



FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS

**TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
INGENIERO DE PROCESO AGROINDUSTRIAL**

**PLAN DE MEJORA PARA GARANTIZAR LA ESTABILIDAD
DE LA FUERZA DE TRABAJO EN LA UNIDAD BÁSICA DE
PRODUCCIÓN COOPERATIVA "DOS HERMANOS"**

Autor: Odelys Lamas Ramos.

Tutor: Ms.C. Olimpia Nilda Rajadel Acosta

Cienfuegos

Curso 2010 – 2011

PENSAMIENTO

“ Lo que conduce y arrastra al mundo no son las máquinas sino las ideas.”

Víctor Hugo

DEDICATORIA

- ❖ *A mis padres que siempre han deseado lo mejor para mí y que han sabido guiarme por el camino correcto.*
- ❖ *A mi hijo Edgar por ser el máximo inspirador, la felicidad de mi vida.*
- ❖ *A mi esposo Ernesto por su apoyo y comprensión en cada momento que lo he necesitado.*
- ❖ *A mi hermana Odenis por haber dedicado parte de su tiempo en la terminación de mi tesis.*
- ❖ *A todos los que me quieren y a los que me han dado la fuerza y el valor para continuar.*

AGRADECIMIENTOS

- ❖ *Agradezco a la Revolución por haberme brindado la facilidad para la realización de mis estudios.*
- ❖ *A mi tutora por su dedicación, paciencia y ayuda incondicional en la asesoría de este trabajo.*
- ❖ *A todos los profesores con que con su esmerado trabajo han contribuido a nuestra formación.*
- ❖ *A mis compañeros de trabajo que han contribuido a la realización de este trabajo.*
- ❖ *A todos los que de una forma u otra tuvieron que ver con el mismo.*

RESUMEN

Este trabajo de Diploma con el título: Plan de mejora para garantizar la estabilidad de la fuerza de trabajo agrícola en la UBPC “Dos Hermanos”, se desarrolló en la entidad perteneciente a la Empresa Azucarera 14 de julio del Municipio de Rodas. Como procedimiento de trabajo se llevó a cabo una investigación “No experimental” de tipo explicativa y se utilizaron métodos teóricos y prácticos que se emplearon para la búsqueda de información entre ellos se encuentran las encuestas efectuadas a dirigentes, trabajadores y la revisión de documentos, entre otros; Como principal resultado se obtuvo el plan de mejora dirigido a garantizar la estabilidad de la fuerza de trabajo en la UBPC. Se recomienda el uso del plan de mejora como herramienta fundamental para la planificación de acciones de mejora de la atención al hombre en la UBPC objeto de estudio y en otras organizaciones productivas similares.

Palabras claves: plan de mejoras, unidad básica de producción cooperativa, proceso de producción de la caña de azúcar, atención al hombre.

SUMMARY

This term paper with the title "A plan to guarantee the stability of the agricultural labour force in UBPC "Dos Hermanos", was applied in the enterprise 14 de Julio in Rodas Municipality. As a working procedure a non experimental research was made and theoretical and practical methods were carried out to find out the information such as surveys for managers and workers, document checkings, as a main result a plan to better up the stability of the labour force in the mentioned UBPC was obtained. It is recommended as a tool to plan actions that will contribute to improve these difficulties in the give enterprise and some other productive entities.

Key Words: plan of improvements, basic unit cooperative production, process of production of the cane sugar, attention to the man.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	5
1.1 <i>Antecedentes históricos de la producción de la caña de azúcar.....</i>	<i>5</i>
1.1.1 <i>Origen e introducción de la caña de azúcar a nivel mundial y en Cuba.....</i>	<i>5</i>
1.1.2 <i>Importancia económica del cultivo de la caña de azúcar en Cuba.....</i>	<i>6</i>
1.1.3 <i>Situación actual del desarrollo de la producción azucarera en Cuba y en la provincia Cienfuegos.....</i>	<i>8</i>
1.1.4 <i>Formas de tenencia de la tierra para el desarrollo de la producción de la caña de azúcar.....</i>	<i>9</i>
1.1.5 <i>Problemas que afectan el desarrollo productivo de la caña de azúcar.....</i>	<i>10</i>
1.1.6 <i>Principales dificultades que han presentado las UBPC cañeras.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
1.2 <i>Indicadores capaces de medir el desempeño de los sistemas productivos.....</i>	<i>13</i>
1.2.1 <i>Tipos de indicadores.....</i>	<i>13</i>
1.2.2 <i>Indicadores para medir el desarrollo del trabajo de las UBPC para la atención al hombre.....</i>	<i>13</i>
1.3 <i>Metodología de diagnóstico.....</i>	<i>16</i>
1.3.1 <i>¿Que es un diagnóstico?.....</i>	<i>16</i>
1.3.2 <i>Tipos de diagnóstico.....</i>	<i>17</i>
1.3.3 <i>Metodologías para la realización de diagnósticos en las UBPC cañeras.....</i>	<i>18</i>
1.4 <i>Plan de Mejoras.....</i>	<i>19</i>
1.4.1 <i>¿Qué se entiende por Plan de Mejora?.....</i>	<i>19</i>
1.4.2 <i>Importancia del Plan de Mejora para el desempeño de una UBPC cañera, como forma de organización productiva en Cuba.....</i>	<i>21</i>
2 MATERIALES Y MÉTODOS.....	22
3 RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	27
3.1 <i>Resultado del diagnóstico de la situación de la estabilidad de la fuerza de trabajo en la UBPC “Dos Hermanos”.....</i>	<i>27</i>
3.1.1 <i>Caracterización de la UBPC “Dos Hermanos”.....</i>	<i>27</i>
3.2 <i>Problemas identificados, relacionados con la atención al hombre para garantizar la estabilidad de la fuerza de trabajo en la UBPC “Dos Hermanos”....</i>	<i>34</i>
3.3 <i>Plan de Mejora para garantizar la estabilidad de la fuerza de trabajo de la UBPC “Dos Hermanos”.....</i>	<i>37</i>
CONCLUSIONES.....	40
RECOMENDACIONES.....	41
BIBLIOGRAFÍA.....	42

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Según Balmaceda, C, Ponce de León, D. (2000). El comportamiento a nivel mundial de las producciones de azúcar están centradas en Europa con el 34% y América Central con el 21%. La producción azucarera es de gran importancia en el mundo por lo que la caña de azúcar se cultiva en 106 países en una superficie de 22 millones de hectáreas, con un promedio en los rendimientos de 66 t/ha. El cultivo de la caña y la industria azucarera constituyen un valioso patrimonio de la nación cubana.

En los estudios realizados por Little, T. J. Hill. 1998 según plantea que en Cuba, este cultivo ocupó por mucho tiempo los primeros lugares dentro de la agricultura, pero con la pérdida de los mercados preferenciales y la caída de los rendimientos agrícolas, la producción de caña decreció y no satisface los planes nacionales e internacionales. Actualmente, las producciones de caña de azúcar en el país no superan las 40 t/ha; de ahí la necesidad de incrementar los rendimientos agrícolas con el objetivo de contribuir a la producción de alimentos y garantizar ingresos en divisas.

Durante cuatro siglos la tendencia fue incrementar pequeñas y medianas propiedades diversificadas, especialmente en la actividad agrícola. Las grandes se dedicaban a la caña de azúcar y ganadería pero incluían potreros, bosques, cultivos alimenticios, frutales y otros y señala que a principios de siglo, con la intervención norteamericana y entrada de capital se inicia la expansión azucarera en grandes extensiones especializadas en caña o ganado y más tarde en arroz, ocasionando una reducción de las pequeñas y medianas propiedades diversificadas. Funes, (1997) plantea que en 1958 el 56 % de la población cubana vivía en el campo, había más de 200 mil familias sin tierras, así como altos índices de analfabetismo y mortalidad infantil.

Al triunfar la Revolución en 1959, se inicia la organización de la agricultura en Cuba, se dicta la primera y segunda Ley de Reforma Agraria pasando a mano del campesinado que trabajaba la tierra alrededor de 1.1 millones de hectáreas y al Estado unas 7.8; El surgimiento de la propiedad estatal creó condiciones para la reorganización territorial, se elaboraron estrategias encaminadas a la diversificación de la producción para sustituir

importaciones e incrementar los productos exportables. Se crea el INRA como organismo encargado de la aplicación y control de la Ley de Reforma Agraria. Nova (2003). aboga que existen suficientes experiencias prácticas para encaminar la agricultura cañera hacia la sostenibilidad, para lograr esta aspiración resultan factores vitales la aplicación de los adelantos científico-técnicos y la introducción de los resultados de las décadas pasadas. Teniendo en consideración que la producción de la caña de azúcar es el punto débil de la agroindustria azucarera en Cuba en los tiempos actuales, se impone la necesidad de incrementar sus rendimientos con el menor costo económico y ambiental; donde, dentro de las soluciones de cómo lograrlo se encuentra la atención al hombre como factor importante que garantiza la estabilidad de la fuerza laboral, lo cual es uno de los aspectos a considerar en el presente trabajo de diploma.

A partir de la década de los noventa, el país ha tratado de buscar alternativas para reducir los daños a todos los sectores de la economía y continuar avanzando en el desarrollo económico-social, una de estas alternativas ha sido la creación de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) a partir de septiembre de 1993. El surgimiento de las UBPC representó un relevante cambio estructural dentro del sector agrícola nacional, debido a que gran cantidad de tierras estatales pasaron a una nueva forma de tenencia, es decir, a una propiedad cooperativa, convirtiéndose así estas en la forma de tenencia predominante en el agro cubano, además, para la atención a las plantaciones cañeras existen otras estructuras entre las que se encuentran, fundamentalmente, las granjas estatales, las Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA) con aproximadamente 250 mil trabajadores y las UBPC, estas últimas como la forma de tenencia de tierras que mayor extensión de caña atiende con un total de trabajadores que asciende en los últimos años a la cifra de 249 mil vinculados.

En planteamientos realizados por Acosta, P. P. (2007) se puede apreciar que actualmente el Ministerio del Azúcar se encuentra inmerso en un proceso de reordenamiento, redimensionamiento y reorganización, que impone una nueva visión de la producción de caña y que busca

sostenibilidad, diversificación y reducción de los costos con el incremento de la productividad a la vez que se proyecta una elevación de los rendimientos agrícolas hasta un promedio de 50 t/ha de caña.

En sentido general, durante todos estos años la agricultura cañera no sólo se ha visto afectada desde el punto de vista productivo y económico, por lo anteriormente referido, sino también por un sistema de producción agredido por los cambios climáticos, la mala utilización de tecnologías agrícolas y por los altos consumos de productos químicos, esto ha traído como consecuencias que las áreas cañeras se sembraron por mucho tiempo sin un adecuado sistema de rotación de cultivos, provocándose la compactación y pérdida de nutrientes en los suelos como formas evidentes de degradación.

Para fomentar la sostenibilidad de la producción cañera, es necesario buscar las experiencias científicas acumuladas por los investigadores sobre tecnologías sanas y adaptarlas a las nuevas condiciones que presentan los campos cañeros, elementos que hemos tenido en consideración de la presente tesis desarrollada en la UBPC “Dos Hermanos”, perteneciente a la Empresa Azucarera “14 de julio”, del municipio de Rodas. Durante el desarrollo de la investigación uno de los aspectos evaluados se relaciona con el sistema de estimulación implementado en la mencionada UBPC, enfocando el mismo hacia las tareas específicas realizadas para alcanzar resultados satisfactorios y un buen nivel de desempeño, que le permitan al trabajador alcanzar remuneraciones que se correspondan con sus resultados laborales.

La baja atención al hombre por parte de la UBPC y su sensibilización a los problemas que se suceden en la masa de trabajadores, son aspectos de gran interés que se vinculan de forma directa con los resultados productivos y que nos condujeron a plantearnos el siguiente problema científico:

Problema Científico: ¿Cómo influye un Plan de mejora a garantizar la estabilidad de la fuerza de trabajo en la UBPC “Dos Hermanos”, perteneciente a la Empresa Azucarera “14 de Julio”?

Hipótesis: si se aplica un Plan de mejora se garantiza la estabilidad en la fuerza de trabajo de la UBPC cañera “Dos Hermanos”.

Objeto de Estudio: el proceso de estimulación en las UBPC cañeras.

Campo de Acción: plan de mejora para garantizar la estabilidad de la fuerza de trabajo de la UBPC cañera “Dos Hermanos”.

