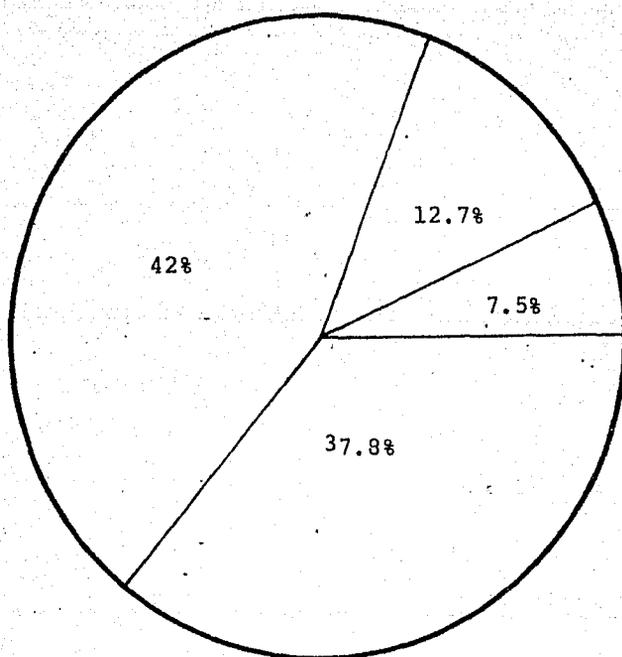
De 30 a 35 años el porcentaje es de 20.6%, aquí el personal empieza a ser promovido y despierta el interés del trabajador a incrementar su antigüedad.

De 36 a 41 años el porcentaje es de 25.8%, aquí es donde se encuentra la mayoría de los obreros que laboran dentro de la Empresa.

De 42 a 47 años el porcentaje es de 20%, por la misma razón anterior.

De 48 años y más, el porcentaje es de 24.8%, originado porque estos trabajadores tienen una antigüedad considerable y buscan su jubilación, ya que ésta se las dan con el sueldo que perciben.

PREGUNTA Número 4.- ¿Qué antigüedad tiene en el ingenio?



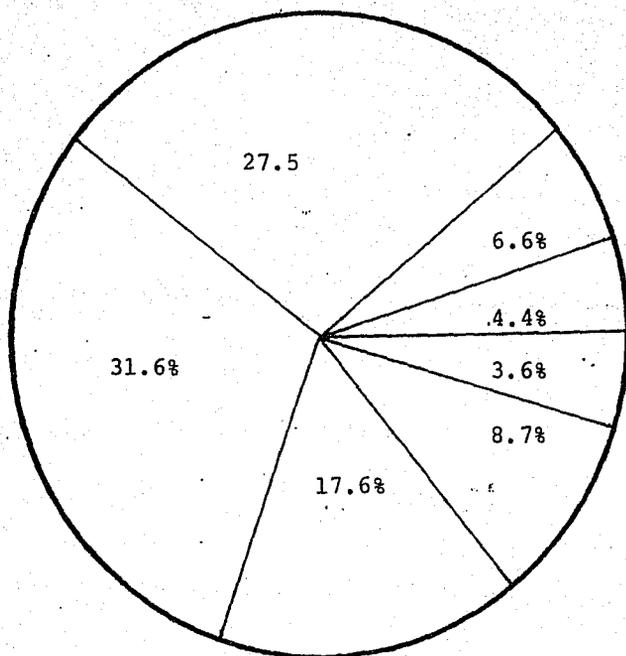
La antigüedad en que fluctúan los trabajadores es de 16 años-promedio, ya que entran a trabajar aproximadamente a los 20 años y su porcentaje es de 42%.

La antigüedad mínima es del 7.5% por ser personal joven.

Aumenta a 12.7% porque el personal va formando su record dentro de la empresa.

Y por último el 37.8% lo captaron los obreros más viejos del Ingenio.

PREGUNTA Número 5.- ¿Cuántos ascensos ha tenido durante el tiempo que tiene en la Empresa?



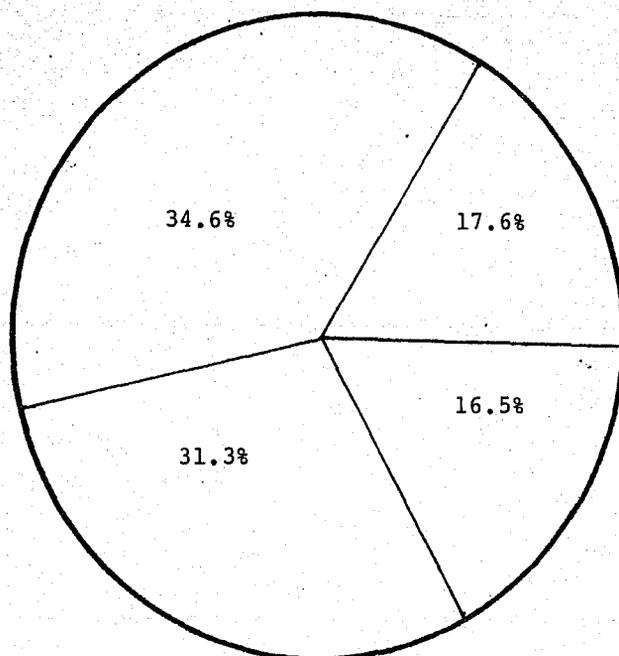
El número de ascensos promedio es de 3, lo que demuestra que casi todo el personal ha logrado ascensos.

Todo lo relacionado con los ascensos va de acuerdo a la antigüedad, por lo tanto las personas nuevas no han tenido ascenso, los que tienen poco tiempo logran alguno, los que ya están establecidos predominan y los que tienen el mayor número de ascensos son los obreros más viejos del Ingenio.

Por lo cual los siguientes porcentajes:

0 ascensos 4.4%, 1 ascenso 6.6% 2 ascensos 27.5%, 3 ascensos 31.6%, 4 ascensos 17.6%, 5 ascensos 8.7% y 6 ascensos 3.6%.

PREGUNTA Número 6.- ¿Hasta que año llegó en la escuela?

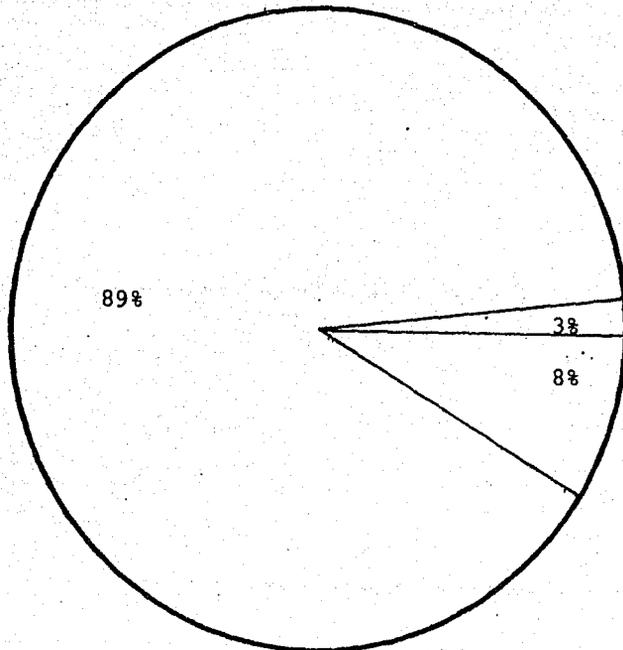


El cuarto año de primaria es el grado escolar que predomina dentro del Ingenio.

Indicando a continuación los porcentajes obtenidos en la Tabulación de esta pregunta.

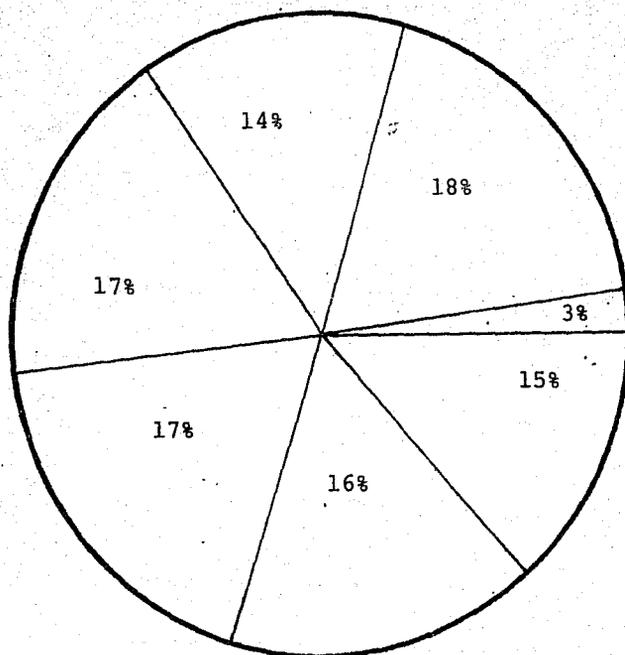
Hasta 2o. de primaria.-	17.6%
de 3o. a 4o. de primaria.-	34.6%
de 4o. a 6o. de primaria.-	31.3%
Otros estudios:	16.5%

PREGUNTA Número 7.- ¿Quién hace el escalafón de los trabajadores?



El 89% de los trabajadores saben que el Sindicato realiza el escalafón ya que contestaron correctamente. El 8% dijo que lo realiza por parte del Sindicato. El 3% desconocen completamente quien realiza el escalafón.

PREGUNTA Número 8.- De acuerdo a los datos que tiene el cuadro del escalafón, marque tantos renglones como datos tenga el mismo.



La mayoría de los trabajadores de este Ingenio tiene conocimiento de los puntos que contiene el cuadro escalafonario, - por ello nos damos cuenta de la importancia que le dan a este sistema, ya que el Sindicato se preocupa de mantener informado al trabajador de los puntos que contiene el escalafón.

