

CENTRO UNIVERSITARIO DE SANCTI – SPIRITUS
JOSE MARTÍ PÉREZ
Departamento Agropecuario.

yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy

TRABAJO DE DIPLOMA

Titulo: Estudio sobre los modos de producción agropecuaria de unidades del sector campesino y estatal del Municipio Jatibonico.

Autor: Osleibi Díaz Marín

Tutor: Prof. MSC. Ing. Victor Manuel García Tarau.

Curso 2006 – 2007
Año 49 de la Revolución.

DEDICATORIA



**A todos los
agricultores que día
a día buscan
alternativas para
alimentar a nuestro
pueblo.**

PENSAMIENTO

PENSAMIENTO



En los pueblos que han de vivir de la agricultura, los gobiernos tienen el deber de enseñar preferentemente al

cultivo de los
campos.

José Martí.

AGRADECIMIENTOS



**A todos los
trabajadores y
cuadros del sector
agropecuario que
están dispuestos a
brindarnos
información para
eliminar las
ineficiencias en la**

**producción de
alimentos.**

**A todos muchas
gracias.**

RESUMEN.

Este trabajo se llevó a cabo con el propósito de evaluar en los últimos cinco años los niveles de producción y eficiencia en cuatro unidades del municipio Jatibonico, dos del sector privado y dos del sector estatal, de las cuatro unidades dos pertenecientes al MINAZ las cuales son la CPA La Reforma y la UBPC Cristales y el resto al MINAGRI, la CPA XX Aniversario y la UBPC Alberto Companioni, en aras de reducir las pérdidas que tienen las unidades del sector estatal y buscar alternativas que demuestren que a través de un mejor trabajo se obtendrán mejores resultados, tanto productivos, económicos, como social. Iniciamos el trabajo revisando los informes que guardan los Balances anuales en los últimos cinco años de estas cuatro unidades, en el MINAZ pudimos apreciar que su objeto social es producir caña cuyos datos se comportaron de la siguiente forma, en la CPA el promedio de toneladas por hectáreas en los últimos cinco años fue de 42,2 y en la UBPC fue de 25 toneladas por hectáreas muy inferior a la de la CPA. En el sector del MINAGRI ocurrió de una forma similar el objetivo social de estas unidades es producir alimentos para el pueblo, la CPA tuvo un promedio en los últimos cinco años de 20 toneladas por hectáreas y la UBPC de 4,4 toneladas por hectáreas, como podemos apreciar el sector privado fue más eficiente y productivo, ya que las CPA en los últimos años obtuvieron una ganancia de \$ 51427000 y la UBPC una pérdida de \$ 207 2550.

INTRODUCCION



CAPÍTULO No. 1

CAPITULO No. 1

CAPÍTULO No. 2

CAPITULO No. 2

CONCLUSIONES

The word "CONCLUSIONES" is rendered in a bold, sans-serif font. The letters have a vertical gradient, transitioning from a bright yellow at the bottom to a vibrant red at the top. Below the main text, there is a shadowed, semi-transparent version of the same word, creating a 3D effect. The shadow is slightly offset and has a darker, more muted color palette.

RECOMENDACIONES

The image features the word "RECOMENDACIONES" in a bold, italicized, sans-serif font. The text is rendered with a vertical gradient, transitioning from a bright yellow at the bottom to a vibrant red at the top. Below the main text, there is a shadow effect consisting of multiple, slightly offset and semi-transparent copies of the word, creating a three-dimensional, floating appearance. The entire graphic is centered on a plain white background.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

