

“Hacia nuevos enfoques de gestión en la agroindustria azucarera”

Autoras: Msc. Aylén Milian Díaz. Centro de Estudios de Dirección Empresarial.

Universidad Central de las Villas. aylenmd@fce.uclv.edu.cu

Ing. Tania Pérez Contino. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad

Central de las Villas. taniapc@fce.uclv.edu.cu

RESUMEN

El sector azucarero ha sido objeto de un cúmulo de transformaciones socio-económicas que han variado su posición dentro del sistema empresarial cubano. Esto presupone la búsqueda y aplicación de nuevos enfoques de gestión para asumir los nuevos retos derivados de este proceso de redimensionamiento. El presente artículo tiene como objetivo propiciar la reflexión sobre la necesidad de aplicación de nuevos enfoques en la gestión de las organizaciones de la agro industria azucarera de manera que se logren identificar aquellos elementos que contribuyan a añadir valor a los procesos dentro de esta agro industria y faciliten además la adaptación a los nuevos cambios que día a día se llevan a cabo en el sector. En este trabajo se hace un análisis de los principales antecedentes de los sistemas de dirección que tradicionalmente han imperado en el sector azucarero, cual es la situación actual y la importancia de adoptar nuevos enfoques de gestión que contribuyan al desarrollo de las organizaciones de dicho sector.

PALABRAS CLAVES: Redimensionamiento, nuevos enfoques de gestión, desarrollo organizacional.

ABSTRACT

The sugar industry has been involved in a set of socio- economical transformations that have changed its position in the Cuban managerial system. This leads to the search and application of new management approaches to assume the new challenges of this process. This article proposes as main objective to enhance reflection about how important is to apply new management approaches in the sugar organizations so the elements that add value to the process can be identified and change adaption can be eased. In this work, a background of the main management system traditionally used in the sector is given, it is also analyzed the real situation and the importance of adopting these new approaches in order to contribute to the organizational development of the sector.

KEY WORDS: Change, New management approaches, organizational development.

INTRODUCCIÓN

“Frente a cualquier dificultad objetiva los hombres deben crecerse”

Fidel Castro Ruz

El impacto de los enormes cambios a los que se ha visto enfrentado el mundo en el orden tecnológico, competitivo, político y socio demográfico han impuesto a las organizaciones empresariales retos que solo son posibles superar llevando a cabo transformaciones en sus estructuras, recursos, patrones de competencia y estilos de dirección. (Pérez, 1995)

Lo más importante no radica en el cambio, sino en la forma en que se lleva a cabo este proceso. En tal sentido se han experimentado diferentes formas de planificar e implementar procesos de cambio que permitan reducir costos, obtener calidad y competitividad, factores que permiten lograr la perdurabilidad de las organizaciones y su equilibrio con el medio. (Bethel, 1996).

El Ministerio del Azúcar (MINAZ) no está ajeno a esta problemática pues los cambios operados en los últimos años (Tarea Álvaro Reinoso) ejemplifican lo que son cambios revolucionarios. Estos incluyen el cambio del objeto social de más de 300 cooperativas y su diversificación, pues a partir de ese momento no solo se dedicaron a cultivar la caña de azúcar sino que incluyeron la producción de cultivos varios, ganado, forestales y frutales; la desactivación de 70 centrales y la reestructuración de los restantes 85 a partir de indicadores de eficiencia mucho más exigentes; el cambio en las formas de producción; la matrícula de más de 100 000 trabajadores a estudiar y otros que cambiaron de actividad al desaparecer la fuente de empleo en la que hasta la fecha se desempeñaban; el desarme de un gran número de maquinarias agrícolas, locomotoras, medios de transporte y el convenio de la planificación económica en vez de material, imprimieron transformaciones en la organización cuya trascendencia es todavía invaluable.