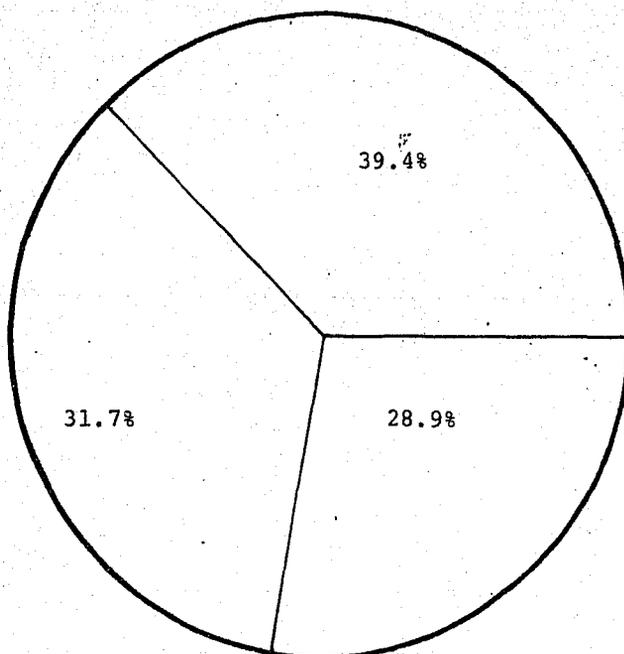
Todos los puntos representan para ellos la misma importancia, representaremos porcentajes:

Fecha en que ingresó a la Empresa	18%
Fecha en la que le dieron la planta	14%
Nombre	17%
Categoría	17%

Departamento
Salario
Otras

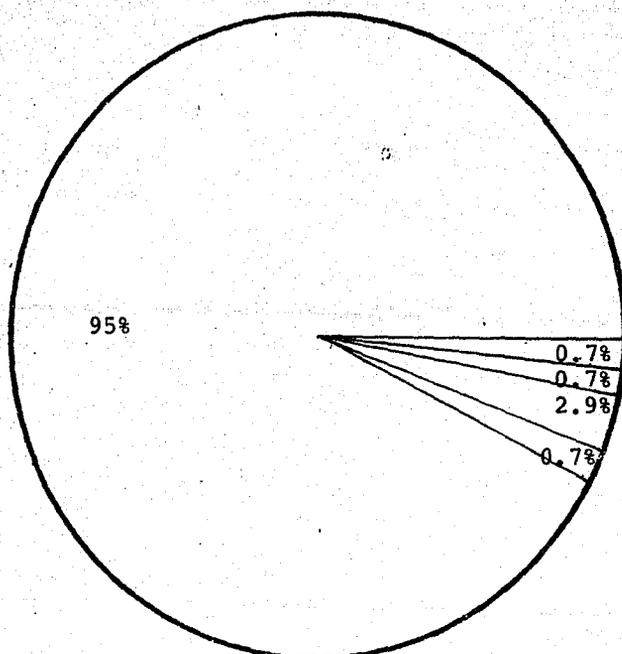
16%
15% y
3%.

PREGUNTA Número 9.- ¿De las siguientes características diga usted cual es el que se toma en primer lugar para ascender a una categoría superior a la que tiene actualmente y si se toma en cuenta otro cuál en segundo lugar y cuál en tercero?



Dentro de las características principales para obtener un ascenso. La antigüedad ocupa el 1er. lugar con el 39.4%, ya que está considerada como el elemento principal dentro del escafo, el 2o. lugar lo ocupa la capacidad con el 31.7%, ya que los obreros también opinaron que es un factor importante para su desarrollo personal y el 3er. lugar lo obtuvo la responsabilidad con un 28.9% por los mismos conceptos mencionados anteriormente.

PREGUNTA Número 10.- ¿Por qué medios se le ha dado a conocer el escalafón que opera en este Ingenio?



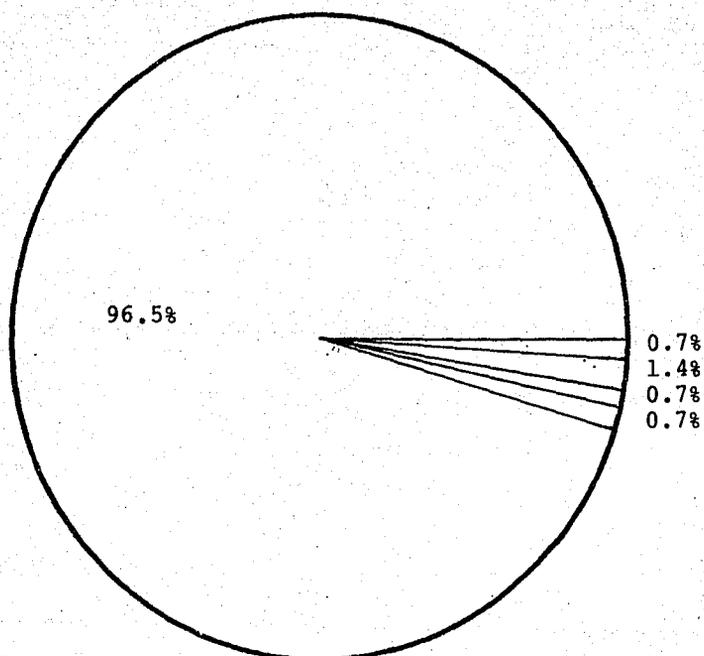
La asamblea es el medio por el cual el Sindicato da a conocer a sus trabajadores el sistema del escalafón.

Y es así que el 95% de los trabajadores está al tanto de -- los conocimientos escalafonarios que operan en este INGENIO.

También obtuvimos otros resultados:

Compañeros	0.7%
Contrato Colectivo	2.9%
Pizarrones	0.7%
Circulares	0.7%

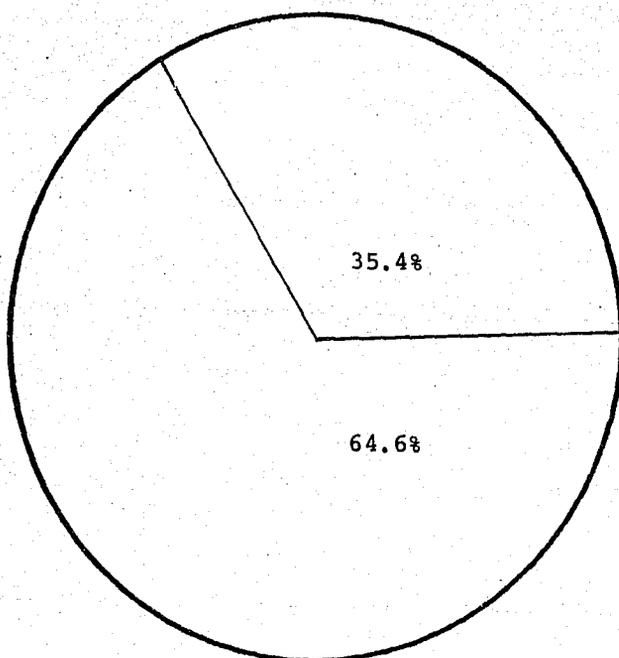
PREGUNTA Número 11.- ¿Por qué medios se comunican las vacantes que existen en el Ingenio y que se relacionan con un ascenso?



Las vacantes son dadas a conocer por medio del Sindicato, el 96.5% de los trabajadores tienen conocimiento de como son otorgadas dichas vacantes.

Por la Empresa opinaron el 0.7%, compañeros 0.7%, circulares 1.4% y otros 0.7%.

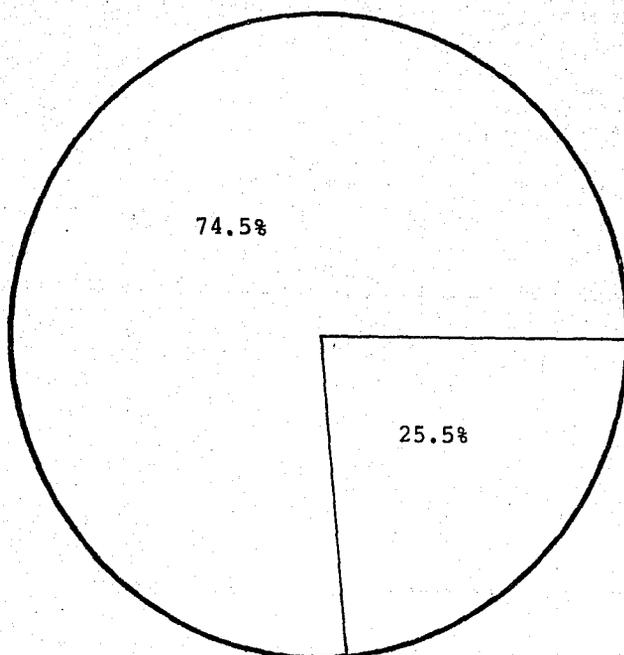
PREGUNTA Número 12.- La posibilidad de ascender a una mejor categoría es.



La posibilidad de ascender a una mejor categoría es en otra - área, así lo dijo el 64.6% del personal encuestado.

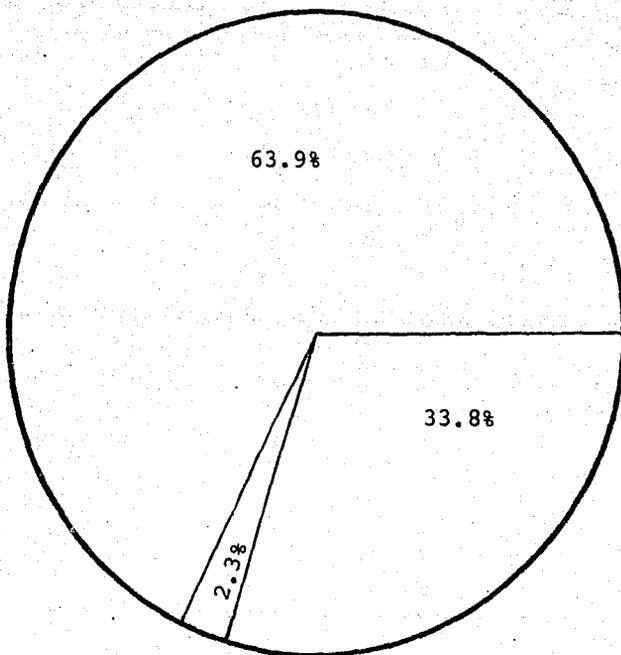
El 35.4% opinó que solamente se podía ascender en la misma - área. Pero se presenta un problema, que al ascender en la - misma se llega a un tope del cual no pueden subir, razón por - la cual es mejor y de hecho así es ascender en otra área.