En los años 1990 a raíz de la caída del campo socialista en la URSS y Europa del Este, todos los sectores de la economía de nuestro país sufrieron grandes transformaciones, donde no estuvieron exentos el Ministerio del Azúcar y el Ministerio de la Agricultura; las unidades del sector estatal sufrieron cambios en su estructura. En nuestro Municipio iniciaron dividiéndose en distritos, empresas, lote y luego en granjas y finalmente se constituyeron las UBPC, las cuales han perdurado hasta la fecha. Por otra parte la CPA prefirieron conservar sus estructuras y en esta última década mientras las unidades del sector privado se mantuvieron exponiendo ganancia de cientos de miles de pesos todos los años, las UBPC mantenían pérdidas de miles de pesos, cuando se comenzó a profundizar en las causas, por lo que existían tantas diferencias en todos los sentidos, bajo un mismo sistema socialista pudimos apreciar que uno de los factores decisivos tiene que ver con el origen de las diferentes unidades, a pesar que desde el triunfo de la Revolución se ha tratado de dar igualdad de condiciones a todos aquellos que trabajaban la tierra y bajo el concepto, que esto es una Revolución de obreros y campesinos. Las unidades del sector estatal han sufrido grandes transformaciones desde el triunfo de la Revolución hasta la fecha, por citar algunos ejemplos, podemos decir que han tenido numerosos cambios en su composición, formas de dirección, inestabilidad entre sus dirigentes y trabajadores, los cuales presentan poca conscientización y sentido de pertenencia de las producciones y los medios de producción. A pesar que el MINAGRI y el MINAZ han hecho poblados y comunidades con condiciones aceptables, no se ha podido lograr que algunos de sus dirigentes y trabajadores defiendan las producciones y tengan sentido de pertenencia sobre las mismas, al igual que la protección de los medios de producción. Resulta también preocupante como a raíz del período especial han existido dificultades con algunos insumos y piezas de repuesto, que no justifican el deterioro que presentan las unidades agropecuarias en sus maquinarias, implementos de trabajos y conservación de su suelo, por mencionar algunos aspectos vitales para la producción de alimentos.

Por otra parte, cuando comenzamos a investigar el origen del sector privado, apreciamos que por lo general quiénes cultivan la tierra hoy, son los mismos o han tenido estrecha relación con los que han trabajado la tierra hace más de cuarenta años, partiendo de la idea que estos campesinos son dueños de las tierras desde 1961, entregadas por la Ley de Reforma Agraria y agrupadas en CCS desde esta fecha y posteriormente, a partir de la década del 70 se fueron agrupando estas personas en CPA, construyendo comunidades electrificadas, haciendo escuelas, tiendas, consultorios médicos y otros servicios que fueron muy agradecidos por estos productores, permitieron que sus dirigentes y trabajadores tomaran más conciencia de cual era su papel en la Revolución agropecuaria que llevaría nuestro país en aquella época, ha permitido que todo el que trabaje la tierra tiene conocimiento de que forma se debe explotar.

Problema de la investigación.

El estado desfavorable en que se encuentran las unidades de producción agropecuarias de nuestro país, debido a limitaciones de recursos que traen como consecuencia falta de combustible, para tener una planificación objetiva en cuanto a la época de siembra, falta de fertilizantes, herbicidas, insecticidas y otros productos que son necesarios para obtener altos niveles de producción de alimentos para nuestra población, las malas labores de los suelos para plantar la semilla que no siempre son de buena calidad, aspecto que afecta la población, agregándole a esto lo inestable que se comportan las estaciones del año, principalmente la sequía, el calentamiento del día, los ciclones con sus vientos e inundaciones, da la tarea de buscar soluciones inmediatas para acorralar y eliminar estas incidencias que afectan tanto las producciones agropecuarias de nuestro país. Buscar formas para tener una producción más eficiente con calidad y que nos permite tener eficiencia económica, atención al hombre, cuidados de los suelos y medios de producción, tendrá que ser una tarea especial de los productores de alimentos.

Resulta preocupante ver como las unidades de producción agropecuarias del sector estatal cada vez tienen mayores pérdidas económicas, disminuyen sus planes de siembra de alimentos, se le hacen malas labores de preparación del suelo, no se

tienen en cuenta las estaciones del año para la planificación de siembras de diferentes cultivos, la falta de conciencia de algunos dirigentes y trabajadores del sector que no terminan de percatarse que la agricultura en nuestro país esta diseñada fundamentalmente para alimentar a nuestro pueblo y a medida que seamos más conscientes con la protección de nuestro suelo, planificaremos mejor el trabajo como agricultor de forma integral, serán mejores nuestros resultados.

Por otra parte resulta preocupante ver tanto conocimiento y experiencia acumulada entre los productores y no llevarla a la práctica, aplicar el extencionismo de los resultados positivos de algunas unidades con los mismos recursos de otra podrá ser un eslabón de la cadena que moverá la eficiencia agropecuaria.