Objetivo General

Diseñar un Plan de mejora dirigido a garantizar la estabilidad de la fuerza de trabajo de la UBPC cañera “Dos Hermanos”.

Objetivos específicos:

1. Caracterizar el estado actual que posee la UBPC “Dos Hermanos”.
2. Identificar los principales problemas relacionados con la atención al hombre para garantizar la estabilidad de la fuerza de trabajo en la UBPC.
3. Diseñar el Plan de mejora para garantizar la estabilidad de la fuerza de trabajo de la UBPC cañera “Dos Hermanos”.

Aportes de la investigación

Metodológico: orienta la forma en que debe ser desarrollado un análisis en una UBPC para identificar los problemas relacionados con la atención al hombre, enfocada a garantizar la estabilidad de la fuerza laboral. Como principal resultado se obtiene una herramienta eficaz para la toma de decisiones dentro de la UBPC objeto de estudio.

1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.

1.1 Antecedentes históricos de la producción de la caña de azúcar.

1.1.1 Origen e introducción de la caña de azúcar a nivel mundial y en Cuba.

Desde Europa, la caña de azúcar fue introducida en América por Cristóbal Colón en su segundo viaje (1493) y plantada por primera vez en la Isla de la Española y fue introducida en Cuba poco después del descubrimiento y durante el período en que Don Diego Velásquez era gobernador de la Isla de Cuba.

Según Barrios, (1998) el desarrollo de la producción azucarera durante los dos siglos posteriores fue muy lento y se efectuó en trapiches muy rudimentarios, movidos por fuerza animal. Este autor brinda una panorámica del desarrollo de la industria azucarera hasta 1860.

Diversas son las fechas que citan en relación con la aparición de la industria del azúcar en Cuba. El 3 de marzo de 1576, fue publicada en España una real cédula, que concedía licencia para la fundación de un ingenio para fabricar azúcar de caña, a favor de Jorge Díaz, al que se le otorgaban tierras para esos fines en las márgenes del río La Chorrera. Se dice que, en 1595, Vicente Santa María estableció la primera fabrica de azúcar que existió en La Habana. Otros señalan el año 1596 como la fecha de instalación del primer ingenio para fabricar azúcar de caña, por Germán Manrique de Rojas, en La Habana. Lo cierto es que fue alrededor de esa fecha que los primeros ingenios se dedicaban a la elaboración de raspadura y melado. Se puede decir que, en esta centuria, quedó realmente establecida la industria azucarera. Convencionalmente, se ha decidido escoger 1595 como la fecha que marca el despegue de la industria azucarera cubana.

Durante la década de 1840 se inicia en Cuba la Revolución Técnica en la producción azucarera, manifestándose en la aplicación de procesos físicos y químicos en la actividad industrial y a partir 1902, comienza la penetración del capital inversionista norteamericano en la industria azucarera, que ese año fue de 25 millones y que alcanzó en 1927, los 800 millones. Durante esta época fueron construidos 75 centrales de gran capacidad,

fundamentalmente en la zona de Camagüey y Oriente, lo que provocó que la superficie total de tierra dedicada al cultivo de la caña en Cuba ascendiera a 1 720 791 hectáreas, que representa aproximadamente el 50% de la superficie agrícola total nacional.

En la zona de Cienfuegos la industria azucarera surge y se desarrolla entre la década de 1830 y finales de 1850. Puerto de embarque: Jagua o Cienfuegos. Producción máxima de azúcar alcanzada por zafra: 9 % del total isla (1859(48 200t)) Resulta la zona de desarrollo azucarero mas joven en el siglo XIX. Ya para las dos últimas décadas del siglo antes señalado se convierte en la cuna del nacimiento masivo del Ingenio Mecanizado. La ciudad capital de esta jurisdicción es fundada en 1819.

La zona cienfueguera tiene similitud con la zona Trinitaria, en cuanto a ubicación geográfica (en la costa sur, lejos de la capital y con una magnífica bahía) y la posibilidad de comercio (muchas veces de trueque con el contrabando) con el resto del caribe, sin embargo, supera a Trinidad en amplitud de terrenos útiles para el cultivo de la caña, ello queda ratificado por los altísimos rendimientos en azúcar a través de la historia.

1.1.2 Importancia económica del cultivo de la caña de azúcar en Cuba.

Con la caída del campo socialista y la pérdida de mercados, se producen daños significativos para la industria azucarera cubana, con lo que se apreció la descapitalización de la producción con una disminución sustancial de las capacidades productivas, así como, los precios se reducen por debajo de los costos de producción. Se vislumbra para los productores de la caña de azúcar dos únicas soluciones: producir con menores insumos y diversificar sus fuentes de ingresos. Según los estudios realizados por diferentes investigadores Cuellar I. A., Villegas R., De León M. E., Pérez H. (2002) se plantea que el cultivo de la caña de azúcar, posee características fisiológicas beneficiosas para ser manejado sobre una base de desarrollo económicamente viable, auto energético y ecológicamente sustentable, por lo que es posible desarrollar una agricultura cañera con técnicas orgánicas de mínimos insumos químicos, disminuyendo los contaminantes del medio ambiente con menores costos.

Según Arellano, Daniela. (2002), plantea que el enfoque ecosistémico para el desarrollo sostenible mediante la promoción de sinergias en la escala nacional de la Agencia de Medio Ambiente, Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, como aspectos más significativos de los programas de desarrollo seguidos por Cuba para la producción de la caña de azúcar, vale mencionar la mecanización de la cosecha de dicho cultivo, la transformación de los sistemas de manipulación y embarque de azúcar, la implantación de decenas de plantas industriales para la producción de derivados y el desarrollo de un conjunto de instituciones de investigación y desarrollo capaces de apoyar la aplicación y asimilación de nuevas tecnologías, se vio sometido a extraordinarias limitaciones financieras y dificultades comerciales. Con el objetivo de mejorar la productividad y la eficiencia económica, por la vía de una mayor vinculación de los ingresos de los trabajadores agrícolas en sintonía con los resultados del trabajo para cualquier sistema agroindustrial su estructura y formas organizativas de producción son de mucha importancia. Es por ello que en el año 1993 se adoptó la decisión de crear las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) en la agricultura cubana. A partir de su creación se ha continuado tomando medidas para fortalecer el trabajo de las UBPC, con el objetivo de incrementar paulatinamente los volúmenes de caña sobre la base del aumento de los rendimientos agrícolas, con menores insumos y costos, principalmente en divisas. En síntesis, puede decirse que estas unidades agrícolas cuentan con facilidades crediticias, servicios de asistencia técnica.

De igual modo, se trabaja en el perfeccionamiento de la Empresa Azucarera, fortaleciendo sus relaciones con las unidades agrícolas, con el fin de establecer bases sólidas que garanticen la disponibilidad de caña para la industria. En esa dirección, se prevé la creación de asociaciones económicas entre el central azucarero y las unidades productoras de caña, que viabilicen un crecimiento y desarrollo armónico entre la industria y el campo, en todos sus aspectos, técnicos, económicos y sociales.

Otras importantes medidas que contribuyen al perfeccionamiento de la gestión económica de las empresas azucareras, son el inicio de la aplicación de fórmulas de pago de la caña según su calidad o contenido de azúcar y un programa para la introducción progresiva de sistemas modernos

de aseguramiento de la calidad basados en las normas ISO-9001.2000 que consiste en el “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”.

Ya a mediados del siglo XIX Cuba se había convertido en el principal productor de caña del mundo. En 1860, la producción mundial de azúcar, fue de 1 715 200 t, de las que Cuba produjo 25 % (428 800t). Entre 1850 y 1865 Cuba produjo de 24,5 a 31.2% de la producción mundial de azúcar.

1.1.3 Situación actual del desarrollo de la producción azucarera en Cuba y en la provincia de Cienfuegos.

En Cuba la producción de azúcar ha disminuido en 7.66 millones de toneladas en el período 1987/1992, a 3.5 millones de toneladas en la zafra 2000/01 ATAC, (2001). Ante esta realidad, en el país se han trazado diferentes estrategias como es el caso de lo expresado en el informe del ICINAZ (1997), en el que se plantea que entre los principales aspectos a tener en cuenta para lograr mayor eficiencia, está la relocalización y expansión de capacidad de los ingenios existentes y reordenar las áreas cañeras de tal manera, que se pueda llevar a cabo un manejo fitosanitario adecuado en las plantaciones, para incrementar la producción de azúcar por ingenios por días de zafra.

En la provincia Cienfuegos existían 12 centrales, en la actualidad se cuenta con 5 de los cuales 4 se integraran a la zafra 2011-2012, de las principales modificaciones tecnológicas realizadas en estos años, está el proceso de producción de azúcar de caña que ha mantenido una tecnología muy similar desde hace más de un siglo.

Cienfuegos posee una elevada eficiencia y creció casi un diez por ciento en la producción de azúcar, comparado con la contienda anterior para aportar 400 toneladas por encima del compromiso y asimismo aumentó más del diez por ciento de las cañas molidas.

Entre el 2001 y el 2005 el área de caña se redujo en un 51 %, el volumen de caña en un 65 %, influenciado por sequías prolongadas y 5 huracanes de gran intensidad en las zafas del 2003 al 2005, limitaciones de recursos, deficiente reposición de cepas. En la zafra 2006 el rendimiento agrícola fue

de 29.4 t.ha⁻¹, y en la siguiente se aumentó el rendimiento agrícola a 32.5 t.ha⁻¹ se produjo un crecimiento de 28 %, se llevó a zafra el 78 % del área total de caña; en la zafra 2008 se molieron 1 010 659 t de caña superior en 97 726 t a la zafra anterior que representó un 11 % de crecimiento MINAZ, (2007).

1.1.4 Formas de tenencias de la tierra para el desarrollo de la producción de la caña de azúcar.

Las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) son atendidas por los Ministerios de la Agricultura y del Azúcar respectivamente, diseñadas bajo el principio de autogestión y con la característica novedosa de que la tierra es entregada a los cooperativistas en usufructo permanente. Esta nueva forma de propiedad ocupa actualmente la mayor área de suelos para la producción agrícola en el país, tanto en la agricultura cañera como en la no cañera, Los cultivos se agrupan en permanentes y temporales. Entre los permanentes se encuentran la caña de azúcar, plátano, frutales pastos y forrajes y entre los temporales el arroz, maíz, raíces y tubérculos, hortalizas, y otros.

Por la Resolución Conjunta 01/2000 de los Ministros de la Agricultura y del Azúcar se aprobó el Reglamento establecido el Sistema de Control Estatal sobre la Tierra el cual se plantea:

- ✓ El director de la UBPC tiene la responsabilidad de evitar ocupaciones de tierra o entregadas sin que se cumplan los requisitos establecidos para garantizar que tengan producción.
- ✓ En la UBPC se debe priorizar la mayor cantidad de tierra para sembrar caña, que se encuentre cerca del central y se encuentren vacías, disminuyendo al máximo las demoliciones y desarrollando las acciones que sean necesarias, así como mantener los suelos limpios de marabú, dándole una buena conservación y cuidado para poder incrementar en lo posible el fondo de tierra para la producción de caña, que permita aprovechar al máximo las capacidades instaladas

de la industria, la maquinaria y el transporte, calculando objetivamente los días de zafra y el rendimiento agrícola, tanto en secano como en riego.

- ✓ Mantener la tierra con la preparación adecuada de los suelos, cultivo y fertilización después de cada corte de caña, limpia integral, siembra y riego, deben prepararse con tiempo y estar listos para seguir haciendo uso de ella donde se obtenga buenas producciones, para lograr incrementos en los rendimientos.

1.1.5 Problemas que afectan el desarrollo productivo de la caña de azúcar.

En el marco de la crisis económica en Cuba, generada por la desaparición del campo socialista el Buró Político del Comité Central del Partido en reunión del 10 de septiembre de 1993, acordó llevar a cabo importantes innovaciones en la agricultura estatal, para hacer más eficiente la agricultura cañera y no cañera y con el propósito de aplicar fórmulas que incentiven y motiven a los hombres a entregar sus reservas productivas en función de lograr mayores volúmenes de producción con el menor gasto posible de recursos materiales, para lo que estableció los principios siguientes:

1. Vinculación del hombre al área como forma de estimular su interés por el trabajo y su sentido concreto de responsabilidad individual y colectiva.
2. El autoabastecimiento del colectivo de obreros y sus familias con esfuerzo cooperado, así como mejorar progresivamente las condiciones de viviendas y otros aspectos relacionados con la atención al hombre.
3. Asociar rigurosamente los ingresos de los trabajadores a la producción alcanzada.
4. Desarrollar ampliamente la autonomía de la gestión. Las unidades de producción que se proponen deben administrar sus recursos y hacerse autosuficientes en el orden productivo.