PREGUNTA Número 13.- ¿Qué trámites tiene que hacer para tener derecho de ascender a las vacantes que existen en un momento determinado en el Ingenio?



Los trámites que se siguen para tener derecho de ascender a una vacante- lo hacen a través de peticiones por escrito en virtud de que el 74.5% de los trabajadores así lo efectúan, ya que esto le da mayor formalidad a los trámites, y el 25.5% de los trabajadores hacen las peticiones verbalmente, esto implica un mayor riesgo pero creyendo que por el compañerismo y las buenas relaciones que tienen en el Sindicato sea más fácil lograr un ascenso.

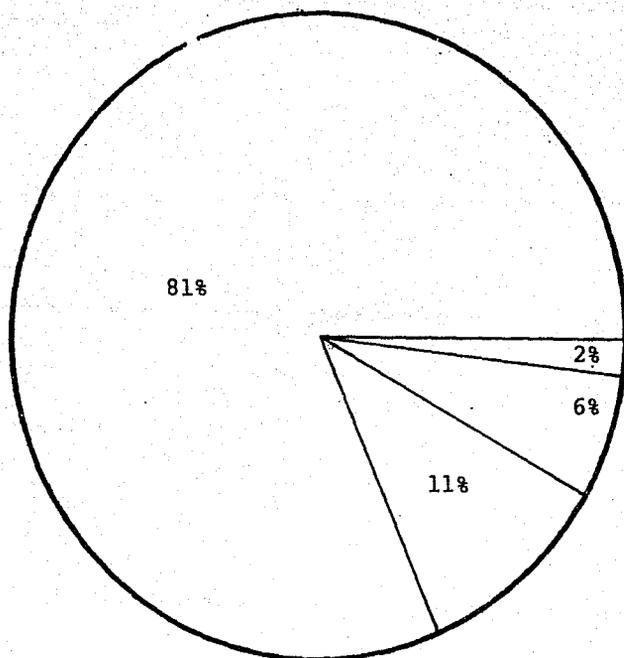
PREGUNTA Número 14.- ¿Ante quienes se hacen las peticiones?



Las peticiones de ascenso se hacen en el Sindicato, siendo que 63.9% de los trabajadores conocen este trámite, el Contrato Colectivo así lo establece.

Otros opinaron que se hacía ante la Empresa 2.3% y los que -- opinaron que se hacía entre ambos fué 33.8% ya que consideran que son igual de importantes Sindicato y Empresa.

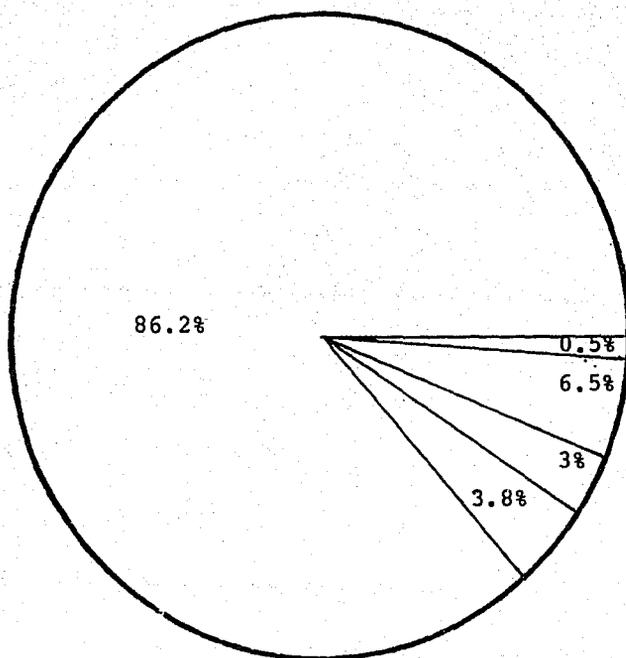
PREGUNTA Número 15.- ¿En qué se basan las peticiones de ascenso?



El censo general de los trabajadores nos arrojó que el 81% de ellos considera que la antigüedad es la principal característica para obtener cualquier ascenso, ya que así lo establece el escalafón.

Otros consideran que las recomendaciones Sindicales son importantes un 11% y el menor índice lo arrojó la recomendación de la Empresa con un 6%, otros se consideraron con el 2%.

PREGUNTA¹ Número 16.- ¿Quién decide la persona que va a cubrir la vacante que se relaciona con un ascenso?

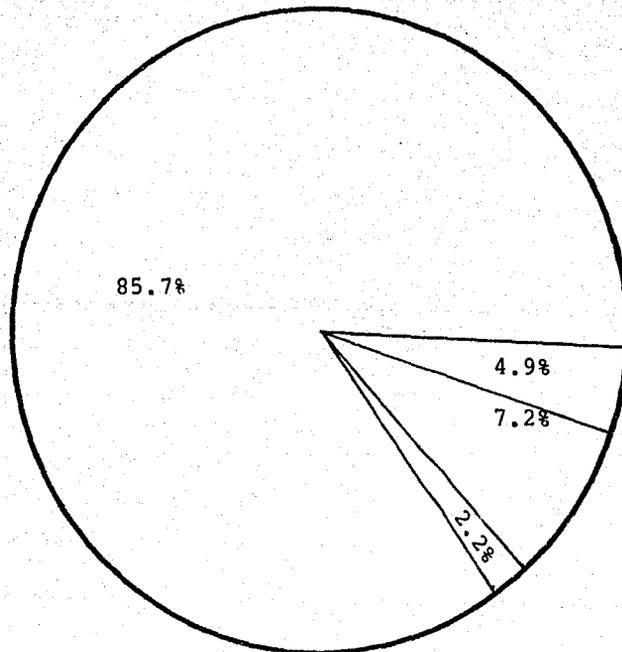


Los ascensos son decididos por medio del Sindicato y se determinó por el 86.2% de los trabajadores.

El 3.8% determinó que la Empresa decidía esto así como también el 3% dijo que el Comité Mixto.

El 6.5% dijo que era el Supervisor y el 0.5% determinó otras causas.

PREGUNTA Número 17.- ¿Cuándo hay dos ó más trabajadores con el mismo derecho a una vacante, quién elige cuál asciende?

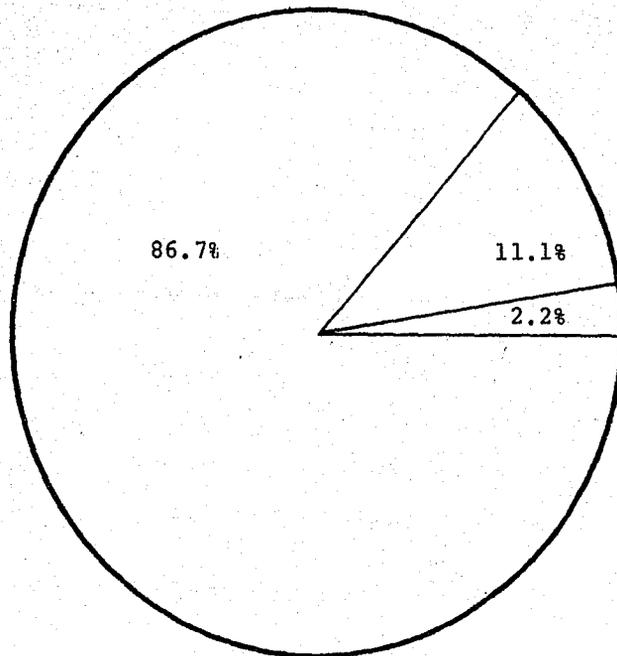


El 85.7% determinó que el Sindicato señala la persona que ocupará la vacante en caso de existir dos personas con el mismo derecho.

El 2.2% determinó que era la Empresa, el 7.2% dijo que era el Supervisor.

Y el 4.9% estableció que fueran otros.

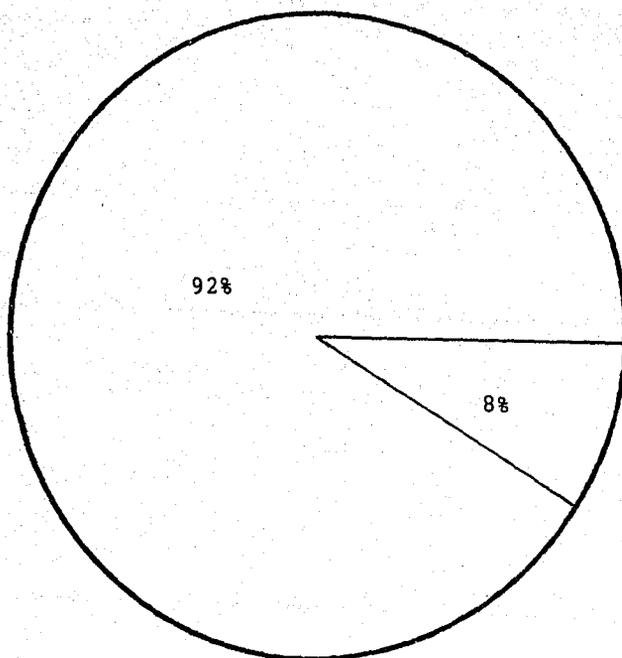
PREGUNTA Número 18.- ¿De qué tiempo dispone para demostrar si es capaz ó nó, en caso de que le den una nueva categoría?



Cuándo obtienen una nueva categoría los trabajadores, son sometidos a un período de 16 a 30 días de prueba, para demostrar si son capaces ó nó en el nuevo puesto. El 86.7% de los trabajadores opinó que el tiempo establecido, es conveniente para demostrar que son capaces en la nueva categoría asignada.