De acuerdo a estos principios y a la eficiencia de las producciones en el sector campesino, podemos percibir que en este sector aún las unidades son eficientes, mantienen elevado índice de producción, han tenido ganancias en sus balances económicos y buena atención al hombre.

Mientras el sector estatal cada día tiene mayores pérdidas, son menos eficientes y no existe una estrategia clara para obtener los mismos resultados en el sector campesino.

Objetivo de Investigación

Las formas de dirección en las diferentes unidades de producción de la agricultura en el municipio, tanto en el sector estatal como en el sector campesino.

Hipótesis.

Mediante este estudio hallaremos las causas que hacen más eficientes las formas productivas, del sector campesino en el Municipio de Jatibonico.

Objetivo General

1. Estudiar los modos de producción agropecuarios y los resultados productivos del sector campesino y estatal en el Municipio de Jatibonico.

Objetivos Específicos.

1. Hacer una revisión bibliografía sobre el tema.
2. Hacer un diagnóstico de unidades del MINAZ y el MINAGRI en Jatibonico.
3. Analizar todas las informaciones financieras y estadísticas sobre las unidades seleccionadas.
4. Realizar entrevistas y encuestas que permitan profundizar en las dos formas de producción.

Capítulo 1. Fundamentación Teórica

1.1. Breve reseña de los inicios del proceso de dirección.

La mayor parte de las organizaciones del pasado, sin importar si eran empresas lucrativas o gubernamentales, tomaban sus decisiones con base en análisis económico y en factores tecnológicos. La importancia que ha ido cobrando la sensibilidad social, ha dado origen a un modelo socio-económico de la toma de decisiones, en el cual los costos y beneficios se tienen en cuenta junto con los valores económicos y técnicos tradicionales. Las organizaciones han empezado a adquirir una perspectiva más amplia del sistema social y de su independencia, están aprendiendo a ser más humanas y funcionar en armonía con el ambiente y la tierra. Su sensibilidad social es cada vez mayor. El efecto que esa actividad ha tenido en los líderes de las empresas, de los sindicatos y del gobierno, los ha llevado a operar con una perspectiva más holística del comportamiento organizacional y de otras áreas de la administración. Cada vez los ejecutivos están más consientes, de que necesitan vigilar y cumplir sus responsabilidades sociales.

Es por ello, que los líderes influyen positivamente en los resultados finales de las producciones.

1.2. Definición de liderazgo

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las “cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”.

Otras definiciones son: “El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas” según Ralph M. Stogdill, en su resumen de teoría e investigación del liderazgo, señala que existen tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las

actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Estas definiciones tienen cuatro implicaciones importantes.

En primer termino, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo: dada su voluntad para aceptar las ordenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que trascorra el proceso de liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serian irrelevantes.

En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto, del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder, para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes, han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto, es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. Según James MC Gregor Burns, argumenta que el líder que por alto los componentes morales del liderazgo pasará, a la historia como un mandrín o algo peor. Liderazgo moral, se refiere a los valores y requiere que se ofrezcan a los seguidores, suficiente información sobre las alternativas para que cuando llegue el momento, de responder a la respuesta del liderazgo de un líder puedan elegir con inteligencia.

Según Chiavenato, Adalberto 1993, destaca lo siguiente:

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específico “.

Cave señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante, para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración.

Según Warren Bennis en 1994, al escribir sobre liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, a dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administrado y sublidereados.

Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar.

Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución -, pero carentes de habilidades administrativas, para canalizar la energía, que destacan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual, de las organizaciones, mucha de ellas están apreciando más a los gerentes que también tienen habilidades de lideres.

1.3. Diferencia entre líder y jefe.

Relacionado con la dirección de nuestras unidades socialistas se ha estudiado mucho, donde aún existe mucho camino por recorrer aparecen con frecuencia lideres que son capaces de dirigir y obtener buenos resultados, de igual forma tenemos también los jefes que lejos de dirigir políticamente mandan y ordenan trayendo como resultado final el mal funcionamiento de forma integral de las tareas, que le han sido asignadas, para ello conozcamos algunos ejemplos de las diferencias existentes.

Según ADAIR. J. (1990) en Bogotá: Legis, define como Jefe y Líder.