Las nuevas unidades funcionarán con las siguientes características:

- Tendrán el usufructo de la tierra por tiempo indefinido.

- Serán los dueños de la producción.
- Venderán su producción al estado a través de la Empresa o en la forma en que este decida.
- Pagarán el aseguramiento técnico-material.
- Operarán cuentas bancarias.
- Comprarán a crédito los medios fundamentales de producción.
- Elegirán en colectivo a su dirección y esta rendirá cuenta periódicamente ante sus miembros, igual que se hacen en las cooperativas de producción agropecuarias.
- Cumplirán las obligaciones fiscales que les correspondan como contribución a los gastos generales de la nación.

Para dar cumplimiento al acuerdo del Buró Político el Consejo de Estado, emitió el Decreto- Ley 142 el 21 de Septiembre de 1992 creando dentro de las estructuras empresariales del Ministerio de la agricultura y el Ministerio del Azúcar, las UBPC, integradas por su colectivo de obreros, cuyo objeto fundamental es la producción agrícola cañera, no cañera y pecuaria. Asimismo se autoriza a ambos Ministerios a definir los objetivos de la producción conforme a los intereses de la Nación, a decidir la disolución en caso de que se violen los principios u otra causa de interés económico social, así como a disponer la fusión o división de las UBPC, cuando las circunstancias así lo aconsejen.

1.1.6 Principales dificultades que han presentado las UBPC cañeras.

Las UBPC desde su creación han sido objeto de numerosos análisis en encuentros, eventos, congresos, etc. las mismas confrontan una serie de dificultades que no posibilitan explotar a plenitud sus capacidades productivas y alcanzar resultados satisfactorios. Es conocido que la creación de las UBPC fue un proceso abrupto, donde los obreros agrícolas, se convirtieron de la noche a la mañana en propietarios colectivos (cooperativistas), en una situación económica agrícola extremadamente difícil, dentro del contexto de crisis económica del país y con una importante deuda económica a partir de la adquisición de los medios de producción,

que deberían pagar en un período determinado, el cual en la práctica se ha ido prolongando.

Son varias las consideraciones sobre las dificultades y problemas que confrontan las UBPC, las cuales han sido señaladas y planteadas en diferentes momentos, específicamente las Unidades Cañeras están caracterizadas por la falta de autonomía, dificultades internas en la contabilidad y estabilidad de los cooperativistas, falta de conocimientos de técnicas de dirección cooperativa de los cuadros y dirigentes, problemas gerenciales, que provocan desmotivación de los socios, poco conocimiento sobre los principios del cooperativismo, deficiencias técnicas para la atención al cultivo fundamental Caña de azúcar, entre otras que provocan la falta de rentabilidad.

Según Funes et al., (2001) desde hace ya varios años, el azúcar viene enfrentando una situación muy crítica producto de la comercialización internacional, lo cual se evidencia en la continua reducción relativa del llamado Mercado Libre (ML) y la prevalencia de precios en el Mercado Mundial (MM) por debajo de los costos de producción. El desarrollo sostenible es indudablemente la más importante alternativa para el desarrollo económico de Cuba.

La agroindustria azucarera cubana esta llamada a un profundo proceso de cambios basadas en el redimensionamiento y perfeccionamiento de sus empresas. La realización de tan trascendentales cambios con profundas implicaciones económicas y sociales tiene que estar basadas necesariamente en procedimientos científicos técnicos que permitan reducir el margen de error en las decisiones. (INICA, 2002). En Cuba, producto de la diversificación de la agroindustria azucarera queda actualmente el 57 % del área cañera que existía antes de producirse tan importantes cambios. Este hecho implica que las UBPC como eslabón fundamental al producir y aportar la materia prima del proceso, constituyen el punto de partida en los estudios y decisiones a desarrollar.

1.2 Indicadores capaces de medir el desempeño de los sistemas productivos.

1.2.1 Tipos de indicadores.

Los indicadores son herramientas útiles para la planeación y la gestión en general, que permiten reconocer los procesos y sus relaciones cambiantes en el tiempo, por lo que es posible observarlos y determinar su evolución, los mismos tienen como objetivos principales los siguientes:

-  Generar información útil que permita mejorar un proceso de toma de decisiones relacionado con la asignación y ejecución de los recursos de inversión.
-  Efectuar seguimiento de los diferentes procesos de la gestión de proyectos al interior de una administración territorial y tomar los correctivos que permitan mejorar la eficiencia y la eficacia del proceso general de la inversión.
-  Evaluar el impacto de la inversión sobre su contribución al desarrollo, en términos de mejoramiento de la calidad de vida de una población.

Los indicadores pueden ser sencillos o complejos de acuerdo con la situación a que se refieran, igualmente pueden clasificarse según sirvan como insumo a un proceso o sean resultado de un proceso en particular. Existen diferentes tipos de indicadores, tales como: de diagnóstico, de seguimiento, de eficiencia, de calidad, de evaluación y resultados, de impactos, entre otros.

1.2.2 Indicadores para medir el desarrollo del trabajo de las UBPC para la atención al hombre.

Según se plantea en la resolución 525 del año 2003 del reglamento general de las UBPC del ministerio del azúcar: la atención al hombre juega un papel fundamental dentro de los factores que pudieran incidir en la producción o eficiencia de la Empresa Azucarera ya que es una característica donde el trabajador se siente atendido y motivado por los aspectos que estén incluidos en su atención laboral, como se establece en dicho documento

para medir el cumplimiento de este aspecto se han considerado un grupo de indicadores como los que se relacionan a continuación:

- Mejoramiento del autoconsumo.
- Autoabastecimiento de los comedores.
- Elevación de los anticipos.
- Limitaciones de medios personales para el trabajo agrícola, como son: calzado, ropa y herramientas.
- La demanda de la vivienda.
- La insatisfacción respecto a la calidad de la dirección.

Estos indicadores antes relacionados se han tomado como base para realizar el estudio de este aspecto en la UBPC “Dos hermanos”, la atención al hombre es un aspecto a considerar en esta forma de producción ya que guarda estrecha relación con la eficiencia que se logre en el desempeño del proceso productivo. Según García (1998), se define como eficiencia la correlación que existe entre los recursos materiales, laborales y financieros que se invierten para realizar el proceso productivo y sus resultados, por tal motivo el presente trabajo de diploma ha considerado de interés evaluar, el comportamiento de la atención al hombre en la Unidad productiva objeto de estudio, asumiendo que el hombre es el principal recurso del proceso productivo. Para analizar la eficiencia de la producción se consideran otros indicadores que de una forma u otra han sido establecidos para esta forma de producción en el documento que sistemáticamente se evalúan por las diferentes autoridades, según el referido documento existen indicadores como:

a) Para el comportamiento de la producción.

- Volumen de caña entregada al central
- Áreas preparadas para la siembra
- Áreas sembradas
- Cumplimiento del programa de labores agrícolas en la caña (%)
- Rendimientos por área
- Producciones agropecuarias no cañeras

b) Para el comportamiento del costo de producción.

- Costo de una tonelada de caña que incluye: Cultivo, corte ,alza y tiro (en pesos)
- Costo de los fomentos cañeros por caballería (en pesos)
- Costo de la producción agropecuaria no cañera, por caballería de cada cultivo(en pesos)
- Costo por peso de toda la producción (en pesos)

c) Ejecución del Presupuesto.

- Ejecución de los ingresos.
- Ejecución de los gastos.
- Saldo del presupuesto (Déficit o superávit en pesos).

d) Para el comportamiento de la fuerza de trabajo.

- Promedio de trabajadores (unidad)
- Anticipo medio pagado(en pesos)
- Productividad del trabajo(en pesos)
- Duración promedio de la jornada de trabajo

e) Para el comportamiento de la ganancia y la rentabilidad.

- Ganancia bruta obtenida (en miles de pesos)
- Rentabilidad en relación con el costo (%).
- Distribución de la ganancia
- Índice de liquidez y solvencia.

f) Aplicación de beneficios socioculturales.

- Programa de construcción y reparación de viviendas.
- Solución a los problemas sociales (Salud, educación, servicios comunales, etc.)
- Recreación de la comunidad.
- Comportamiento de la venta de alimentos a los trabajadores. (libras).

Por la relación que guardan estos indicadores con el tema de tesis que se desarrolla tomaremos en consideración en el análisis lo relacionado con el

comportamiento con la fuerza de trabajo, el comportamiento de la ganancia y la rentabilidad y la aplicación de beneficios socioculturales.

1.3 Metodologías de diagnóstico.

1.3.1 ¿Qué es un diagnóstico?

Moreno, (1999) refiere que los diagnósticos son una fotografía de la situación actual y de la dinámica de su posible desarrollo, por lo que refleja los problemas, insuficiencias, potencialidades, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la organización en su funcionamiento. Permite interpretar la situación de una localidad, así como establecer la relación causa-efecto y concluir una síntesis del problema, con las necesidades y potencialidades de la localidad y su área de influencia. Es la base del proceso de planificación que permite definir cómo y dónde intervenir para obtener mejores resultados, disminuyendo el riesgo y optimizando los recursos

Según Rivera, (1999) todo diagnóstico debe ser validado con los productores (actores del diagnóstico). La información recolectada y analizada regresa a la comunidad para ser utilizada en la solución de los problemas investigados, lo que se conoce “devolución sistemática”, es una especie de retroalimentación, donde la información obtenida de forma organizada y sistemática regresa a la comunidad para ser evaluada y discutida, que posteriormente después de aprobada se convierte en instrumento operativo que ayudará a resolver los problemas.

Según March y Socorro, (2000), la etapa de diagnóstico incluye la caracterización de los sistemas agroproductivos a partir de sus componentes Histórico, Organizativo, Económico, Técnico Productivo, Comercial y Agroindustrial y conlleva realizar diferentes acciones, posterior a la caracterización, se identifican los problemas que limitan el desarrollo del sistema objeto de estudio como una primera fase de jerarquización y a través del árbol de problema se priorizan las soluciones a aquellas dificultades que se encuentran en tronco común y una vez priorizadas se procede a diseñar las direcciones estratégicas.

1.3.2 Tipos de diagnóstico.

1. El Diagnóstico Rural Rápido (DRR).

Surge a finales de los años setenta, sobre todo en el mundo de habla inglesa, con un fuerte desarrollo en Tailandia y La India. El elemento que pretendía atender era el conocimiento local técnico, suponía una revalorización del conocimiento agrario indígena.

Es importante unir las extensas prácticas científicas de convalidación de datos utilizando el conocimiento de la gente rural sobre su medio, en un ambiente de conversación y diálogo. Es más importante la validez cualitativa que la estadística de los diagnósticos. Esto implica que el método es un proceso de aprendizaje progresivo, interactivo, flexible y rápido, que nos lleva a regresar a una fase previa del diagnóstico cuando surge nueva información que demanda una reconsideración de lo ya alcanzado. El concepto de “triangulación” manejado frecuentemente en el DRR, hace referencia al empleo de varias técnicas que permiten observar un mismo fenómeno o tema desde varios ángulos. A su vez, este diagnóstico se ve enriquecido cuando se realiza con un equipo multidisciplinario. Así mismo, la ordenación rápida de los resultados es importante para permitir una pronta actuación. Además suele realizarse en un ambiente de taller, que permite un intenso y continuo debate sobre el proceso y los resultados del diagnóstico.

El Diagnóstico Rural Participativo (DRP).

Se puede considerar una continuación del DRR, pero con énfasis en otros aspectos. No sólo atribuye valor al conocimiento de la gente rural, sino también a sus capacidades de diagnóstico y análisis. El agente externo pasa de ser “el que explicita información” a ser “el que cataliza la generación de información”, y la gente local pasa de ser “la que se investiga” a “la que investiga”. El cambio parece sutil, pero es profundo.

El DRP enfatiza que la interpretación de la realidad se va haciendo entre los distintos actores, y que por tanto está sujeta a cambios continuos. Lo que protagoniza el proceso de diagnóstico participativo es el esfuerzo por

generar en los actores sociales la capacidad de adquirir control sobre su propia situación.