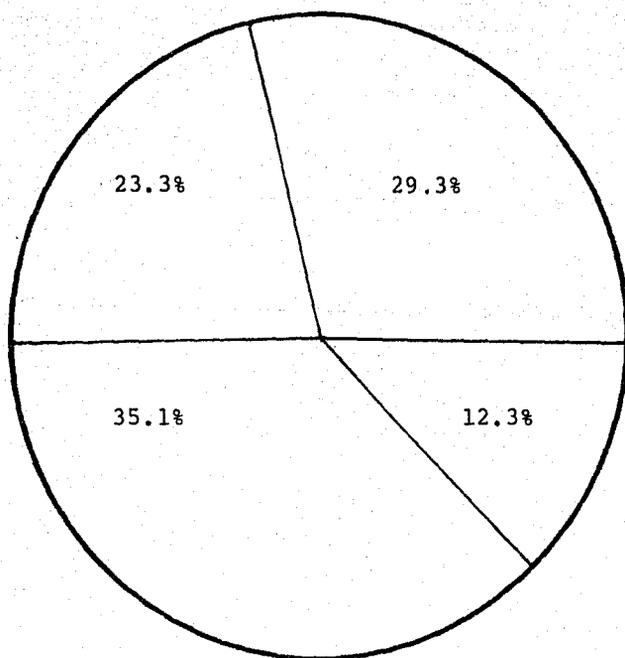
El 11.1% dijo que hasta 15 días, por falta de comunicación entre ellos, el 2.2% dijo que más de 60 días, ésto es debido a la falta de conocimiento del Contrato Colectivo de Trabajo.

PREGUNTA Número 19.- ¿En el caso de cubrir una nueva categoría, se le paga desde el primer día el salario que le corresponde, a esa nueva categoría?



El 92% de las opiniones recopiladas, nos dice que el trabajador que ocupa una nueva categoría, desde el primer momento -- que es instalado en ella, percibe el salario correspondiente a ésta. Y el 8% dijo que no, por falta de conocimiento de -- los Estatutos del Sindicato.

PREGUNTA Número 20.- ¿En el caso de haber sido ascendido y-
que durante el período de prueba se le
considere incapaz, quién decide esa in-
capacidad para quedarse de manera defi-
nitiva en la nueva categoría?

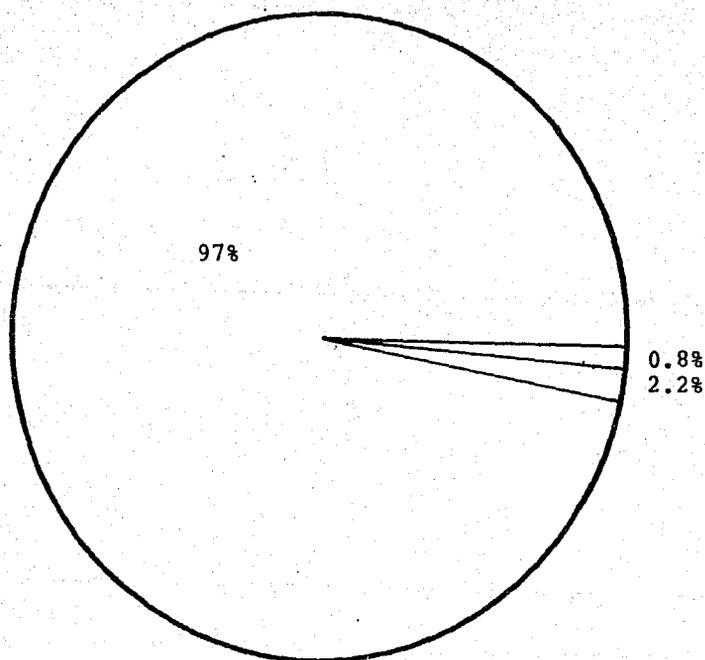


La mayoría 35.1% de los trabajadores, aseguran que la persona que está incapacitada para decidir su ascenso es el Sindicato.

El 29.3% afirman que es el Supervisor quien decide ésto, ya que por estar en constante relación con ellos lo creen capaz.

El 23.3% afirman que es el Jefe de Area, ya que éste guarda cierta relación con ellos y el 12.3% opinó que se debía a otras causas.

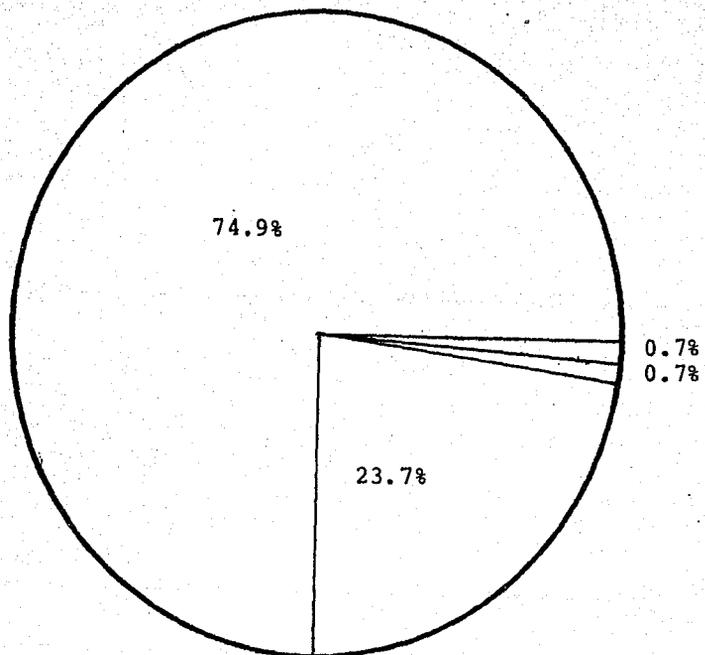
PREGUNTA Número 21.- ¿Si se le considera incapaz, antes de -
que termine el período de prueba?



El 97% de los trabajadores saben que regresan a su antigua categoría si no pasan el período de prueba.

El 0.8% dicen que quedan en situación indefinida, y el 2.2% creen que se les asignan nuevas actividades.

PREGUNTA Número 22.- ¿En caso de ser considerado incapaz en la categoría ascendida, antes de que termine el período de prueba, cómo se ve afectado su salario?



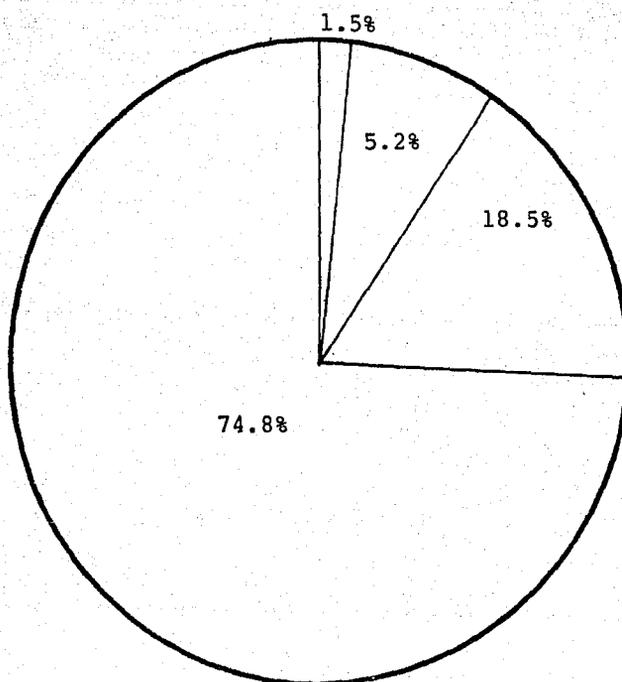
El 74.9% de los trabajadores dicen que regresan al salario - que tenían antiguamente, así lo consigna el Contrato Colectivo de Trabajo.

El 23.7% afirma que se le deja el nuevo salario.

El 0.7% dice que se les disminuye pero sin llegar al que tenían antiguamente, esto constituye un total desconocimiento de sus derechos.

El 0.7% consignó otras causas.

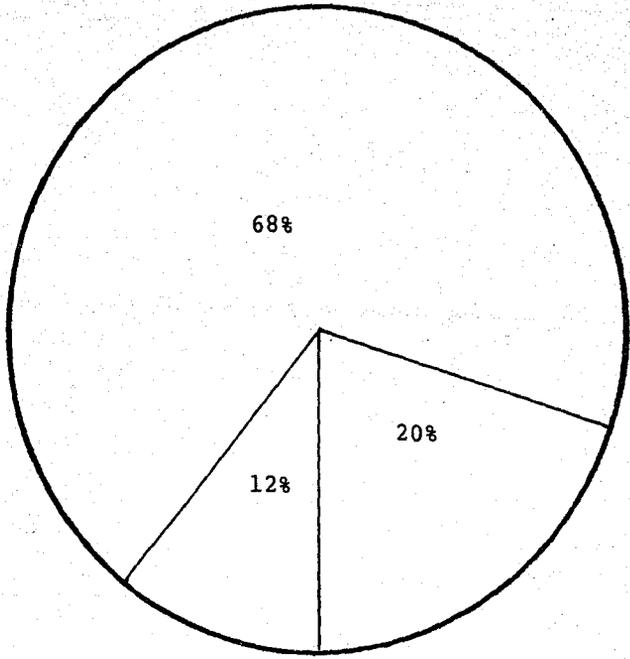
PREGUNTA Número 23.- ¿Quién informa sobre los nuevos nombramientos que implican un ascenso a las personas elegidas?



El Sindicato es quien informa sobre los ascensos, así lo dijeron el 74.8% de los trabajadores ya que éste es el único que determina estas decisiones.

El 18.5% dice que es por medio de boletines, el 5.2% por medio de compañeros y el 1.5% por pizarrones.