Jefe.

- Existe por la autoridad.
- Considera la autoridad un privilegio.
- Inspira miedo.
- Sabe como se hacen las cosas.
- Le dice a uno: ¡Vaya!

- Maneja las personas como fichas.
- Llega a tiempo.
- Asigna las tareas.

Líder.

- Existe por la buena voluntad
- Considera la autoridad un privilegio de servicio.
- Inspira confianza
- Enseña como hacer las cosas.
- Le dice a uno: ¡Vayamos!
- No trata a las personas como cosa.
- Llega antes.
- Da el ejemplo.

Por lo anterior podemos observar que el mantener la condición de líder depende de su preocupación, no solo por si mismo como persona, sino de su interrelación con los demás y especialmente con sus colaboradores.

Es aquí, donde se marca el punto de partida a diversos conceptos sobre el liderazgo que hicieron en su oportunidad diversos personajes, enfatizando la excelencia personal, la preocupación por los demás.

1.4 Trabajo de un líder.

Según Nanus B y W Venís (1995), refiere que es de vital importancia, para alcanzar buenos resultados en la labor como dirigentes en las tareas de un líder bajo una planificación acerca del trabajo, es algo que se debe tener en cuenta para realizar la toma importante decisiones.

ESTILOS DE LIDERAZGO.

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más

común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepte y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subordinados, se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos. El líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

LIDER AUTOCRATA: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subordinado. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subordinados son incapaces de guiarse a sí mismo o puede tener otras razones para sumir una sólida posición de fuerza y control.

La respuesta pedida a los subordinados es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de su subordinado con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

LIDER PARTICIPATIVO: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subordinados pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Se desea ser un líder participativo eficaz escuche y analice seriamente las ideas de su subordinado y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de su subordinado para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a su subordinado a incrementar su capacidad de autocontrol y lo insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subordinados y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

LIDER QUE ADOPTA EL SISTEMA DE RIENDA SUELTA O LIDER LIBERAL: Mediante este estilo de liderazgo el líder delega en sus subordinados la autoridad para

tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No me importa como lo hagan con tal de que lo hagan bien”.

Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación guía y control. Excepto por la estimulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; solo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo como obsesión al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilo. “se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos.

Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar que estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

1.5 Motivaciones.

La motivación: Una importante función de dirección.

Según J. S. Mill y J Bentaham, (1995) Desde los tiempos más remotos, propiciar la satisfacción y plena realización del hombre que trabaja a la vez que lo hace

suficientemente, ha sido una preocupación, y muchas veces subconscientes, tanto del trabajador como del directivo que tiene bajo su responsabilidad una labor determinada. Así, desde la Grecia de la antigüedad en sus primeros trabajos sobre la motivación humana, hasta los filósofos británicos, se ha puesto de manifiesto el interés por conocer este importante aspecto de la vida subjetiva del ser humano. En ellos el hedonismo explicaba que el organismo actúa de manera tal que se maximice su placer en la actividad. Al no ser capaces de lograr una explicación convincente sobre el hecho de que las necesidades, en última instancia, son las que mueven e incentivan a los individuos, hicieron que estas teorías abandonaran por su escaso valor práctico.

Según Thorndike (1991), sostuvo la teoría de que en las respuestas del organismo a una situación determinada, son fortalecidas por aquellas. Entre otra teoría, como la de C .L. Hull (1985), de origen psicológico, sobresalen las de A .H. Malson (1998) y F. Herzberg (2001), que explican el contenido de los factores que motivan a las personas dentro de una organización.

Según Maslow (1954) defendió el concepto de la jerarquía de las necesidades, estableciendo un grupo de escalas con un cierto orden jerárquico al respecto:

n - Necesidades filosóficas.

n - Necesidades de amor, seguridad, estima, etc.

n - Necesidad de autorregulación.