Dentro de estas transformaciones la dirección debe jugar su papel de facilitador de los procesos dentro de la organización y propiciar la motivación de los trabajadores de manera que se logre la cooperación interpersonal y se genere un proceso socializador de los conocimientos disponibles buscando una iniciativa para mejorar. Estos cambios significativos deben tenerse en cuenta al optar por un modelo y estilo de dirección determinados. Es preciso contemplarlos desde una perspectiva diferente al modelo tradicional donde predominaba una tendencia hacia el estilo autocrático y el jefe casi siempre tomaba las decisiones y después las comunicaba.

La aplicación de este proceso de transformación en el MINAZ ha originado molestias en los trabajadores, dado por su imposición desde el nivel central, a pesar del proceso de preparación previa realizado, en segundo lugar por no corresponderse la estructura empresarial con los nuevos objetivos propuestos en la reestructuración, además de limitarse notablemente el papel de la empresa con los productores cañeros y con el resto de los organismos de la administración central del estado (OACE) lo que constituye un problema práctico actual.

Por otra parte, la dinámica del mercado azucarero mundial y el impacto de los cambios sobre los sistemas empresariales obligan a las empresas azucareras actuales a ejecutar un conjunto de relaciones para garantizar su desempeño, por lo que el objetivo principal de este artículo es propiciar la reflexión sobre la necesidad de aplicación de nuevos enfoques en la gestión de las organizaciones de la agro industria azucarera de manera que se logren identificar aquellos elementos que contribuyan a añadir valor a los procesos dentro de esta agro industria y faciliten además la adaptación a los nuevos cambios que día a día se llevan a cabo en el sector.

DESARROLLO

- Antecedentes de la dirección en el sector azucarero

El sector azucarero ha sido expresión del modelo tradicional de dirección que ha imperado en la sociedad cubana durante muchos años, donde el estilo autocrático y la centralización en el proceso de toma de decisiones eran la única forma de dirigir organizaciones.

A partir del año 1996 por orientación del Vicepresidente del Consejo de Ministros Carlos Lage se orientó a todas las organizaciones del país la introducción de técnicas avanzadas de dirección, específicamente el sistema de dirección estratégica por objetivos con enfoque de valores y plena participación, al cual se suma el ministerio del azúcar. Es a partir de este momento en que se comienza a dirigir con base en el hombre y lo que este representa tanto en el plano interno como externo de la organización y llevando a cabo una proyección estratégica de lo que el sector desea alcanzar de manera general.

En el año 2003 el Ministerio del Azúcar se ve involucrado en un proceso de redimensionamiento o reestructuración, la tarea Álvaro Reinoso, donde se desmantelan 70 complejos agroindustriales y se constituyen empresas azucareras. Esto trajo consigo nuevos cambios en los estilos de dirección imperantes de acuerdo a las nuevas necesidades del entorno.

- Situación Actual

El proceso de redimensionamiento del MINAZ en el país, presupone no solo la determinación de la conveniencia económica de mantener o no empresas operando, aspecto este que ha llevado a la redefinición de la misión de varias organizaciones del sector, sino también de transformaciones en la concepción de la organización y funcionamiento de las que se mantienen con modificaciones en la misión anterior.

Al analizarse la proyección estratégica del MINAZ definida en los marcos del proceso de redimensionamiento puede apreciarse lo siguiente:

- En la misión del sistema se incluye la producción cañera, no cañera, azucarera y derivados. Lo demuestra una apertura con mayor énfasis a las producciones agropecuarias y la diversificación asociada a procesos de naturaleza industrial.
- En los valores se potencia la orientación a la sociedad, la eficiencia y la competitividad entre otros.
- Define como áreas de resultado clave: Agricultura cañera, azúcar y derivados, recursos humanos, gestión, comercialización, transporte, mecanización, producción agropecuaria y redimensionamiento.

En el caso de las estrategias generales definidas, la diversificación, la precisión de las funciones empresariales, y lo referido a la elevación del bienestar condicionan futuras estrategias de la empresa y por supuesto procesos.