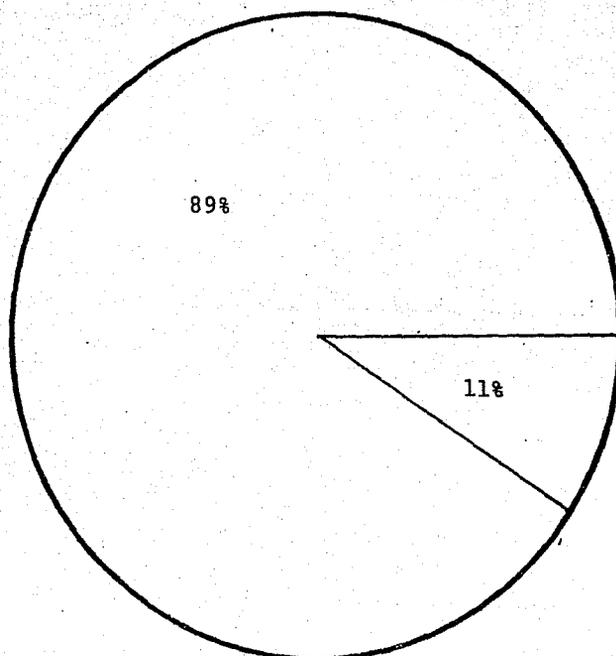
PREGUNTA Número 24.- ¿Si se pasa el tiempo de prueba, posteriormente se le dice que no es capaz, - en esa nueva categoría?



La generalidad 68% está enterada de que cumple con las funciones de la nueva categoría, no es regresado a la que ocupaba anteriormente.

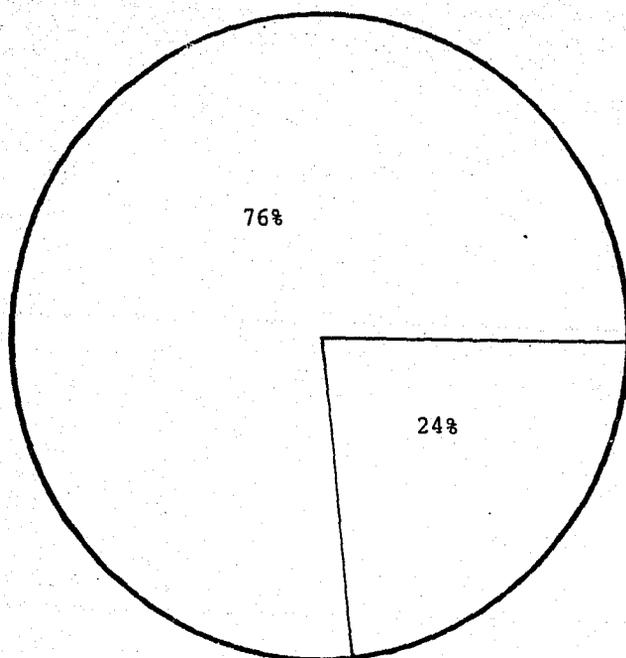
El 20% no realiza, dicen, las mismas tareas de la nueva categoría y el 12% afirma que se le dan nuevas tareas a esa nueva categoría.

PREGUNTA Número 25.- ¿Cómo se le consideró incapaz después del período de prueba?



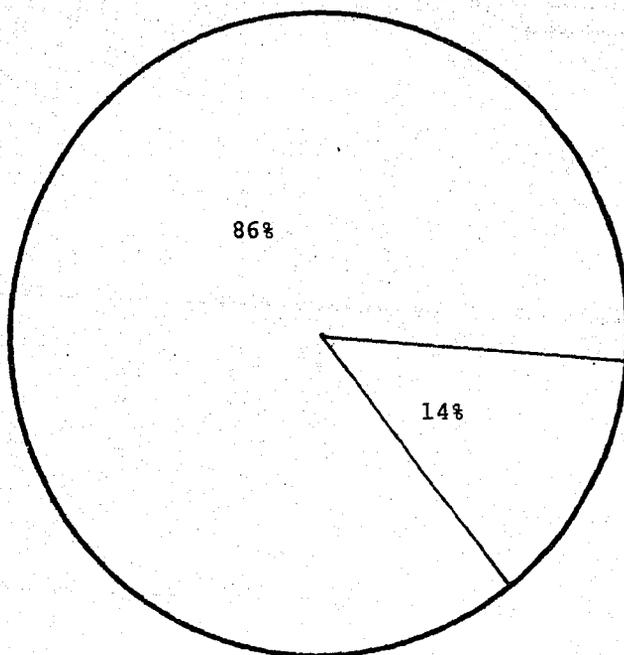
El 89% de los trabajadores están conscientes de que si no pasan el período de prueba satisfactoriamente, pasan a su categoría original, y el 11% desconoce la situación en la que queda.

PREGUNTA Número 26.- ¿En el caso de ser considerado incapaz en la categoría ascendida después del período de prueba, cómo se ve afectado su salario?



El 76% de los trabajadores están concientes de que al ser considerado incapaz, no podrá seguir recibiendo el salario que durante el período de prueba le fué remunerado. El 24% afirma que se le deje el nuevo salario.

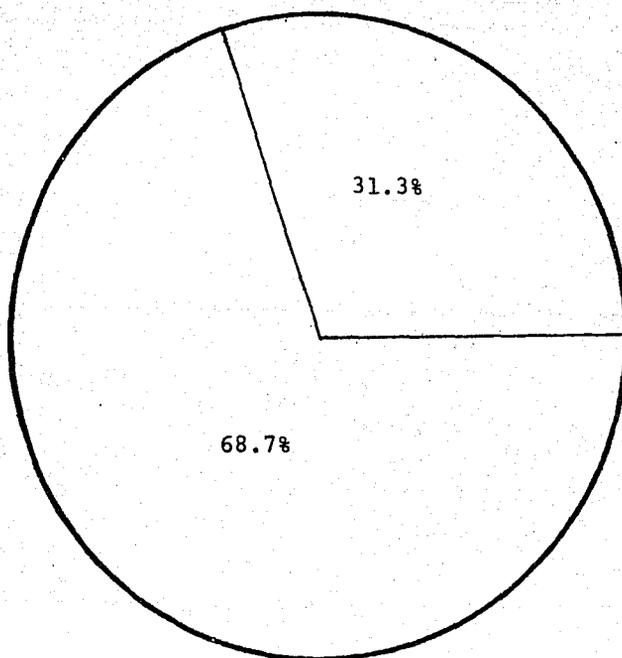
PREGUNTA Número 27.- ¿Cree que todas las vacantes relacionadas con categorías superiores las ocupen las personas indicadas en el escala fón?



El 86% de los trabajadores al formar parte de la Empresa, están aceptando de antemano el sistema que opera en dicha organización, por lo que consideran que las personas que ocupan las vacantes son los adecuados y están convencidos de ello.

El 14% afirma que no se está tomando en consideración su capacidad, responsabilidad y eficiencia.

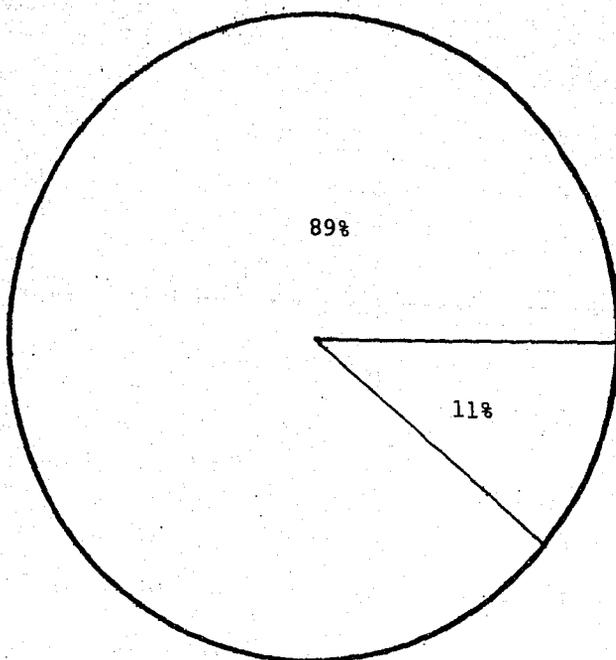
PREGUNTA Número 28.- ¿Considera que la forma en la que se -
dan los ascensos de acuerdo al escala-
fón es injusta?



De acuerdo a la importancia que tiene el escalafón para el-
trabajador, considera que dichos ascensos basados en la anti-
güedad son justos por lo que el 68.7% de los trabajadores lo
consideran adecuado.

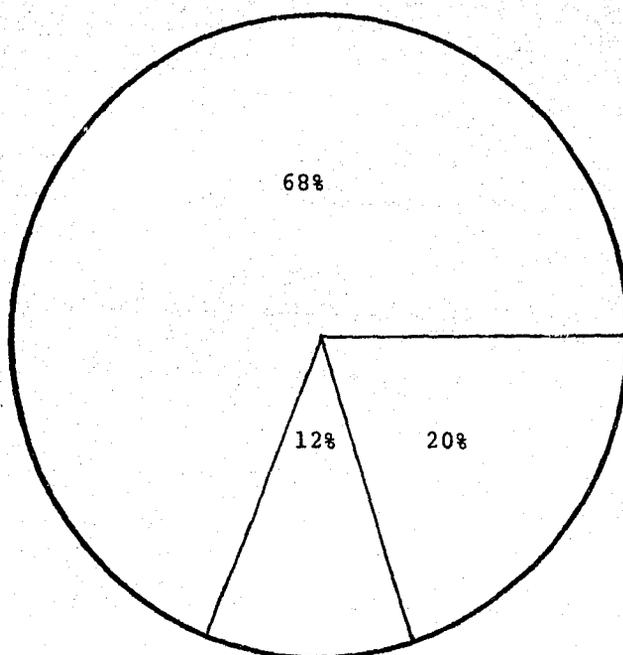
El 31.3% opinan que es injusto ya que dada su capacidad po-
drían ocupar mejores categorías.

PREGUNTA Número 29.- ¿Cree adecuado este escalafón?



Como se dijo anteriormente, todo trabajador acepta y apoya el sistema escalafonario y por lo mismo el 89% de los trabajadores lo creen adecuado, porque ellos lo consideran que el ascenso les llegará con el tiempo sin necesidad de adquirir nuevos conocimientos, ya que éstos se basan en la antigüedad como lo marca la Ley, y la minoría que es el 11% lo consideran lento, porque no se toma en cuenta su eficiencia, su responsabilidad y su capacidad.

PREGUNTA Número 30.- ¿Si no es ascendido cuando le corresponde a que causas cree que se deba?