De acuerdo con Maslow, una vez que se satisfacen las necesidades filosóficas más específicas, las mismas dejan de ser motivadas del comportamiento humano, por lo que las personas se orientan hacia necesidades de orden superior tales como:

n - Seguridad: Donde se manifiesta la eliminación del temor a las amenazas del exterior y que aseguran al individuo, la estabilidad en una organización en constante movimiento.

n - Amor: Que implica la necesidad de mantener y disfrutar relaciones afectuosas con los miembros de la organización en un marco de armonía y equilibrio.

n - Estima: Explica la necesidad de las personas de reconocer sus propios valores y que los mismos sean reconocidos por los demás.

n - Autorrealización: Que muestra la necesidad de realizar nuestras propias posibilidades y el deseo legítimo y humano de transformar en lo que uno es capaz de ser.

En esencia, para Maslow solo son factores motivadores las necesidades insatisfechas, fundamentalmente las de orden superior.

Por su parte, Herzberg (1966) desarrolló la teoría de “Los dos Factores “ o conocida también como la teoría de la higiene de la motivación Herzberth destaca dos conjuntos motivadores:

Factores Extrínsecos: (motivadores)

Factores intrínsecos (Higiene)

A) retribución o aumento salarial.

A) Realización o complementación exitoso de una tarea.

B) Existencia de Jefes Competentes.

B) Reconocimiento o elogios recibidos por la realización de una tarea.

Calidad y armonía de las relaciones entre jefes y subordinados

C) La responsabilidad por el trabajo que realizamos.

D) La política de Empresa.

D) El progreso.

E) Las condiciones laborales.

F) La seguridad de empleo.

Como puedes apreciarse, los factores extrínsecos están asociados a la insatisfacción del trabajador en el cargo de capacidad que realiza, mientras que los segundos se realizan con la satisfacción del cargo o actividad que realiza. Sin embargo al disminuir los factores extrínsecos el individuo se siente insatisfecho, lo que no necesariamente quiere decir que el aumento de los factores extrínsecos forzosamente aumenta la satisfacción en el cargo. Más acertadamente, son los factores intrínsecos lo que se asocian al aumento de la satisfacción y de la motivación del individuo.

Analicemos a continuación algunos conceptos expuestos sobre la motivación por distintos autores.

Según Scout y Mitchell (1981), la motivación es la función que un administrador o director cumple para lograr que sus subordinados alcancen los objetivos del cargo.

Fremont E (1995), Kast y James. E. Rosenzweig (1998) la define como lo que impulsa a una persona a actuar de alguna manera y desarrollar la propensión hacia un comportamiento específico.

Evidentemente, el motivo, para ello, descansa en la necesidad a satisfacer en forma individual, que se convierte en movilizadoras de una acción más eficiente.

Según Pablo Garcia Schwerert (1981) la motivación se refiere al proceso psicológico que tiene lugar en el hombre y que propicia la combinación de diversos factores internos y externos a este, determinando que el mismo se comporta de cierta forma.

Todos estos conceptos o intentos de definición, evidencian una verdad.

La motivación es un proceso Psicosocial, ya que en la misma intervienen el hombre y la interacción de este con el medio que lo rodeo.

La motivación tiene como base las necesidades de los hombres, sobre todo las necesidades de tipo superior.

La motivación es el resultado del rol activo del hombre en su contacto con la realidad circundante.

Este análisis nos permite enumerar las características más sobresalientes del proceso de motivación.

1. La motivación está directamente asociada a la participación del hombre dentro del proceso productivo y solo es explicables a partir de la comprensión del papel que este ocupa dentro de los mismos.
2. Se centra fundamentalmente en el análisis de la motivación, en el esclarecimiento de las diversas causas del comportamiento del hombre y, de la orientación del mismo dentro de la actividad humana, en general y la actividad productiva en particular.
3. La motivación, no sólo esclarece la dirección del comportamiento humano, sino también su intensidad en los cambios que sufren el mismo.

4. La motivación, vista como proceso, es el resultado de la interacción de la personalidad del individuo con la realidad objetiva que lo circunda, lo que nos permite encasillar a la motivación como un aspecto de la personalidad o de la realidad, sino como un resultado directo de esta interacción.
5. El comportamiento humano en general y la motivación en particular, es el resultado de la participación activa del hombre en su interacción con el medio que lo rodea.
6. La interacción entre el hombre y su medio social en general y laboral y particular, pone en juego diversas variables a través de las cuales tienen lugar esa interacción. Veamos:

Variables de personalidad.

- Capacidad.
- Necesidad.
- Actitudes.
- Sentimientos.
- Valores.
- Convicciones.