1.3.3 Metodologías para la realización de diagnósticos en las UBPC cañeras.

Para la elaboración de diagnósticos es indispensable la utilización de metodologías que viabilicen la participación de los actores sociales. Metodología significa etimológicamente “Teoría del método”, es decir, estudia la definición, construcción y validación de los métodos.

Según el BID, (2003), en los libros de consulta sobre participación define la metodología como el enfoque de un problema de manera total, organizada, sistemática y disciplinada. Su definición muestra una distinción entre metodología y técnica. La técnica la consideran como un componente de la metodología, como el medio o procedimiento que se usa para realizarla.

Las Metodologías Participativas.

Según Díaz, (2005) en la actual década se ha producido una verdadera explosión o boom en el uso del enfoque participativo, particularmente en los proyectos de desarrollo. No se limita a las ciencias sociales, sino que predomina su uso por equipos interdisciplinarios, en proyectos de desarrollo dirigidos a la población rural pobre, principalmente en Asia y África.

Ramón, (1999) plantea que las metodologías participativas adquieren fuerza en el mundo en las dos últimas décadas, en los años 80 saltó al orden del día el tema de la “democracia”. En el mundo industrializado el tema de la “democracia” se unió con el de la globalización. Además refiere que América Latina es un campo fértil para desarrollar propuestas, aunque es un proceso en pleno crecimiento. La lista de los interesados en las metodologías participativas crece todos los días. En agosto de 1994 James Blacuburn reportaba 117 interesados en América Latina de los que crean y promueven metodologías participativas. Se registran en Bolivia, Colombia, Ecuador, México y Costa Rica. Todos ellos países con una importante población indígena y rural, en las que se utilizan metodologías participativas que se corresponden con su tradición cultural.

Las Metodologías Disponibles.

Investigación Participativa o Investigación Acción.

Rosiska y Miguel Darcy de Oliveira, quienes pertenecieron al Instituto de Acción cultural (IDAC), creado por Paulo Freire y otros brasileños exiliados en Ginebra, donde expresan que "...la metodología de investigación acción es una propuesta político pedagógica que busca realizar una síntesis entre el estudio de los procesos de cambio social y la involucración del investigador en la dinámica misma de estos procesos. Adoptando una doble postura de observador crítico y de participante activo, el objetivo del investigador será situar las herramientas científicas de que dispone al servicio del movimiento social con el que está comprometido. Citado por Díaz, (2005).

El diagnóstico permite entender el "por qué" de lo que se observa, es decir, elaborar modelos explicativos del funcionamiento de la realidad y establecer relaciones explicativas entre los diversos fenómenos analizados, y conlleva a identificar las relaciones "causa-efecto".

1.4 Plan de mejora.

1.4.1 ¿Qué se entiende por Plan de Mejora?

El plan de mejoras teniendo en cuenta la aplicación de actividades con la adopción de un enfoque basado en procesos de sistema de gestión de la calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos ISO 9001. 2000, según Aristizábal, M. N.; Ramírez, P; Sánchez, M (2005), el plan es un instrumento que permite identificar y jerarquizar las acciones factibles para subsanar las principales debilidades. Además, se constituye en el insumo básico para construir el plan de acción o plan operativo. El plan de acción integra la decisión estratégica sobre los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos y las tareas que deben desarrollarse para que sean traducidos en una mejor oferta. La implementación de este plan requiere el respaldo y el compromiso de todos los responsables. Según esta norma ISO 9001. 2000, cuando se adopta este enfoque, se enfatiza la importancia de:

- a) Comprender y cumplir con los requisitos.
- b) Considerar los procesos en términos que aporten valor.
- c) Obtener los resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- d) Mejorar continuamente los procesos con base en mediciones objetivas.

Pasos para el establecimiento, implantación y mantenimiento de un sistema de gestión de la calidad.

- a) identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos,
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Para entender y abordar los pasos anteriormente indicados, una organización podría plantearse cuestiones tales como:

- ¿Sé construir una lista de las actividades que se desarrollan en mi empresa? ¿Puedo agrupar las actividades de manera agregada y con finalidad común?
- ¿Cómo lo hago, quién es el proveedor y el cliente de cada proceso?
- Con la información anterior ¿Tengo clara la interrelación entre los procesos?
- ¿Quién hace qué, y cómo lo controlo?

- ¿Cómo sé que dispondré de los medios que necesito?
- ¿Qué puedo hacer y qué puedo medir para saber si el proceso es eficaz?
- ¿He conseguido los resultados que esperaba?
- ¿Cómo sé qué tengo que hacer cuando no consigo lo que preveía?

1.4.2 Importancia del Plan de Mejora para el desempeño de una UBPC cañera, como forma de organización productiva en Cuba.

El Plan de Mejora prevé los posibles proyectos y programas que ordenen los recursos con que cuentan las cooperativas y los que aporten los financistas provenientes de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. No pueden aplicarse como una receta rígida y deben frecuentemente revisarse y actualizarse, teniendo en cuenta los cambios del entorno, los resultados que se van obteniendo y el balance de fortalezas y debilidades (TNE, 2002).

Se sustenta en un programa de capacitación de formación acción que permite que los actores sobre la base del trabajo conjunto con los facilitadores creen las habilidades y motivaciones que permitan la conducción del proceso una vez que estos últimos hayan concluido su labor.

Las estrategias y sus planes de acción deben ser suficientemente flexibles que permitan incluir o suprimir elementos que permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos y resultados deseados para el período planificado. Además incluso para transformar las amenazas los directivos deben estar al tanto para aprovechar todas las oportunidades que se presente e incluso para transformar las amenazas en oportunidades.

2. MATERIALES Y MÉTODOS.

Se desarrolló una investigación "No Experimental" de tipo explicativa según (Danke, 1989) y se utilizaron métodos del nivel teórico, empírico y matemático.

Métodos de nivel teórico:

Análisis y síntesis: este método fue esencial ya que permitió descomponer el objeto de estudio en sus elementos constitutivos y reconocer las relaciones entre ellas para aplicar la ciencia al tema elaborado.

Inductivo- deductivo: este método nos permitió llegar a la asimilación e interpretaciones de las técnicas investigativas puestas en práctica sobre el objeto de estudio a partir de los elementos teóricos para el análisis de la situación de la atención al hombre para garantizar la estabilidad de la fuerza de trabajo en la UBPC Dos hermanos.

Histórico lógico: permitió verificar el estudio de los factores que inciden en el comportamiento de la atención al hombre en la UBPC objeto de estudio.

Método de nivel empírico:

Encuesta: se utilizó como complemento del diagnóstico, en función de enriquecer el nivel de información de diversos aspectos que se ponen de manifiesto en la UBPC en relación a la actividad de atención al hombre para garantizar la estabilidad de la fuerza de trabajo.

Revisión de documentos: este método permitió revisar la documentación existente en la UBPC y poder analizar el proceso por el cual ha transitado la cooperativa desde todos los puntos de vista y que se traducen en dificultades para lograr una atención al hombre que contribuya a la motivación y la estabilidad de la fuerza laboral.

Método de nivel matemático.

Selección de expertos: el método de expertos se utilizó para determinar a personas con conocimiento y experiencia sobre el tema de investigación.

Determinación de la muestra: se realizó a través de criterios de selección a trabajadores con experiencia laboral, técnicos y administrativos.

Coeficiente kendall: se utilizó para determinar el número o cantidad de expertos con los que debemos trabajar.

Para el desarrollo de la investigación se siguió como métodos la determinación de la población y el tamaño de la muestra de la forma que se describe seguidamente.

Población (N)

Muestra probable (n')

Número óptimo de la muestra (n)

De un total de 201 trabajadores, para el desarrollo de la tesis se asume como criterio de selección de la muestra los siguientes:

3– Nivel técnico – profesional.

65-- Mayor experiencia.

118 -- Vinculados directamente al proceso de producción de la caña de azúcar.

7 – Dirigentes administrativos.

De esta muestra se determinó la muestra óptima para la investigación a través de la aplicación de la ecuación matemática siguiente:

$$n = \frac{n'}{1 + n' / N}$$

Donde:

N = Tamaño de la población (cantidad total de personas directas a la producción).

n = Tamaño de la muestra (cantidad de personas posibles a encuestar después de aplicado los criterios de selección).

n' = Tamaño provisional de la muestra (Subgrupos).

Como resultado de la aplicación de esta ecuación matemática se obtuvo el tamaño de muestra es de 98 trabajadores.

Para validar los resultados de la información captada en las encuestas y otras técnicas o métodos utilizados en el desarrollo de la investigación se aplicó el método de expertos, entendiendo para esta investigación como expertos a personas con conocimientos sobre el tema. Para la selección de los expertos se aplicó un Test de conocimientos (Anexo2) y el coeficiente Kendal (w).

Entonces el cálculo se efectuó aplicando la ecuación matemática siguiente:

$$KSh = n / N$$

donde:

Sh: es la desviación estándar de cada elemento en un determinado estrato.

N: tamaño de la población (cantidad total de personas directas a la producción)

n : tamaño de la muestra. (Cantidad de personas directas a la producción a entrevistar).

K: intervalo de selección para elegir los elementos “n” de cada estrato. Es el que garantiza que cada elemento de la población tenga la misma posibilidad de elección.

Dado el cálculo aplicado resultó que el número de expertos a utilizar es de 8.

Se desarrolló el diagnóstico para analizar la estabilidad de la fuerza de trabajo en la UBPC “Dos Hermanos” según el procedimiento establecido en la metodología participativa, en dicho diagnóstico se aplicaron encuestas, entrevistas a funcionarios , revisión documental, y la información se procesó a partir de los planes técnico económicos, la plantilla de cargos, nóminas, registros de contabilidad, registros estadísticos de autoconsumo, y se analizó las acciones desarrolladas en la UBPC en función de atención al hombre.

Para la realización del diagnóstico a partir de la caracterización de la UBPC en función del tema de investigación se utilizaron los siguientes pasos o métodos de trabajo:

- ❖ Ubicación geográfica obtenida de la información derivada de la cartografía Mapa básico de Suelos, escala 1:25 000, IS Minagri (1987).
- ❖ Fuerza laboral.
- ❖ 4) Estructura organizativa.
- ❖ Regulaciones y normas legales existentes para la gestión de la UBPC.
- ❖ Estilos y métodos de dirección.
- ❖ Infraestructura socioeconómica.
- ❖ Vinculación del hombre al área.
- ❖ Autoabastecimiento alimentario.
- ❖ Atención al hombre.
- ❖ Situación Salarial.
- ❖ Comportamiento de la autonomía de la gestión de la unidad.
- ❖ Sistemas de pago.
- ❖ Motivación de la fuerza laboral.

Para la caracterización de la misma se realizaron las coordinaciones previas con la Junta Directiva de la unidad, se esclarecieron los objetivos que persigue esta actividad ante la Asamblea, de manera tal quien a la hora de su confección todos los integrantes de la unidad cooperaran y participaran activamente en la realización del diagnóstico afianzando el sentido de pertenencia.

Se utilizó la "Tormenta de Ideas" para garantizar la estabilidad de la fuerza de trabajo en la UBPC a partir de la cual se logró listar un grupo de problemas evaluados por los expertos (Anexo 10) que fueron jerarquizados a través del método de expertos. (Anexo 11)

Una vez jerarquizados estos problemas y definidos por los expertos como dificultades para lograr una atención al hombre, se aplicó el análisis a través de la Matriz DAFO y teniendo en cuenta los resultados del ejercicio anterior se determinan las Debilidades, Fortalezas Amenazas y Oportunidades que presenta el objeto de estudio de la investigación. (Anexo 12)

Derivado del análisis antes mencionado se elabora el Plan de Mejora de la UBPC "Dos Hermanos" para el período 2011-2015 y que se recomienda actualizar anualmente.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

3.1 Resultados del diagnóstico de la situación de la estabilidad de la fuerza de trabajo en la UBPC "Dos Hermanos"

3.1.1 Caracterización de la UBPC "Dos Hermanos"

El presente trabajo se realizó en la Unidad Básica de Producción Cooperativa "Dos Hermanos" perteneciente a la Empresa Azucarera "14 de Julio", la misma fue constituida el día 10 de octubre de 1993, se encuentra ubicada geográficamente en el Batey "Dos Hermanos", limita por el norte con la Carretera Rodas - Cienfuegos, por el sur con la UBPC "Carolina", de la Pecuaria Rodas, por el este con la UBPC "San Nicolás" y por el oeste con el Río Damují. (Anexo 3).