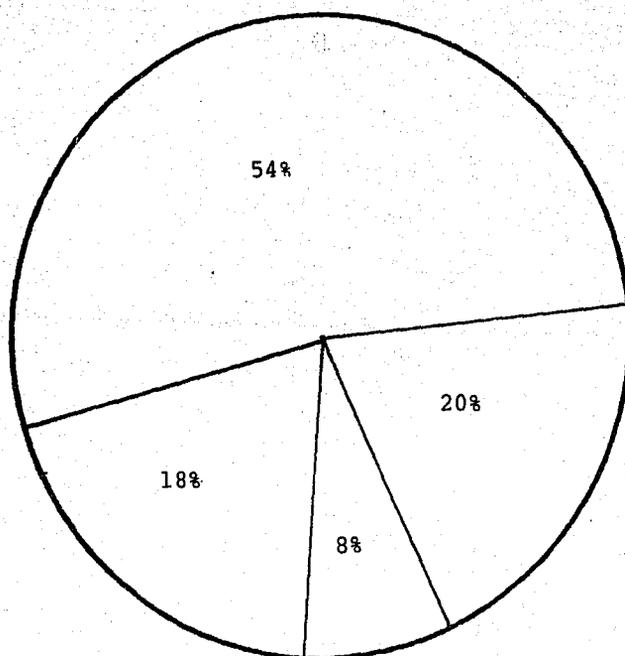


En virtud de que esta pregunta es de tipo abierto se dificulta la tabulación de los datos obtenidos, pero en términos generales podemos decir, en base a los resultados, que el 68% de los trabajadores piensan que si no son ascendidos cuando les corresponde es por su inseguridad para el desempeño de una nueva categoría.

El 20% piensa que esta situación es originada por la mala voluntad del sindicato hacia ellos.

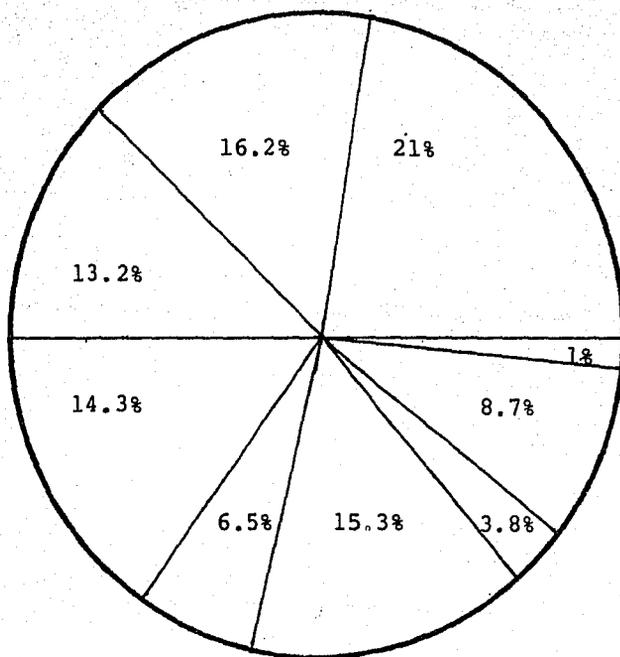
El 12% considera que el origen de esta situación es el favoritismo a que algunos de los trabajadores se hacen acreedores.

PREGUNTA Número 31.- ¿Qué reacciones tendrá ante sus compañeros que son ascendidos sin merecerlo antes que usted?



El 54% de los trabajadores ante la frustración de no ser ascendidos cuando les corresponde, reaccionan con resentimiento hacia sus compañeros que son ascendidos inmerecidamente, un 18% reacciona con rivalidad hacia éstos, el 20% disminuye su interés en el trabajo y un 8% apatía en el mismo.

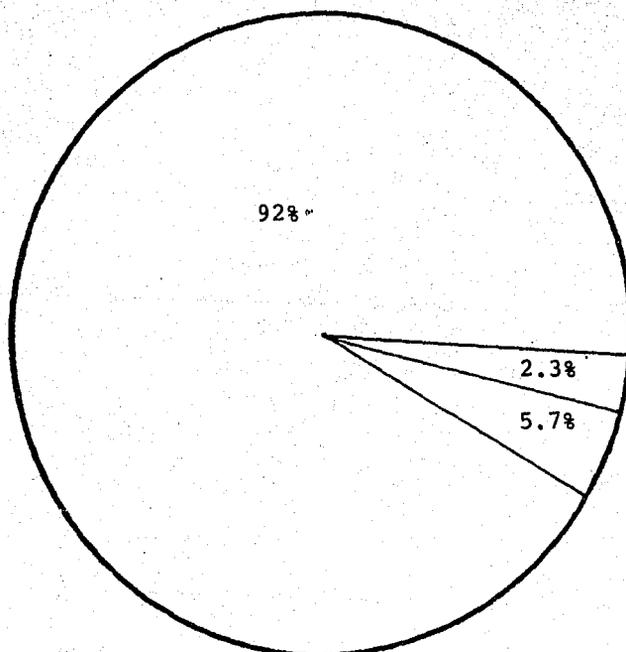
PREGUNTA Número 32.- ¿Considera que para los ascensos se deberían de tomar en cuenta otras características, señale cuáles, todas las que usted crea?



Para los ascensos los trabajadores consideran que se deberían de tomar en cuenta otras características aparte de la antigüedad, obteniendo los siguientes resultados:

Experiencia 21%, Puntualidad 16.2% Iniciativa en el trabajo-- 13.2%, Sentido de responsabilidad 14.3%, Grado de escolaridad 6.5%, Eficiencia en el trabajo 15.3%, Recomendaciones 3.8%, - Conocimiento de sus actividades 8.7% y otros 1%.

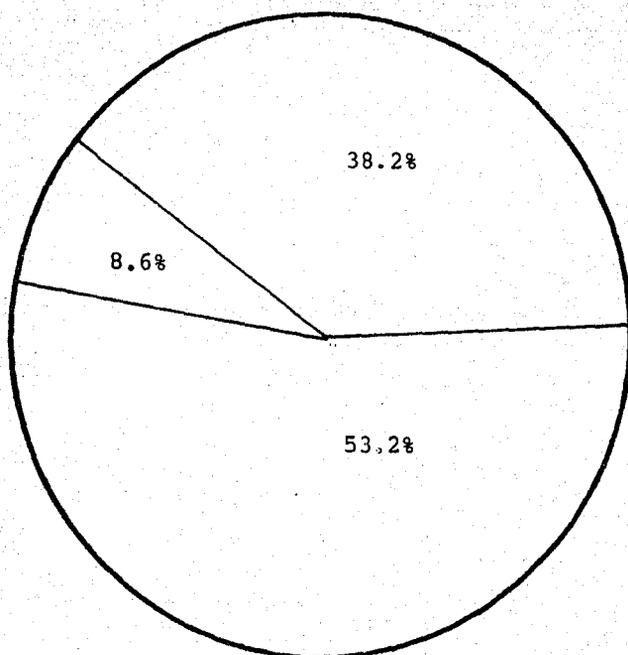
PREGUNTA Número 33.- ¿Se siente a gusto en el trabajo que ac
tualmente realiza?



El 92% de los trabajadores saben realizar las tareas que les han sido asignadas, ésta es una de las principales razones por las que se sienten a gusto en su trabajo.

Otras de las causas es porque tienen muchos amigos, así lo dijo el 5.7% y el 2.3% de los trabajadores que porque gana bien.

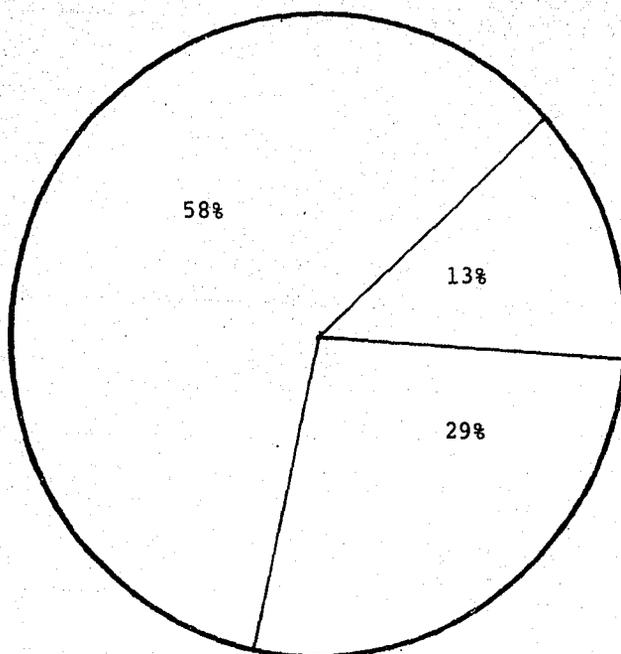
PREGUNTA Número 34.- ¿El trabajo actual lo ve rutinario?



El 53.2% de los trabajadores afirma que el trabajo lo ve rutinario debido a que siempre realiza las mismas tareas.

El 38.2% dice que también así lo considera debido a que sólo-obedece órdenes, y el 8.6% también así lo considera debido a que no necesita de la iniciativa.

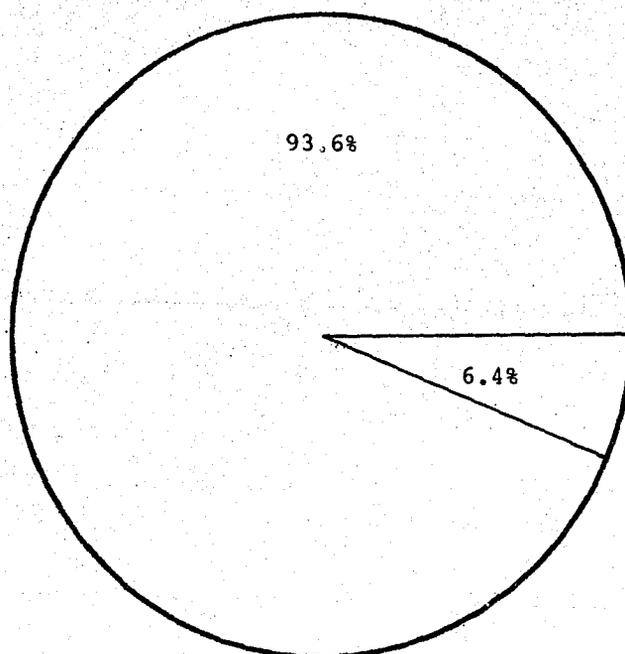
PREGUNTA Número 35.- ¿Cuándo es ascendido le resulta difícil adaptarse a la nueva categoría?