En los marcos de las políticas y estrategias del proceso se definen además 6 tareas principales, en este caso inciden directamente sobre el sector azucarero las siguientes:

- Rendimiento agrícola
- Eficiencia
- Producción de alimentos
- Superación de los trabajadores
- Control
- Enfrentamiento al delito

Estas tareas implican la formulación de estrategias específicas así como la existencia de soportes organizacionales que:

- Gestionen el cumplimiento de actividades que integran los procesos que garantizan los niveles de rendimiento.
- Gestionen los procesos de producción agropecuaria.

- Diseñen e implementen sistemas de control.
- Gestionen los recursos humanos y en particular su superación.

La proyección del sistema MINAZ presupone además el sistema de trabajo basado en la planificación y la organización sobre la base de procesos donde se definen además los elementos a considerar en el modelo de operación que se plantea para las organizaciones.

Falta de coherencia entre las estrategias definidas y los soportes organizacionales existentes.

Incidencia de los resultados del actual proceso de redimensionamiento del sector azucarero en las decisiones organizativas que a nivel de empresa se tomen y en particular en las estrategias que se formulen.

PAPEL DE LOS NUEVOS ENFOQUES DE GESTIÓN ANTE LOS NUEVOS RETOS DE LA AGROINDUSTRIA AZUCARERA.

A raíz del proceso de redimensionamiento en que se ha visto envuelto el sector azucarero ha surgido la necesidad de adoptar nuevas formas y métodos de gestión que logren la integración de los enfoques administrativos, logísticos, tecnológicos y financieros y garanticen la adaptación de estas empresas a los nuevos retos que han asumido.

La aplicación de herramientas como la reingeniería de procesos, los sistemas de gestión logísticos integrales, el enfoque de valores en la formulación estratégica y el eficaz aprovechamiento de los recursos intangibles se incluyen dentro del campo de la innovación organizacional y son los que conllevan a que exista una apertura al cambio y a las transformaciones en la agroindustria azucarera de acuerdo a las demandas sociales actuales.

Esta apertura se produce como un proceso paulatino donde el hombre juega el papel primordial y centro del mismo; su intervención está encaminada a lograr las transformaciones previstas. Se asume la filosofía de “no cambiar las cosas para cambiar las personas sino cambiar la mente de las personas que cambian las cosas”. (De Souza Silva, 2000). El secreto de los cambios no está en asumirlos como una carrera de obstáculos o como un proceso radical e impuesto por las instancias superiores sino en convertirlos en oportunidades y fortalezas que logran la integración de todos los elementos que conforman el sistema y a su vez el progreso de la organización hacia un nuevo estadio en su desarrollo organizacional.

CONCLUSIONES

- La agroindustria azucarera cubana actual demanda procesos de cambio que permitan reducir costos, obtener calidad y competitividad, factores que permiten lograr la perdurabilidad de las organizaciones y su equilibrio con el medio.
- El proceso de redimensionamiento del MINAZ en el país presupone adoptar la concepción de organización y funcionamiento de acuerdo a los procesos donde se definen los elementos que conforman la estrategia.
- Los nuevos enfoques de gestión juegan un papel fundamental ante los nuevos retos que enfrenta la agroindustria azucarera.

BIBLIOGRAFÍA

- Castellanos Castillo, J. R. (1994). Procedimiento para el rediseño organizativo de OPC's con enfoque participativo. Tesis Doctoral. UCLV Sta Clara. Cuba.
- Sáenz Coopat, T. Redimensionamiento Empresarial: Generalidades y experiencias en el MINAZ. Revista CubaAzúcar. Vol XXVIII. No 3 Julio-septiembre 1999.
- Durán Fundora, R. A. (2005). Procedimiento para el diseño organizativo de la Empresa Azucarera Hector Rdguez. Tesis en opción del Grado Académico de Master en Dirección.
- De Souza Silva, J. (2000). La dimensión estratégica del cambio institucional. Fascículo del Proyecto Nuevo Paradigma.