El objeto social de la unidad es la cosecha de caña destinada a la industria azucarera, además se dedica a las producciones agropecuarias. Tiene como misión la producción de caña, para lo que cuenta con una extensión territorial de 3 361.95 ha, dedicadas al cultivo de la caña de azúcar 2016.45 ha, y a las producciones agropecuarias 1345.50 ha.

Análisis de la fuerza laboral y estructura organizativa de la producción cañera en la UBPC "Laos".

Cuenta con una plantilla de 201 trabajadores distribuidos por diferentes áreas de la estructura organizativa (Anexo 4), del mismo se obtuvo la fuerza laboral distribuida por nivel educacional, rango de edades y sexo que se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Distribución de la fuerza laboral / nivel educacional, rango de edades y sexo.

Total Trabaj. UBPC	Nivel Educacional					Rango de edades			Sexo	
	6to	9no	12o	TMed	Univ	20-40	41-50	51-65	H	M
201	62	110	15	10	4	32	74	95	171	30

Fuente: Plantilla de cargos Dpto Recursos Humanos.

En el análisis del nivel educacional se apreció que del total de la fuerza laboral de la UBPC el 31 % tienen un nivel educacional de 6to grado, el 55 % de 9no grado, el 8 % tienen 12º y el 6 % tienen técnico medio. Además contamos con cuatro universitarios. En el análisis de los rangos de edades se apreció que los mayores por cientos aparecen en los rangos de 41-50 y 51-65 años. El mayor por ciento de la UBPC se encuentra en el rango de 51-65 años. El 85 por ciento de la fuerza laboral de la unidad son hombres y el 15 % son mujeres. Esto demuestra que en años posteriores existirá un déficit de la fuerza laboral.

Análisis de la estructura organizativa de la UBPC.

La fuerza laboral se encuentra organizada por niveles de subordinación (Anexo 5) definidos en el Reglamento General de las Unidades Básicas de Producción Cooperativas.

En el análisis de la estructura organizativa y funcional de la UBPC se apreció que existen puestos claves para el proceso de la atención al hombre de la UBPC que constituyen factores de interés para el desarrollo de la tesis, entre estos se encuentran:

El Administrador es su representante legal ante los Órganos, Organismos y demás entidades estatales y no estatales, para todos los asuntos relacionados con ésta como organización económico-social y responde por el cumplimiento de las decisiones adoptadas por la Asamblea General y por la Junta de Administración, es elegido por la Asamblea por el término de 5 años de entre sus miembros que reúnan los requisitos de capacidad, características y condiciones necesarias para el desempeño eficiente del cargo.

El Jefe de Recursos Humanos: organiza y controla la fuerza de trabajo de la UBPC y la realización de todas las actividades planificadas, participa en la elaboración de las programaciones de trabajo, realiza los planes de capacitación de la unidad y el pago de los trabajadores, además es el encargado de la estimulación de los trabajadores mensualmente.

El Jefe de Producción de Alimentos: es el encargado de garantizar las producciones de viandas, granos, hortalizas, carne y leche necesarias para el comedor y los trabajadores de la unidad,

El Jefe de Abastecimiento es el encargado de garantizar todos los suministros necesarios para el cumplimiento de todas las actividades.

Para analizar la ejecución de las tareas asignadas de la UBPC se realiza un contacto diario llamado consejo cuya función es operativa donde participan otros cuadros de dirección (Economía, Producción, Maquinaria y Lotes).

En el análisis del mismo se comprobó, que no siempre se reúnen con la periodicidad establecida, hay que mejorar la preparación para profundizar en las causas fundamentales de los problemas de la unidad y las vías para encausar la motivación de los miembros hacia el cumplimiento de los objetivos planteados, convirtiéndolos en protagonistas de los resultados a alcanzar.

Regulaciones y normas legales existentes para la gestión de la UBPC.

La Resolución 525 del Reglamento General de las Unidades Básicas de Producción Cooperativas dispone la conformación de la Junta Directiva, de la dirección de la Sección Sindical así como, orienta la elaboración del Reglamento Interno que deberá contar con la aprobación de la Asamblea de Trabajadores (75 % de los integrantes), ya que es el órgano superior de dirección de la UBPC.

El Reglamento interno constituye el documento rector del funcionamiento de la UBPC y recoge las funciones, responsabilidades y atribuciones de los integrantes de la misma y de sus directivos.

Como parte de las orientaciones emitidas por la máxima dirección política del país, la UBPC tiene establecido para su control interno la elaboración de un expediente general donde se registran todos los documentos legales desde su creación hasta la actualidad, con un nivel de actualización sistemático.

La UBPC para el cumplimiento del Presupuesto de Ingresos y Gastos anual tiene como su principal cliente a la Empresa Azucarera "14 de Julio", y

entre sus principales proveedores a la Comercializadora (ASUMA), la E.E.S TRANSMEC, los Servicios Jurídicos y otras entidades.

Estilos y métodos de dirección.

Como parte del análisis de la estructura organizativa se constató que la conformación del organigrama de dirección, es capaz de lograr un ambiente que propicia la motivación del colectivo de trabajo al cual dirige, además es su representante legal ante todos los órganos, organismos y demás entidades para todos los asuntos relacionados con la organización.

En la unidad existe un estilo equilibrado de dirigir ya que se establece un equilibrio entre la atención al trabajo y los trabajadores. Los métodos de dirección administrativos se pueden calificar como políticos, ya que existe el derecho a la participación. Mensualmente se realiza la Asamblea General y se les trasmite toda la información necesaria para que ellos puedan expresar sus criterios libremente y aportar ideas que pueden ser importantes en la solución de los problemas.

Infraestructura socioeconómica de la UBPC.

La unidad cuenta con las siguientes instalaciones:

Oficina.

Comedor.

Taller.

Almacenes de insumos, fertilizantes y herbicidas.

Pista de combustible.

Las instalaciones de la unidad no garantizan en su totalidad sus necesidades ya que contamos con oficina, comedor, almacén de insumos, fertilizantes y herbicidas, pista de combustible, taller; pero no contamos con nave para la cría de ovinos y una cochiguera, algo muy importante para la alimentación de los trabajadores, comedores; principalmente en el período de zafra.

Análisis de la vinculación del hombre al área.

En el análisis de la vinculación del hombre al área y dentro de esta sus resultados finales utilizando el método de pago siguiente se abona un

anticipo quincenal laborando por un presupuesto de gastos e ingresos por bloque y campo, el cual se calcula en dos etapas: estimado de junio 30 y estimado septiembre 30 y con el resultado de la producción final el anticipo se ejecuta por normas o tasas progresivas con el fin de aumentar la productividad e incrementar el salario medio de los trabajadores e incentivar el sentido de pertenencia.

Se podrá obtener resultados financieros para anticipos por el ahorro del presupuesto sin dejar de hacerlo a las plantaciones, lo que conlleva que al final del año se distribuirán las utilidades logradas, donde no serán superiores al 70 % del monto de la misma, cada área está vinculada a sus resultados finales donde ninguna tienen la misma producción ya que tienen anticipos diferentes.

El análisis anterior ha contribuido al incremento de la producción en los últimos cuatro años, del 2008 al 2011 de 21,9 t/h de caña. Ver (Anexo 6).

Análisis del autoabastecimiento alimentario de los trabajadores.

En el (Anexo 7) se apreció que el autoabastecimiento alimentario de la UBPC, no cubre las necesidades del comedor, los trabajadores y su familia, ya que las producciones son insuficientes en granos, leche y carne, solo contamos con suficiente viandas y hortalizas, debido a que el autoconsumo se encuentra en áreas de secano y no contamos con un sistema de riego, por este motivo no existe aumento de la producción. En el 2011 se incrementó la cría de ganado, este un aspecto muy importante para la mejora de lo anterior analizado.

Evaluación de las acciones realizadas en función de la atención al hombre.

Como resultado de la revisión documental se obtuvo acciones desarrolladas en función de la atención del hombre en la UBPC.

La unidad no cuenta con un plan de mejora para la atención al hombre, donde es un factor muy importante para solucionar algunos problemas que diariamente afectan la productividad de un sistema productivo

Hemos mejorado la oferta de alimentación en los comedores en cuanto a la calidad y cantidad de platos, se cuenta con un reglamento de emulación y estimulación para los más destacados por áreas en la producción y los servicios.

Un factor importante que también afecta la eficiencia productiva de la unidad es la existencia de planes de capacitación que garanticen la preparación de los trabajadores en función de las actividades a realizar por etapas.

En la unidad no existen planes de construcción de viviendas, siendo este un aspecto de gran importancia ya que la UBPC debe garantizar el bienestar de sus trabajadores y su familia.

El avituallamiento de los trabajadores también se analizó, el mismo no satisface la demanda de los trabajadores, además los medios de protección es algo importante para la realización de las diferentes actividades de la unidad preservando algo más vital aún que es la salud de los trabajadores, de estos existe el suministro pero no cubre las necesidades existentes, y no tienen la calidad requerida.

Teniendo en consideración lo planteado podemos asumir que la actividad de la atención al hombre en la UBPC se encuentra calificada como regular por lo que demanda ejercer mejoras urgentes para lograr la satisfacción y motivación de los trabajadores, además de garantizar la estabilidad de los mismos es esta UBPC.

Análisis de la situación salarial.

En el período analizado se apreció que los ingresos de la unidad no fueron satisfactorios. En el 2011 el ingreso fue mayor con respecto a los anteriores, debido a que aumentó el precio de la caña entregada al central, de \$5090 a \$105.00, por lo que se incrementan los ingresos de los trabajadores, representando un 430 % en los últimos 6 años, incrementándose la productividad del trabajo.

Este año el salario medio se comportó bastante bajo, en el 2011 hubo un ascenso del mismo, debido al aumento del precio de la caña. Podemos

señalar que el salario medio devengado aplicado para la motivación al trabajador representa un problema para su satisfacción ya que no cubre con las necesidades reales del mismo. Lo anterior analizado se puede observar en el (Anexo 8).

Análisis del comportamiento de la autonomía de la gestión de la unidad de producción.

-Caracterización de la forma de tenencia de la tierra, la UBPC tendrá la tierra en usufructo por tiempo indefinido y será la dueña de la producción.

-Las producciones se venderán al estado a través de la empresa o de la forma que este decida.

-La unidad pagará el aseguramiento técnico material de la producción.

-Se comprarán a crédito los medios fundamentales de producción y se solicitarán créditos de caña como producción fundamental y créditos de alimentos.

Análisis de la motivación de la fuerza laboral.

En las asambleas de trabajadores en algunas ocasiones no se dan a conocer los resultados de la emulación, ni se reconocen los trabajadores y colectivos cumplidores y destacados.

La estimulación en moneda nacional la reciben todos los trabajadores, cuando se cumplen los objetivos y premisas del mismo, así como, los parámetros establecidos.

Como resultado de la revisión documental se obtuvo que la estimulación en divisas en estos momentos solo la reciben los trabajadores que realizan la cosecha de caña, ya que el reglamento del mismo no se cumple en nuestra unidad. En el acuerdo 5272/04 se ratifica que no tienen derecho a recibir estimulación en el mes los trabajadores que por cualquier causa, tenga al menos una ausencia. Se exceptúan de lo anterior los que estén movilizados para realizar tareas relacionadas con la preparación para la defensa, presten servicios como jueces lejos, disfruten de licencia de maternidad, vacaciones anuales pagadas, los que impartan docencia como profesores adjuntos en la universalización de la enseñanza superior o los beneficios de la Resolución

36/02 del MTSS, siempre que cumpla satisfactoriamente las labores encomendadas.

Cuando la entidad recibe calificación de deficiente o mal en la auditoría realizada por la unidad de auditoría integrada al sistema nacional, el jefe máximo de la mencionada entidad está obligado a suspender la aplicación del sistema de estimulación en divisa a los miembros de su consejo de su consejo de dirección y a los dirigentes de las unidades organizativas.

La aplicación de este sistema solo puede restablecerse con la autorización por escrito del Ministro, lo cual se hará cuando la auditoría compruebe que se ha restablecido el control interno contable y administrativo.