Todos estos aspectos de la personalidad, se manifiestan en el marco de un conjunto de diversas relaciones que tienen lugar dentro de la organización productiva y que se manifiestan a través de los distintos roles que desempeñan el individuo dentro de la misma.

Variables de la Organización

- Organización laboral
- Política de la empresa.
- Forma de estimulación.
- Relaciones Interpersonales.
- Actividad sindical.
- Actividad política.
- Condiciones laborales.

➤ Característica de la actividad.

De acuerdo con los roles que desempeña, la persona recibe diversas influencias de su medio laboral, que ejercen una influencia directa, a su vez, sobre su conducta y sobre la motivación.

Dentro del marco de esta interacción, las influencia de los factores sobre el comportamiento del individuo y sobre la motivación son muy diversas y pueden provocar diversos efectos sobre su comportamiento.

¿Qué factores pueden ejercer un efecto positivo sobre el comportamiento del trabajador y ser favorables a su motivación?

Veamos algunos de ellos:

- Condiciones laborales favorables.
- Adecuada organización de trabajo.
- Sistema de estímulo y salario asentables.
- Transporte obrero y comida con calidad en los comedores.
- Clima psicológico favorable en el colectivo laboral.
- Estilo de dirección apropiado.
- Tareas que facilitan la autorrealización.
- Política laboral justa.
- Dirección eficaz.

¿Qué factores pueden ejercer un efecto negativo sobre el comportamiento del trabajo? Veamos algunos de ellos.

- Enfoque tecnocrático.
- Burocratismo.
- Condiciones laborales desfavorables.
- Dirección desacertada.
- Poca participación en la toma de decisiones.
- Estilo autoritario del jefe.
- Tirantes y conflicto en el seno del colectivo.
- Tarea rutinaria.
- Pocas expectativas del progreso.
- Violación de la política salarial, etc.

Para un directivo es muy importante el poder detectar los síntomas que en un momento determinado pueden evidenciar falta de motivación entre sus trabajadores. El descubrimiento de estos síntomas y su reconocimientos como tales, pueden poner al directivo en un problema cuyos efectos pueden ser considerablemente negativos. Desde luego los síntomas en si mismo no permiten caracterizar adecuadamente la falta de motivación, sino que es necesario el examen de sus diversas causas y de todas sus consecuencias predecibles. Sin embargo, el reconocimiento de estos síntomas tiene la importancia de que le permitan al directivo la posibilidad de destacar el mal.

Veamos algunos de estos síntomas que posiblemente pueden indicar falta de motivación en los trabajadores.

- Ausentismo.
- Violación de la disciplina laboral y tecnológica.
- Maltrato a los equipos.
- Rotura frecuentes.
- Apego al desempeño mínimo.
- Inestabilidad en los cuadros y funcionarios.
- Afectaciones en la ritmicidad y la continuidad de la producción.
- Aumento del número de accidentes de trabajo.
- Violación de normas de protección e higiene.
- Insatisfacción generalizada.
- Desorganización.
- Falta de coordinación.
- Frustración en los cuadros y funcionarios.
- Debilitamiento de la autoridad.
- Aparición de conflictos interpersonales.
- Caída en la productividad e imposibilidad de que esta aumente.
- Incumplimiento de los planes.
- Otros.

Frecuentemente nos encontramos trabajando desconectados. ¿Qué sería recomendable hacer en este caso? El directivo debe valorar algunas de las posibles acciones.

- Traslado a otros puestos de trabajo.
- Enviarlo a un centro de despacho.
- Asignarle otro contenido dentro de su puesto de trabajo.
- Conocer cuáles son sus necesidades y actuar al respecto.
- Enviarlo a un curso de superación personal.
- Aumentarle el salario si se esfuerza más.
- Imponerle una mayor exigencia.

No obstante, le voy a tramitar algunos consejos generales para lograr una mayor motivación de sus subordinados y mejorar las relaciones con el trabajador.