El adaptamiento a una nueva categoría es muy difícil ya que el 58% de los trabajadores consideran que se debe al desconocimiento del trabajo del nuevo puesto. Esta adaptación trae al principio consecuencias para la Empresa, porque el rendimiento de ese trabajador no es adecuado para el desempeño de esas tareas.

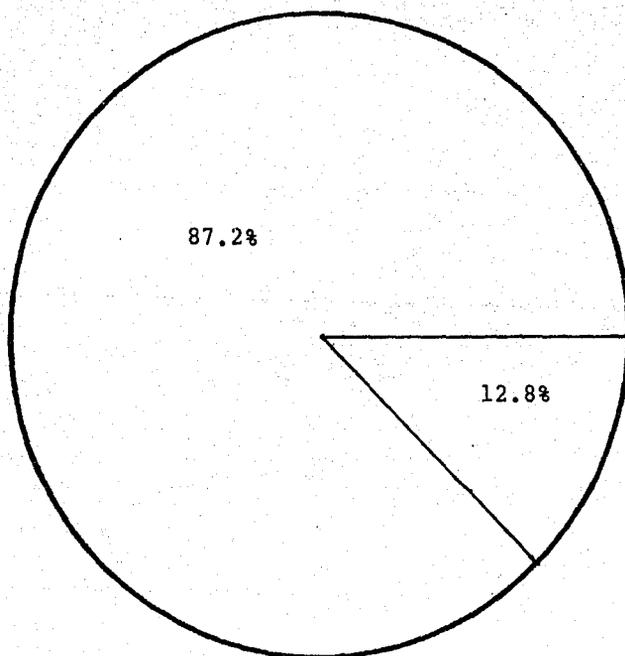
Es muy bajo el porcentaje de la inadaptación por dejar amigos solo un 13%, y el 29% opinaron que otras.

PREGUNTA Número 36.- ¿usted se supera en su trabajo aunque se pa que no le corresponde un ascenso?



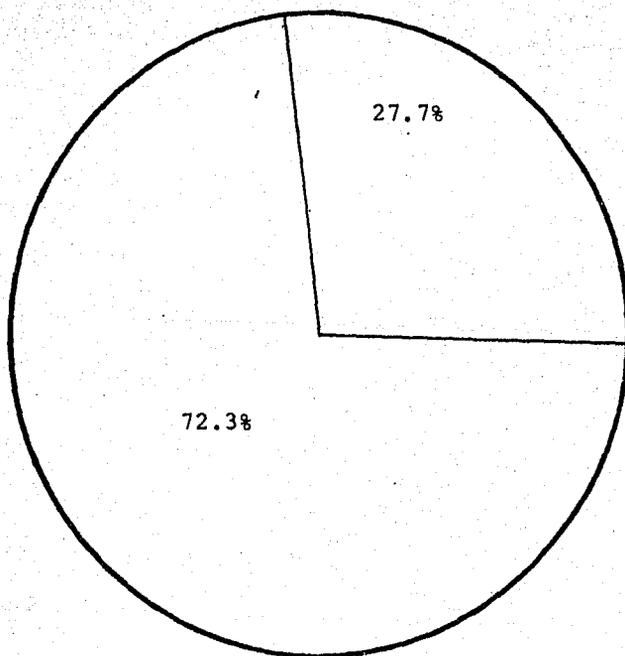
El 93.6% de los trabajadores afirma que realiza sus tareas - buscando siempre una superación aunque no tenga un próximo - ascenso, y el 6.4% por falta de iniciativa contestaron que - no. Por lo tanto, consideramos que los trabajadores siempre buscan su superación, capacitándose cada día más.

PREGUNTA Número 37.- ¿Le gustaría se ascendido más rápidamente?



El deseo de los trabajadores según el porcentaje que obtuvimos es de 87.2 de ascender con el fin de obtener una mayor remuneración para satisfacer sus necesidades y el 12.8% contestó que no por falta de interés en adquirir nuevos conocimientos.

PREGUNTA Número 38.- ¿Siente que el escalafón frena su desarrollo personal?



El 72.3% de los trabajadores considera que el escalafón no frena su desarrollo personal, ésto se debe a la escasa preparación del obrero, lo cual le hace pensar que la antigüedad es suficiente para alcanzar nuevos niveles.

El 27.7% cree que el escalafón si frena su desarrollo, ya que éstos sí cuentan con iniciativas, capacidad y responsabilidad dentro de su trabajo.

EVALUACION FINAL - CONCLUSIONES

Después del análisis, estudio y evaluación de los temas desarrollados anteriormente en el punto obtención e interpretación de los datos y con las limitaciones que implica todo trabajo de esta naturaleza se presentan a continuación las siguientes conclusiones:

1.- Comprobación de la Hipótesis:

De conformidad y en función de los elementos disponibles, la hipótesis queda comprobada partiendo para tal afirmación de que es imposible esperar un buen desempeño en los puestos cuando un 81% de los trabajadores opinan que el único mérito que hay que hacer es el de enraizarse haciendo antigüedad.

El que un sistema tan importante como es éste, controlado y manejado por los representantes de grupos de ejecución como nos lo hace saber el 89% de los trabajadores de el total de la muestra, nos lleva a externar nuestra opinión, que lo menos que podemos esperar por el papel que tienen los representantes en el plano formal, es que eligieran al más adecuado, sino por el contrario eligieran al que más les conviene a sus intereses gremiales o personales.

Lo anterior demuestra que un sistema escalafonario como el que actualmente esta vigente en esta organización, sin ninguna base clara y completa para tomar decisiones de tal embergadura, que implica el no darle la oportunidad al individuo más adecuado sino al menos indicado, corrobora la trascendencia que dicho sistema tiene en el desarrollo organizacional de cualquier institución y comprueba nuestra hipótesis fundamentada en este hecho.

2.- Conclusiones Generales:

Podemos decir tomando en cuenta el 11% de las personas -

que consideran que se debieran de tomar en cuenta otras características, siendo dicho porcentaje muy bajo en virtud de que consideran adecuado a este sistema, que consideramos que mediante adecuados programas motivacionales y de entrenamiento, dirigidos a las masas, se puede cambiar la mentalidad del trabajador y que además no resulte difícil obtener su apoyo y colaboración para éste cambio porque resultaría más justo, objetivo y dinámico, un sistema complementado con la medición de otras características, así como la calidad de la información, dejara más satisfechos a los integrantes de la organización y todos se trazaron necesidades con relación al trabajo, que -- sirvan para alcanzar su propia realización.

Porque también es lógico suponer e imaginar una organización en donde se observe la carencia de un sistema escalafonario basado en la experiencia, conocimientos, iniciativa, habilidades, responsabilidad, cumplimiento, comportamiento y otras amén de la antigüedad, hasta donde las elecciones que se realicen estarán exentas de favoritismos, inclinaciones, simpatías o agresiones y con ello hasta donde estamos asegurando el éxito de la organización, porque no basta la propia vida de la misma para que se estén desarrollando las funciones con eficiencia, razón por la cual no se estaría asegurando ante la presencia de una vacante, al individuo más adecuado para que la cubra.

3.- Referente al Licenciado en Administración:

El campo de acción del Licenciado de Administración es muy amplio, ya que al tener los conocimientos que son la base en la cual se debe de fundamentar el criterio de un profesionalista, adquiere una visión general, panorámica de las necesidades y deficiencias de la organización, razón por la cual estamos convencidos de que el papel que representa el Licenciado en Administración en el desarrollo de una organización es determinante en virtud de que el cuenta con las herramientas-

técnicas y científicas adquiridas en el transcurso de la carrera, para poder contribuir a que una organización como es ésta tenga los sistemas más convenientes o necesarios, a fin de que esté en condiciones de hacer frente a las propias exigencias y esté acorde con la dinámica de la organización.

RECOMENDACIONES

Considerar que para cualquier organización y en especial el ingenio, objeto de nuestra investigación, el sistema de es calafón implantado, no implica ningún problema, ya que las ba ses jurídicas emanadas de Contrato Colectivo de Trabajo de la Industria Azucarera, son claras y que no representa dicho sis tema mayor repercusión en la moral y en el comportamiento del personal de la organización, para realizar las actividades -- que le competen y por otra parte tampoco se supone tiene re percusiones o trascendencia en la adecuada consecución de los objetivos generales y particulares de la propia organización-- que nos atañe. Pero si sostenemos y nos percatamos de que to mar en cuenta los puntos que anteceden al presente, no es suficiente única y exclusivamente basarnos en una sola característica como es la antigüedad para cubrir las vacantes, para promover al personal, aunque este sea sindicalizado, sino que se debe de procurar establecer las bases que permitan una administración más técnica del mismo y que desde luego sean las necesarias como para asegurar en principio a la organización-- el que cuente en todas las categorías y vacantes con las personas más adecuadas, concibiendo con ello además un cambio de conducta individual o grupal del elemento humano ocupado que-- contribuirá de manera eficaz al fortalecimiento y engrandecimiento de la organización al considerar que las nuevas bases-- justifican el que cada elemento humano procure, el demostrar-- iniciativa, el ampliar sus conocimientos, el mejorar sus habi lidades, el de ser más responsable, el de llegar a autocontro larse, el de que su expectativa sea mejor valorada y superada, el cuidar su integridad física, el demostrar colaboración, el superar las barreras que siempre se presentan en cualquier ac tividad y otras, amén de la antigüedad, sean tomadas en cuen ta para ascender u ocupar puestos o niveles jerárquicos más -- acordes a su nivel de competencia y a sus deseos de logro y -

realización inhatos en cada individuo.