Durante la zafra se repartirá el 70 % de la divisa obtenida por caña cortada y el 30 % es retenido hasta el final de la cosecha, de cumplir con el compromiso de entrega de caña estimada se dará al final de la zafra.

La estimulación en CUC, se repartirá a través de un coeficiente distribución salarial de acuerdo al salario devengado por cada trabajador y el monto que se reparte en ese mes. En el anexo 9 se puede observar los indicadores y parámetros establecidos para la estimulación en moneda nacional y divisa.

3.2 Problemas identificados relacionados con la atención al hombre para garantizar la estabilidad de la fuerza de trabajo en la UBPC "Dos Hermanos"

Como resultado del diagnóstico se identificó como problemas relacionados con la atención al hombre los que se relacionan a continuación:

- Déficit de estimulación a los trabajadores.
- Bajo nivel de acción de capacitación.
- Déficit de autoabastecimiento alimentario.
- No existe un plan de construcción de viviendas.
- El avituallamiento no satisface la demanda de los trabajadores.
- Organización de la casa de los lotes.

- Escasa iluminación en algunas áreas.
- Transportación en malas condiciones.
- Pago por resultado.

La UBPC "Dos Hermanos" cuenta con 201 trabajadores, de una cantidad de 83 encuestados un 80 % plantea que hay que darle seguimiento a los problemas identificados como resultado del diagnóstico participativo aplicado, ya que la mayor parte da una calificación de mal y regular, por lo que hay que realizar un plan que le vaya dando respuesta anualmente durante un período del 2011 al 2015. Cada uno de los problemas por orden de jerarquización según criterio de expertos de forma tal que los problemas identificados y las medidas propuestas para su solución sean evaluados de forma sistemática y así conocer como se comporta el cumplimiento de estos, esto garantiza que la herramienta elaborada en la tesis se mantenga en una mejora continua y así lograr que exista una mayor motivación y atención al hombre para lograr la estabilidad de la fuerza de trabajo en esa unidad.

DEBILIDADES

- No se cuenta con sistema de riego ni para la Caña, ni para el autoconsumo.
- Entrada tardía de fertilizantes, herbicidas y combustibles.
- No se cuenta con tractores de mediana potencia para el cultivo de la caña y preparación de los suelos.
- Insuficiente completamiento de útiles para el trabajo manual de los obreros.
- Falta de implementos de maquinaria para el cultivo de la caña.
- Falta de comunicación entre los diferentes niveles organizativos y funcionales de la unidad.
- Falta de disciplina tecnológica y laboral en el cultivo de la caña.
- Falta de aprovechamiento de la jornada laboral.

FORTALEZAS

- Suelos aptos para el cultivo de la caña.

- Capital humano productivo.
- Producción de alimentos sostenida.
- Maquinaria agrícola eficiente.
- Altas producciones de leche vacuna por incremento de la masa.
- Venta sostenida de carne vacuna para la industria.
- Sentido de pertenencia de los trabajadores.
- Diversificación de las áreas.

Como resultado del trabajo en grupo se identificaron fortalezas y debilidades que conjuntamente con los problemas detectados en la UBPC sirven de base para la conformación del Plan de Mejora elaborado en el período 2011-2015 y se recomienda anualmente para mantener su actualización y mejora.

3.3 Plan de Mejora para garantizar la estabilidad de la fuerza de trabajo de la UBPC "Dos Hermanos".

Plan de Mejora.		
Oportunidad de mejora.		
Meta: Mejoramiento de la estabilidad de la fuerza de trabajo de la UBPC "Dos Hermanos".		
Responsable: Presidente de la UBPC, Empresa.		
Factor Productivo Identificado	Causas	Acciones de Mejora
Insuficiente estimulación a los trabajadores	La estimulación en divisa solo se paga a los trabajadores directos a la zafra. La estimulación en moneda nacional se paga a todos los trabajadores. Poco uso de la estimulación tanto material como espiritual.	Lograr los objetivos y premisas del reglamento de estimulación en divisa y de moneda nacional. Estimular a los más destacados mensualmente en la asamblea de trabajadores en coordinación con el sindicato. Chequear el plan de emulación y analizar sus resultados en la Junta Directiva y Asamblea de trabajadores.
Bajo nivel de acción de capacitación.	Se capacita solo al personal directo a la producción. Pocos cursos para técnicos y personal calificado.	Confeccionar planes de capacitación por áreas de responsabilidad para todos los obreros Confección de planes para los técnicos y personal calificados Chequear el cumplimiento de los mismos.
Deficiente autoabastecimiento alimentario	Incumplimiento de los planes de producción de alimentos. Baja producción por encontrarse en áreas de secano sin posibilidades de regadío.	Realizar los planes mensuales de producción de alimentos y darle cumplimiento a los mismos. Trabajar sobre nuevas tecnologías de regadíos para todos los cultivos y

	No realización de las siembras con tecnologías avanzadas.	tecnologías aplicables a los diferentes cultivos.
No existe un plan de construcción de viviendas	Existen trabajadores con necesidades de viviendas y algunos de reparaciones de las mismas.	Realizar un plan de viviendas para mejorar el bienestar de los trabajadores y su familia. Realizar un plan de reparaciones de viviendas. Apoyar con trabajadores a los casos mas necesitados en la reparación y construcción de viviendas

Fuente: Grupo de trabajo

Este capítulo nos brinda la información recogida a través de la revisión de documentos y las encuestas dirigidas a los trabajadores y a los dirigentes la que nos posibilita accionar para brindar aportes nuevos que era necesario introducir en la UBPC así como tener presente en el diseño de la propuesta de estimulación la atención al hombre como pilar fundamental para elevar la agro productividad y la eficiencia del mismo, teniendo bien definido que cada trabajador ganará según la productividad de su área y al final si la UBPC genera ganancias también será repartida por su área de trabajo para poder elevar los índices de productividad que tanto necesita nuestro Municipio y país para mantener los requisitos y las producciones esperadas en nuestra Unidad Básica de Producción Cooperativa.

CONCLUSIONES

1. No existía un plan de mejora que estuviera basado en la atención al hombre por el desempeño ocupacional.
2. Con la aplicación de un plan de mejora se garantiza la estabilidad de la fuerza laboral en la UBPC Dos Hermanos
3. Existe una baja atención al hombre debido que es un factor condicionante que atenta contra el nivel agro productivo del trabajador.
4. Se propuso un plan de mejora que tuviera en cuenta las necesidades reales del trabajador de la entidad objeto de estudio.

RECOMENDACIONES

1. Validar el Plan de Mejora por aplicación práctica.
2. Profundizar en la búsqueda de otros factores de Atención al Hombre que contribuyan a elevar la agro productividad en la UBPC cañera.
3. Hacer extensiva la propuesta de Plan de Mejora para la atención al hombre a otras UBPC de los Municipios de Rodas y Abreus.

BIBLIOGRAFÍA.

- Acosta, P.P. (2007). *Elementos de la eficiencia agrícola e industrial. MINAZ.*
- Arellano, Daniela. (2002). El enfoque ecosistémico para el desarrollo sostenible mediante la promoción de sinergias en la escala nacional. *Agencia de Medio Ambiente. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.*
- Aristizábal, M. N.; Ramírez, P.; Sánchez, M. (2005). Guía para la elaboración del plan de mantenimiento y mejoramiento. UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA.
- Ávila, L. M. (2003). “Se inicia una nueva etapa en el sector azucarero sumamente prometedora”. Cuba Azúcar (Cu) XXXII:
- Balance, María C. (2003). Un año después..... RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA TAREA ALVARO REYNOSO DURANTE EL PRIMER AÑO (ABRIL 02 – ABRIL 03. *Revista Cuba & Caña. No. 1.*
- Balmaceda, C, & Ponce de León, D. (2000). *Evaluación de la aptitud de las tierras dedicadas al cultivo de la caña de azúcar. Manual de procedimientos Dpto. Nacional de suelo y agroquímica. INICA. MINAZ.*
- Barrios J, & Alonso. (1998). Desarrollo cañero – azucarero en la Isla de Cuba. *Revista cañaveral. No4 Octubre-Diciembre, 4, Pp. 40-42.*
- Bernhei, C. (2003). El Desarrollo Endógeno, Humano y Sustentable, Managua, Nicaragua. *Artículo en el Nuevo Diario.*
- BID, (Banco Internacional de desarrollo). (2003). *Libro de consulta sobre participación. Sección VII: Metodologías, enfoques y técnicas.*
- Blackburn James. (1997). Conectar con el DRP en Latinoamérica: Reflexiones sobre una iniciativa.
- Bolaños, E. (2001). Informe Evaluación de la Aptitud Física de las Tierras del CAI “Elpidio

Gómez”.

Colectivo de Autores. (2002). Introducción A LA GERENCIA EN COOPERATIVAS

CAÑERAS. *Publicaciones Azucareras, MINAZ, La habana, Cuba.*

Colectivo de Autores. (2001). “Recomendación de Fertilizantes y Enmiendas. Resumen provincial. (SERFE)”. EPICA Matanzas.

Conmwall Andrea, Irene Guijt, & Alice Welbourn. (2002). Metodología para la investigación y extensión agrícola.

Constante E. (2001). Tesis de maestría en desarrollo cultural comunitario para el establecimiento del proyecto sociocultural de la secundaria básica. Optando por el título de Master en Desarrollo Cultural Comunitario.

Cuellar I. A, Villegas R, De León M. E, Gómez A, Piñón D, & Santana I. (2003). *Caña de azúcar paradigma de sostenibilidad.* INICA Habana.

Cuellar I. A, Villegas R, De León M. E, & Pérez H. (2002). *Manual de Fertilización de la caña de azúcar en Cuba.* INICA. Habana.

Cuellar, A.I, Villegas, D, R, & De León, O, M. (2002). *Álvaro Reynoso: 140 años después,*

Chambers, R, & James Blackburn. (1996). The Power of Participation. IDS Policy Briefing. ISUE 7; August.

Del Toro F, ., Dávila A, & Alonso N. (1985). *El Cultivo de la Caña de Azúcar.*

Delegación Provincial MINAZ. (2001a). “Síntesis del resultado económico de los productores cañeros.”.

Delegación Provincial MINAZ. (2001b). “Compendio de las Series históricas productores cañeros, (1993 – 2001).”.

Desarrollo cañero – azucarero en la isla de Cuba Ing. (n.d.). Desarrollo cañero – azucarero en

la isla de Cuba Ing.

Díaz, Beatriz. (2005). El Enfoque Participativo en Ciencias Sociales: una apreciación de los
90. FLACSO Cuba. Universidad de La Habana.

Duran, Noemí. (2008). La certificación de sistemas integrados de Gestión. Ponencia.
Barcelona.

El Movimiento cooperativo en el Mundo. (2004). . Microsoft ® Encarta ®,

Fals, Borda, O. (1981). *Aspectos Teóricos da Pesquisa Participante*. En. Carlos Rodrigues
Brandao, *Pesquisa Participante*. Sao Paulo.

FAO, (1995). Desarrollo de sistemas Agrícolas.

Fonseca, I M, Román, A. (2004). Evaluación del desempeño Económico –
Productivo en las UBPC cañeras de la Empresa Azucarera Jesús
Menéndez. Propuesta de un esquema de análisis.

Funes, F. (1997). Experiencias cubanas en agroecología. Agricultura orgánica, (cu) 3(2 y 3).

Funes, F, Monsote, et al. (2001). *Transformando el campo cubano*.

Geilfus, F. (1999). 80 herramientas para el desarrollo participativo. Diagnostico.
Planificación. Monitoreo. Evaluación.

Gómez H. (2005). El desarrollo de la agricultura cañera después del triunfo de la
Revolución.

González, R.M; Tomeu, A; Santana, J; Vega A. (2001). *La producción de variedades de
caña de azúcar. Retos para el presente milenio. En contribución al conocimiento y
manejo de las variedades de caña de azúcar*. INICA. La Habana: UASTEC.

H. Rodríguez, J. Ruiz, F. Cuadras, F. Morales y colaboradores. (2001). “Diagnóstico y
Macrodiagnóstico Rápido Participativo en la provincia Matanzas.”.

- Homero, P. (2003). Proyecto para el Desarrollo Diversificado en la Unidad Básica de Producción Cooperativa “Orlando Pozo Peña”.
- IEIT. (2001). Recomendaciones Metodológicas para el Análisis de la Eficiencia Empresarial. Ciudad de La Habana.
- Infante, R. (2001). Planificación eficiente del proceso de recolección de la caña de azúcar mediante aplicación de técnicas de avanzadas. *Revista Economía y Desarrollo (La Habana)* 129(2), 13-17.
- INICA. (2002). Evaluación de la actitud física de las tierras dedicadas al cultivo de la caña de azúcar. Programa de agronomía.
- INICA. (n.d.). Encuentro investigación – producción en la agricultura cañera.
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. (2003). Certificación de sistema de Gestión, Uruguay.
- ISO/TC 176/SC2. NC ISO 9001. (2001). Traducción certificada. Publicada por la ISO , 2000.
- Lefcovich, Mauricio. (2004). Sistema de mejora continua integral,
- Little, T. J. Hill, (1998). Métodos estadísticos para la investigación en la agricultura. México. Trillas.
- López, M. (2003). Proyecto de Desarrollo Sustentable de la UBPC #2 Pastor González Velásquez de la Empresa Azucarera Majibacoa en la Provincia Las Tunas.
- March E y Socarra A. (2000). Curso Taller Fundamentos metodológicos para la extensión en la agricultura cañera. Universidad de Cienfuegos, Cuba.
- Mecías, Rafaela. (2002). Notas de clases. Conferencia. Desarrollo Rural. Maestría de desarrollo regional.

- Mertens, L. (2005). Sistema de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO). OIT Oficina México / CINTERFOR.
- MINAZ. (2003). X ANIVERSARIO UBPC. ENCUENTRO NACIONAL. MEMORIAS. 31 de Octubre 1 de Noviembre del 2003.
- Moreno. (1999). Documento preparado para programa de entrenamiento especializado de líderes regionales del desarrollo tecnológico agropecuario. Colegio postgraduado. Puebla México.
- Naranjo Rangel, O. (2003). Manejo y Explotación de Variedades de Caña de Azúcar en la Empresa Azucarera “5 de Septiembre”, en función de su potencial agroecológico.
- Nova A. (2003). “Las Nuevas Relaciones de Producción en la Agricultura”. *Revista CUBA. Investigación Económica INIE, No. 1.*
- Nova A. (2000). . ¿Modificación o Transformación agrícola? FLACSO Cuba. Universidad de La Habana.
- Nova, A, (2003). El cooperativismo en la Agricultura cañera en Cuba entre 1993 y 2003. Conferencia impartida en el marco de la segunda edición de la Maestría en Gestión y Desarrollo de Cooperativas. FLACSO Cuba. Universidad de La Habana.
- Nova, Armando. (2001). Las Unidades Básicas de Producción Cooperativa y las Granjas Cañeras entre 1993 y el 2000, en: Cuba Siglo XX.
- Ramón, G. (1999). Metodología participativa.
- Rivera, R. (1999). Desarrollo Rural Sostenible: manual de Proyectos.
- Rodríguez Membrado; E. (1978). Apuntes sobre las cooperativas de Italia. Sexta edición, Madrid-España.
- Rodríguez, J. L, A, Rivaldo, E Oro, R. Izquierdo, Hilda Díaz, & H. Pérez. (1995). Manual

Práctico de administración para las UBPC Cañeras. MINAZ.

Rodríguez, S.R. (2000). Evaluación del Sistema agroalimentario de la CPA Julio Díaz de la Provincia Las Tunas. EPICA.

Rosales del Toro; U. (2002). Discurso pronunciado en la clausura del 48 congreso de la asociación de técnicos azucareros de Cuba. CNCA.

Solé M, E y Bendig B. (2005). La Representación social de las UBPC. FLACSO Cuba. Universidad de La Habana.

Sulroca, F. (1999). Mejoran las UBPC cañeras en la campaña 1998 – 1999. *Revista cañaveral no. 3 Junio – Sep, vol. 5.*

Sulroca, F. (2000). Evolución de la organización territorial de la agricultura cañera III. . *Revista Caña Azúcar, No. 4 Oct – Dic, Vol. XXIX.*

Sulroca, F, & B de la Peña. (2000). Evaluación de la organización territorial en la agricultura cañera (II). *Revista cañaveral, No. 2. Abril - Mayo, 6.*

Villegas, R. (1996). Acerca del sentimiento de dueño en las Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC) En UBPC. Desarrollo y Participación. Colectivo de autores Universidad de La Habana.

Zabala, M, & S. Porro. (1994). La familia en la UBPC “Marcos Martí”. Estudio de caso, en: FLACSO Cuba, Colectivos laborales de nuevo tipo.

Zaldívar, M, & Fernández, A. (2005). Lugar del sistema empresarial y la empresa cubana en la política económica. Particularidades en la agricultura. <http://www.uh.cu>.

ANEXOS

Anexo 1. Glosario de Términos y Definiciones.

SIGLAS Y ACRÓNIMOS			
UBPC	Unidades Básicas de Producción Cooperativas.	ATAC	Asociación de Técnicos Azucareros de Cuba
INRA	Instituto Nacional de Reforma Agraria.	ICINAZ	Instituto Nacional de Investigación Azucarera.
CCS	Cooperativa de Créditos y Servicios.	CPA	Cooperativa de Producción Agropecuaria.
EE.UU	Estados Unidos de América	PAC	Planeamiento Andino Comunitario
BPP	Brigadas Permanentes de Producción.	IPA	Investigación Participativa Agrícola
MINAGRI	Ministerio de la Agricultura	IESA	Investigación y Extensión de Sistemas Agrícola
MINAZ	Ministerio del Azúcar	DRR	Diagnóstico Rural Rápido
INICA	Instituto Nacional de la Caña de azúcar.	DRP	Diagnóstico Rural Participativo
MINAZ	Ministerio Azucarero.		
IDAC	Instituto de Acción cultural.		
GEA	Gestión Empresarial Azucarera.		
GESA	Gestión Empresarial Azucarera.		
ML	Mercado Libre.		
MM	Mercado Mundial.		

Anexo 2 Test de conocimiento para aplicar a los expertos.

Objetivo: evaluar las competencias de la persona seleccionada como experto en el tema objetivo de investigación.

Nombres y Apellidos: _____

Grado Científico o Docente: _____

Nivel de Escolaridad: _____

Experiencia laboral: _____

Como: () Técnico () Académico () Directivo () Científico

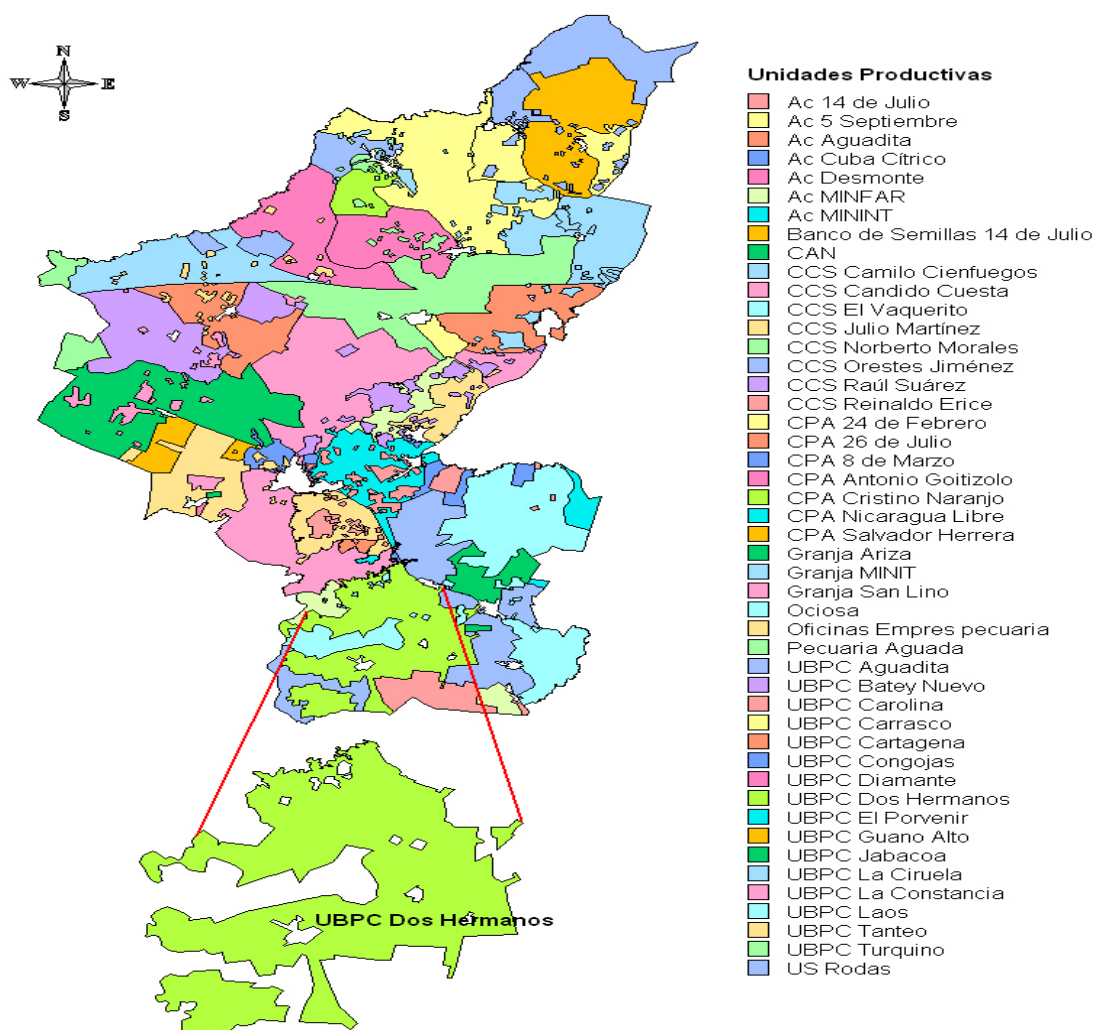
Usted ha sido seleccionado para que realice la función de experto en el trabajo de diploma titulado Principales factores productivos que inciden en el proceso de producción de la caña de azúcar de la UBPC "Dos Hermanos".

Por tal motivo solicitamos de usted marcar con una cruz (x) en el rango de calificación que aparece en la tabla siguiente en cuanto a su evaluación del nivel de conocimiento que tiene con respecto al tema señalado.

Rango de calificación: 1-muy alto, 2-Alto, 3- Bajo, 4-Muy bajo.

Temas	Rango de calificación			
	1	2	3	4
Vinculación del hombre al área				
Autoabastecimiento alimentario				
Atención al hombre				
Salario de los trabajadores				
Motivación de la fuerza laboral				
Estimulación a los trabajadores				

Anexo 3 Ubicación geográfica de la ubpc.