La apatía o indiferencia de este renglón y en muchos -- otros se debe en la mayoría de los casos a los dirigentes de la organización, porque juzgan o consideran que el procurar ser mejores, implica conflictos, disgustos, esfuerzos inútiles y en este caso desajustes en la armonía que se tiene en lo que corresponde a las relaciones obrero-patronales, pero más que los problemas debemos de pensar hasta donde hemos -- trazado objetivos que tiendan a ser mejores y que implican -- poner en juego nuestra capacidad cognocitiva, nuestro ingenio, nuestras habilidades, nuestra creatividad, nuestros conocimientos y experiencias para corregir o concebir los cambios más convenientes o necesarios en la organización a fin de que se mantenga en una posición competitiva, este acorde a la dinámica que requiere el ramo al que se pertenece, mantenga en su nivel ascendente y sobre todo que el personal no se enajene o se burocratice acarreado consigo la obstrucción de sus habilidades, conocimientos, experiencias, intereses, motivos y otros que traera como consecuencia que se autolimiten consciente o inconscientemente y que en momentos críticos o apremiantes no tengan, como sistema biopsicosocial, los suficientes recursos para resolver problemas ni mucho menos trazarse objetivos innovadores, siendo que estos últimos ayudan a engrandecer y fortalecer a una organización.

La anterior reflexión consideramos que es necesaria para adentrarnos a exponer que uno de los sistemas que implica una atención especial, ya que representa uno de los cimientos normativos de las relaciones obrero-patronales es el referente al escalafón y el no pensar en elementos indispensables para el sistema y que se deben de implantar por iniciativa del grupo de dirección, se convierte automáticamente dicho sistema en meros trámites burocráticos y si además se -- centralizan las funciones que le compete en manos del sindica

to ya que la carencia de capacidad administrativa, la deformación y deshonestidad en la elección de los candidatos y el haber delegado la facultad de que sean ellos los que decidan al respecto y con ello las facilidades suficientes para entrometerse a participar, apropiarse y entorpecer otro tipo de actividades que por la naturaleza de las mismas le corresponden a los dirigentes de el ingenio ocasionando con esto que no se esté asegurando el contar en cada unidad específica de trabajo al individuo más adecuado para la realización de dichas actividades y por lo cual se aseguran cuellos de botella, exceso de personal, mala calidad, desperdicios, deficiencias y otros que repercuten invariablemente y de manera directa en los resultados de la organización.

Para concebir el manejo, control y toma de decisiones de lo referente al sistema de escalafón proponemos:

Planear el potencial humano del ingenio para cumplir adecuadamente con los planes o metas propuestas presentes o futuras.

Precisar las características individuales de los Recursos Humanos con que dispone la organización, actualizando la información en cuanto a:

- Edad
- Escolaridad
- Experiencia externa e interna
- Capacidad intelectual
- Capacidad de aprendizaje
- Nivel de ejecución
- Estabilidad emocional
- Aptitudes
- Motivación
- Posibilidad de desarrollo
- Objetivos que pretende alcanzar y otros.

Para conocer las anteriores características se debe de recurrir a establecer el inventario de personal, que tiene por cubrir este punto adecuadamente; el inventario de personal consta de dos partes fundamentales que son:

- . Registro de Información Personal.- Dicho registro u hoja de actualización de datos que son similares a los que contiene una solicitud de empleo y son los siguientes:
 - Datos generales
 - Aficiones e intereses
 - Estudio
 - Entrenamiento
 - Actividades pasadas y presentes
 - Experiencia
- . Hoja de Calificación.- Siendo el avalúo del capital humano, los supervisores serán responsables de realizar la apreciación o calificación del personal que integra el inventario, para ello deberán tener presente tres puntos esenciales:
 - Responsabilidades actuales (Fijación de Metas)
 - Actuación y desempeño en relación a las metas fijadas
 - Posibilidad de desarrollo
- . Finalidades de la Hoja de Calificación
 - Proveer a los altos funcionarios de una medida de control sobre las actuaciones de los integrantes del inventario de personal.
 - Hacer una evaluación periódica de los Recursos Humanos con que cuenta la organización con objeto de establecer medidas correctivas o preventivas.
 - Seleccionar aquellas personas que hayan tenido mejor actuación y que tengan un alto grado de potencial con objeto de incorporarlos a programas de entrenamiento y proponerlos como candidatos a cubrir puestos de mayores responsabilidades.
 - Lograr que los supervisores conozcan de una manera más exacta las cualidades, capacidades y aptitudes de los su

bordinados, obteniendo con ello una supervisión efectiva.

- Identificar a aquellas personas que no reúnan plenamente los requisitos de sus puestos o que pudieran reubicarse adecuadamente en otras áreas de la organización, con objeto de trasladarlos a puestos en que sus conocimientos, sus experiencias y sus habilidades se encuentren mejor aprovechadas.

En inventario de personal será un auxilio para el entrenamiento en lo que respecta al diagnóstico de necesidades de adiestramiento, capacitación y desarrollo del personal conociendo los requisitos de cada trabajo y las características de cada persona, induciendo su motivación y deseos de logro, se podrá planear un adecuado programa de entrenamiento para el personal.

Este programa sería planeado en base a las apreciaciones de los supervisores, contenidas en la hoja de calificación y de acuerdo con las necesidades del individuo y del ingenio.

Dentro de este punto basamos nuestra principal recomendación, partiendo del hecho de que la existencia de programas de entrenamiento en una organización que opere bajo el sistema escalafonario, implica una modificación en cuanto al sistema en sí, ya que el hecho de que cuente con programas de este tipo se presupone que las promociones se otorgarán al más capaz, que demuestre el certificado que le hubiesen extendido al terminar el curso o programa de capacitación, eligiendo mediante sorteos el más adecuado para cubrir las vacantes, según artículos 32 y 159 de la Ley Federal de Trabajo.

Ahondando más en el punto referente al escalafón y con el propósito de concebir un respaldo legal en cuanto a darle un enfoque diferente a las estipulaciones ya establecidas en los instrumentos legales relacionados con este punto.

TERMINOS COMUNES EN ESTA INVESTIGACION

ESCALAFON.- Es un sistema de ascensos y promociones que tiene como norma considerar a la antigüedad como factor determinante para ascender, entendiéndose como antigüedad los años al servicio de una organización ó patrón

PERIODO DE REPARACION.- Es el tiempo que consiste en el mantenimiento y reparación del equipo de molienda y transporte, cambio de piezas defectuosas, revisión de maquinaria e instalaciones y cambio de equipo viejo por moderno si es necesario. Su duración es de 6 meses aproximadamente se -- inicia al terminar la zafra.

PERIODO DE ZAFRA.- Es el tiempo que consiste en la molienda de la caña de azúcar y su refinamiento, su duración es de acuerdo al cultivo de la caña y es aproximadamente 6 meses.

PLANTA PERMANENTE.- Es un tipo de contrato en el cual el trabajador presta sus servicios tanto en zafra como en reparación.

PLANTA TEMPORAL - Es un tipo de contrato en el cual el trabajador solo presta sus servicios en período de zafra, y muy raras veces en período de reparación, esto solo sucede cuando existen puestos vacantes por incapacidades o inasistencias de trabajadores permanentes.

EVENTUAL.- Es un tipo de contrato en el cual el trabajador solo cubre las vacantes por períodos cortos de sustitución ya sea en reparación o en zafra.

TIEMPO DE PRUEBA.- Es el período menor de 30 días que comprende el tiempo en que deben demostrar si son capaces o no en el desempeño de las actividades de la nueva categoría, estando determinado en el contrato colectivo de trabajo de la Industria Azucarrera Art. 69.

SACAROSA.- El grado de glucosa que contiene la caña de azúcar.

BAGAZO.- Es el desperdicio de la caña.

AZUCAR REFINADA.- Es aquella que no tiene impurezas, es blanca y tratada químicamente.

AZUCAR STANDARD.- Es el azúcar elaborada, con ciertas impurezas y sin ningún tratamiento, su color es oscuro y así se le denomina.

MASCABADO.- Es el simple jugo de la caña deshidratado y no elaborado.

INGENIO.- Lugar donde se procesa la caña de azúcar obteniéndose su producto en varios tipos de azúcar refinada, standar y mascabado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ley del Seguro Social
Instituto Mexicano del Seguro Social - 1975
- Salarios Mínimos
Comisión Nacional de los Salarios Mínimos - 1974
- La Auditoría Administrativa
José Antonio Fernández Arena
Editorial Diana - 1975
- La Dinámica Administrativa
William H. Newman, Charles E. Summer y E. Kirby Warren
U.N.A.M. - 1972
- Conjuntos, Aplicación Matemática a la Administración
Ariel Kleiman y Elena K. de Kleiman
Editorial Limusa - 1973
- Lecturas de Administración
U.N.A.M. - 1974
- Introducción a la Administración
José Antonio Fernández Arena
U.N.A.M. - 1973
- Hacia una Comunicación Administrativa Integral
Sergio Flores de Gortari y Emiliano Orozco Gutiérrez
Editorial Trillas - 1973
- Ecología de la Organización
Guillermo Michel

Editorial Trillas - 1974

- Lecturas sobre Organización
Florencio Rodil Urregó y Francisco Mendoza Trejo
Editorial Trillas - 1973
- Teoría de las Decisiones
Jean Paul Rheault
Editorial Limusa - 1973
- Nueva Ley Federal del Trabajo Reformada
Alberto Trueba Urbina y Jorge Trueba Barrera
Editorial Porrúa, S.A. - 1976
- Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de
la Administración y del Comportamiento
Fernando Arias Galicia
Editorial Trillas - 1975
- Dirección de Personal
Walter Dill Scott, Robert C. Clothier
Mc.Graw Hill Book Company - 1964
- Manual de Organización, Departamento de Personal, Ingenios
Operadora Nacional de Ingenios, S.A.
- Contrato Colectivo de Trabajo de la Industria Azucarera
- La Industria del Azúcar en la Nueva España
Fernando Sandoval
U.N.A.M. Instituto de Historia - 1951
- La Industria Azucarera en México
Financiera Nacional Azucarera, S.A.
México, Documento Interno - 1970

- Industria Azucarera, Disposiciones Generales
Unión Nacional de Productores de Azúcar, S.A.
Documento Interno. México- 1970