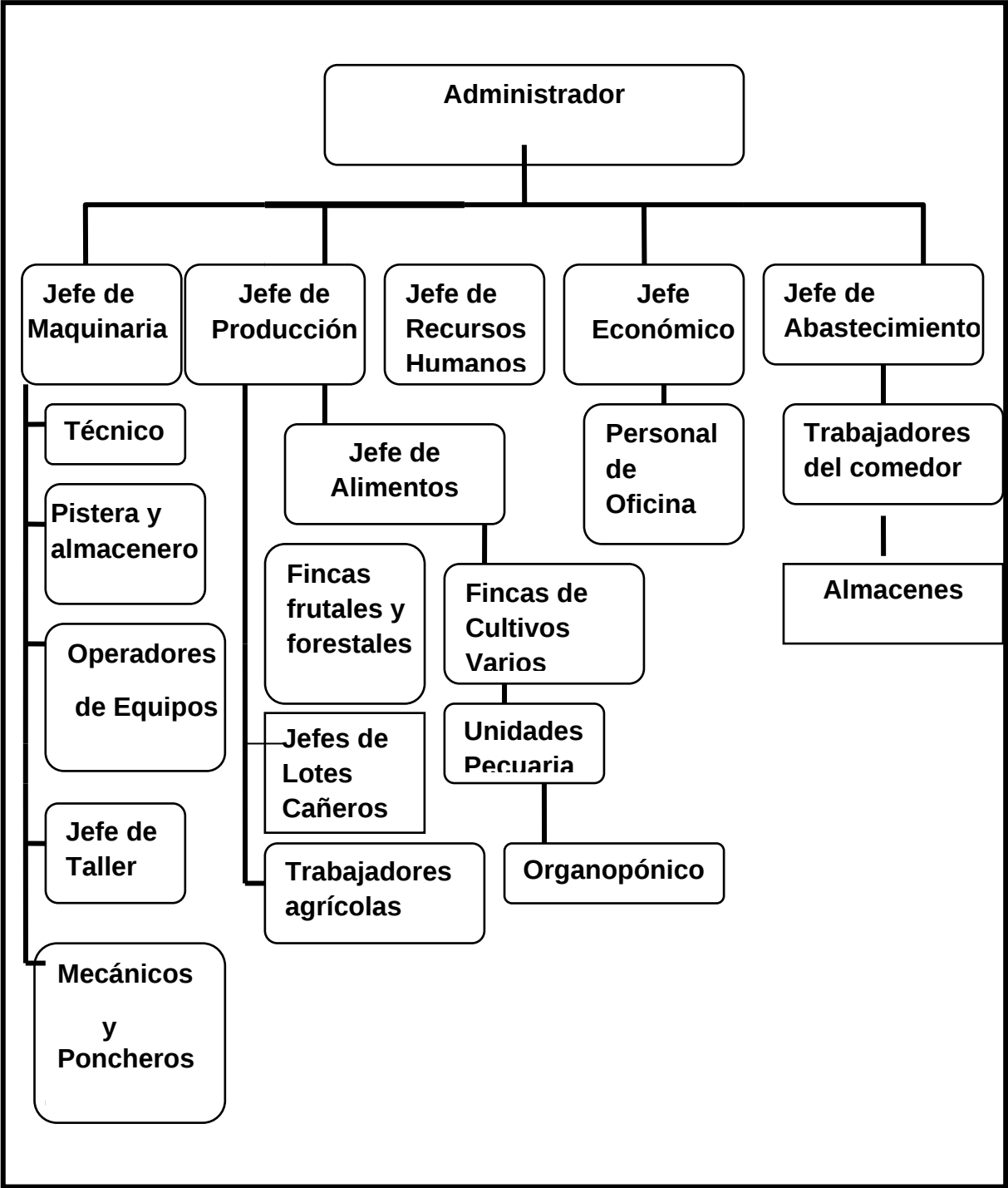


Anexo 4 Distribución de la fuerza laboral.

Área	Nivel Educacional					Rango de edades			Sexo	
	6to	9no	Doce	TM	Univ	20-40	41-50	>51	H	M
Taller	-	12	5	-	-	6	7	4	15	2
Comedor	1	2	-	-	-	-	2	1	-	3
Maquinaria	-	15	4	-	-	2	9	8	19	-
Aseguramiento	-	-	2	-	-	-	2	-	2	-
Oficina	-	-	4	8	4	4	8	4	9	7
Combinada	-	8	-	-	-	-	6	2	8	-
F. Alimento	10	9	-	2	-	-	16	5	11	10
Lote Yara	20	24	-	-	-	8	6	30	44	-
Lote Montalvo	16	19	-	-	-	6	10	19	30	5
Lote Dos Hermanos	15	21	-	-	-	6	8	22	33	3
Total	62	110	15	10	4	32	74	95	171	30

Fuente: Plantilla de Cargos Dpto. Recursos Humanos.

Anexo 5 Organigrama funcional de la UBPC.



Anexo 6 Análisis del incremento de la producción (t/h)

AÑOS	PLAN	REAL	%
2008	18,5	19,9	108
2009	20,9	23,6	113
2010	24,8	26,0	105
2011	28,0	38,2	136

Fuente: Datos registros estadísticos.

Anexo 7 Análisis del Autoabastecimiento Alimentario de la UBPC.

Análisis del Autoabastecimiento Alimentario de los trabajadores.

Producto	2007	2008	2009	2010	2011
Yuca(q)	5	5	8	40	54
Boniato(q)	17	18	20	20	35
Hortalizas(Kg)	10,0	28,0	43,0	59,0	65,0

Fuente: Datos registros estadísticos.

Análisis del Autoabastecimiento Alimentario del comedor.

Producto	2007	2008	2009	2010	2011
Yuca(q)	18	20	30	30	35
Boniato(q)	20	25	45	60	78
Plátano(q)	13	19	19	43	45
Calabaza(q)	4	4	9	13	15
Arroz(q)	20	25	40	40	45
Frijol(q)	10	20	28	35	48
Maíz(q)	-	5	8	8	10
Hortalizas(Kg)	10,0	10,0	21,0	28,0	35,0

Fuente: Datos registros estadísticos.

Anexo 8 Análisis de los ingresos de los trabajadores en relación a la producción alcanzada.

AÑOS	Ingresos de la UBPC	Anticipo	Promedio de trabajadores	Salario Medio
2006	749585,76	883355,80	247	298,00
2007	1887857,02	1379225,45	266	432,00
2008	2211375,38	1671588,00	273	510,00
2009	1563089,42	1613500,29	251	535,00
2010	1060900,50	1411010,49	204	576,00
2011	3228877,37	1072772,51	201	470,00

Fuente: Estados financieros.

Anexo 9 Sistema de pago para la administración en moneda nacional

Objetivos	Premisas	Características
Lograr el incremento de la producción de la caña de azúcar.	La administración constituirá un centro de costos y se llevará un presupuesto de gasto e ingreso.	Establecer un presupuesto según su anticipo aprobado por la Asamblea de trabajadores y Junta de Administración. Se estimulará hasta un 43 %.
Condicionantes	Cumplir el plan operativo del mes o quincenal de la limpieza integral.	
Penalización	Tener más de una ausencia se penaliza hasta un 10%. No aprovechamiento de la jornada laboral se penaliza hasta un 10%. Incumplimiento del plan operativo imputable a la dirección no se estimula. Incumplimiento de las tareas asignadas hasta un 10%. Ser sancionado por indisciplina se penaliza hasta un 13 %.	
Indicadores Individuales	Cumplimiento del plan operativo del mes de limpieza integral. Laboral 24 días al mes. Ser sancionado laboralmente. Cumplir con la calidad del trabajo. No laboral la doble jornada.	

Continuación

Para el personal del taller:

Objetivos	Premisas	Características
- Lograr el cumplimiento del plan de producción de la Unidad. - Incrementar la productividad del trabajo.	- Contar con una plantilla acorde a las necesidades. - Garantizar el aseguramiento indispensable para el desarrollo productivo. - Cumplir con la legislación y salud del trabajo.	-Cumplir al 100% con el plan de reparaciones. -Cumplir con el plan de mantenimiento de los equipos e implementos que intervienen en la producción.
Se estimulará o se penalizará de acuerdo a:		
Equipos e Implementos	Se estimula de acuerdo a:	a) Plan de reparaciones (del mes o quincenal b) del 100 al 105 % se estimulará a un 5 %). - Más del 105 % se estimulará un 10%.
	Se penaliza de acuerdo a:	- De acuerdo a los siguientes rasgos - de incumplimiento (menos del 80 % se penalizará a un 10%). - Del 80 % al 89 % se penalizará a un 8 %. - Del 90 al 99% se penalizará a un 5 %.
	Se estimula de acuerdo a:	b)Plan de mantenimiento: - Más del 100% se estimula a un 8 %.

	Se penaliza de acuerdo a:	- Menos del 100 % se penaliza a un 5 %.
	Se estimula de acuerdo a:	C) Plan de explotación de la maquinaria: - Tener más del 85 % de los equipos e implementos en explotación. - Del 86 al 92 % se estimula a un 5 %. - Del 93 al 96 % se estimula a un 8 % - más del 96 % se estimula a un 10%.
	Se penaliza de acuerdo a:	- Menos del 75 % se penaliza en un 10%. - Del 75 al 79 % se penaliza a un 8%. - Del 80 al 84 % un 5 %.

El límite máximo de estimulación será hasta un 28 % incluyendo los tres indicadores y de penalización hasta un 20%.

El sistema incluye	Jefe de taller. Mecánico y ayudante. Soldador. Pañolero Almacenero. Pistero. Ponchero. Electricista. Sereno. Técnico de maquinaria.
	SE ESTIMULA SI SE CUMPLE LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

Pañolero almacenero	- Almacén limpio y organizado. -Correctamente ubicadas las tarjetas de estiba con el producto, código y precio. - No tener faltantes ni sobrantes. -Tener buena conservación los productos almacenados. - Las recepciones y vales de salida del almacén poseer todos los datos necesarios y firmas del personal autorizado. -Poseer un nivel de acceso implementado. NOTA: Si el taller obtiene calificación de mal en controles efectuados se invalidará la estimulación del mes.
Pistera	-Los combustibles, lubricantes, almacenados y protegidos de contaminación. -Tener los envases de medición completos. - Las recepciones y vales de salida del almacén poseer todos los datos necesarios y firmas del personal autorizado. -Poseer un nivel de acceso implementado. - Almacén limpio y organizado. - No tener faltantes ni sobrantes.

Lotes cañeros	Se confeccionan un presupuesto de gastos por bloques y campos donde los ingresos obtenidos se establece un anticipo de acuerdo a la ficha de costo y al final del año de los ingresos se deducirán los gastos y este puede dar ganancias o pérdidas: En caso de ganancia: Se repartirán como utilidades a cada trabajador y es necesario destacar que los lotes están vinculados a su producción de caña individualmente, lo que presupone que sus anticipos son diferentes.
Finca de alimentos	El financiamiento será los ingresos de las ventas, se aplica un anticipo de acuerdo a la ficha de costo y al final del mes se deducen los gastos por los ingresos ,la ganancia se estimula a un 70 % a los trabajadores.
Estimulación en CUC si se cumplen los parámetros.	
1. Tener más de un 33,5 ton/ ha. 2. No tener pérdidas económicas. 3. Tener el área sellada de caña.	

Cumplimiento de las actividades por áreas:

Área	Actividad
Cosecha de la caña de azúcar.	Cumplir la tarea de entrega de caña del mes al 80 %.
Lotes o Brigadas Integrales de Producción de caña de azúcar. (BIP).	Cumplir el plan operativo del mes.
Taller.	Cumplimiento de las reparaciones y mantenimientos por líneas de equipos.

Producción de alimentos.	Cumplir el plan de producción de alimentos.
Módulo pecuario.	Cumplimiento del plan de ingreso del mes.
Servicio general	Como promedio en el mes ofertan 5 platos con la calidad requerida. Y no tener pérdidas en los comedores.
Administración	Cumplimiento del plan operativo del mes de limpia integral.

Anexo 10 Procesamiento de la Encuesta.

Evaluación de los expertos.

Listado de factores derivados del diagnóstico	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Total frec.
Transportación en malas condiciones.	3	3	2	3	2	2	3	2	2.75
Pago por resultados.	3	2	3	2	3	2	2	2	2.62
Escasa iluminación en algunas áreas.	4	3	3	4	2	3	4	2	3.12
El avituallamiento no satisface la demanda de los trabajadores.	4	3	3	4	4	3	3	3	3.37
No existe un plan de construcción de viviendas.	3	4	3	3	4	4	4	4	3.62
Déficit de autoabastecimiento alimentario.	4	3	4	4	4	4	4	4	3.87
Organización de la casa de los lotes.	3	3	4	2	4	3	4	2	3.25
Déficit de estimulación a los trabajadores.	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
Bajo nivel de acción de capacitación.	4	3	4	1	4	4	3	4	3.75

Anexo 11 Encuesta aplicada a directivos, técnicos y obreros de la UBPC "Dos Hermanos"

Estimado (a) compañero(a):

La presente encuesta constituye un instrumento para jerarquizar por orden de prioridad los problemas identificados para la actividad de atención al hombre, lo cual permitió la estabilización y motivación de la fuerza de de esta UBPC, por lo que solicitamos de usted participe como experto sobre el tema y conteste de forma responsable lo que pedimos en dicha encuesta.

Para tal efecto usted deberá marcar con una (x) la casilla correspondiente a la evaluación o calificación que sugiere para el tema en cuestión.

Problemas	Escala evaluativa			
	1	2	3	4
Estimulación			x	
Capacitación				x
Autoabastecimiento			x	
Vivienda			x	
Avituallamiento			x	
Casa de lotes				x
Iluminación			x	
Transportación				x
Pago por resultados			x	

Grado de influencia. 1-Muy Bien, 2-Bien, 3-Regular, 4-Mal.

Como criterio de prioridad se asumen los problemas que se calificaron por los expertos en los rangos 1 y 2, también se valora su inclusión en dependencia de las características y posibilidades de la UBPC la correspondencia al grupo de calificación.