El arte de escuchar: Para conocer las necesidades de los trabajadores, es importante que el directivo se despoje del criterio de que solo a él se le debe escuchar y que jefe es solo sinónimo de creador. Recuerde que si valiosas son las comunicaciones del jefe hacia sus subordinados, también son importantes las comunicaciones hacia el jefe, por cuanto las mismas le permiten al directivo conocer y controlar las actividades de sus subalternos, conocer como piensan, cuales son sus necesidades más importantes, etc, ya que todas ellas de una forma u otro van a incidir en la eficiencia del trabajo.

Tenga presente estos consejos:

- Escuche con atención, no interrumpa a sus subordinados.
- Cuando un subordinado le plantea un problema, deje que se exprese libremente y oriéntelo en caso necesario para lograr comprensión sobre lo que dice.
- evite lo que interrumpan lo que conversen sus subordinados.
- no haga promesas apresuradamente sin saber si pueden cumplirla cuando un subordinado le plante un problema, por el contrario, ayúdelo usted mismo a encontrar la solución por sus propias vías.
- cuando no tenga claro un planteamiento de un subordinado, pídele inteligentemente que lo repita.

- dedique más tiempo con posterioridad a la entrevista para analizar detenidamente las inquietudes y planteamientos de sus trabajadores.
- no haga conclusiones apresuradas.

Asignación de tareas.

- No asigne tareas a un subordinado que usted tenga dudas previamente de que puedan ser cumplidas.
- Trate de asignar tareas que faciliten la autorrealización del subordinado.
- Procure dar al subordinado la autoridad suficiente para que este pueda cumplir las tareas asignadas.
- Libre a sus subordinados del tedio y de la rutina; asigne tareas que por sus características representen un reto para la creatividad de los mismos.
- Controle sistemáticamente la actividad de su subordinado.

Sobre su gestión de dirección.

- No imponga arbitrariamente su voluntad sobre sus subordinados, escuche los razonamientos de los mismos y valórelos.
- Use un trato franco y cordial con sus subordinados.
- Rehusé al uso de la cohesión y la fuerza cuando no sea necesario; use la persuasión y el conocimiento.
- Sea defensor de lo nuevo, apoya las ideas creadoras.
- Use sabiamente el reconocimiento; evite dar reconocimientos o castigar inmerecidamente.
- Evite los favoritismos.
- Sea justo al resolver una disputa entre sus subordinados, no se parcialice apresuradamente
- Evite llamar la atención a un subordinado delante de terceros
- Respete el trabajo de los demás.
- Organice para evitar desorganizar a sus subordinados.
- Admite sus errores y equivocaciones, no trate de eternizarlos tozudamente.

- Evite la explosividad, controle su carácter, delante de sus subordinados.

1.6. Trabajo en grupo.

En trabajo en grupo a lo largo de la historia nos ha permitido tomar sabias decisiones y tener menor posibilidad de equivocarnos es por ello que la implementación del mismo en nuestro sistema socialista es de vital importancia para llegar a conclusiones acertadas sobre cualquier problemática.

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto.

El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.

Cada miembro está especializada en una área determinada que afecta al proyecto.

Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y solo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante.

El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales.

Un grupo de personas trabajando juntos en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de individual y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros no forma un equipo.

Por ejemplo, un grupo de dependientes de un gran almacén, cada uno responsable de su sector, no forman un equipo de trabajo.

Un equipo médico en una sala de operaciones (cirujano, anestesista, especialista cardiovascular y enfermeras etc) si forman un equipo de trabajo.

Cada miembro de este equipo va a realizar un cometido específico; el de todos ellos es fundamental para la operación resulte exitosa y para ellos sus actuaciones han de estar coordinadas.

El trabajo en equipo se basa en "5c"

Complementariedad: Cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el proyecto adelante.

Comunicación: El trabajo en equipo exige de una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.

Coordinación: El grupo de profesionales, con un líder en la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

Compromiso: Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño y sacar el trabajo adelante.

Confianza: Cada persona confía en el buen hacer del resto de los compañeros, esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.

Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que este es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.

La organización (empresa, hospitales, universidad etc) asigna un equipo la realización de un proyecto determinado: el equipo recibe un cometido determinado, pero suele disponer de autonomía para planificarse, para la estructura el trabajo.

El equipo responde de los resultados obtenidos pero goza de libertad para organizarse como considere más conveniente. Dentro de ciertos márgenes el equipo tomará sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los superiores.

Ejemplo del trabajo en grupo.

Ante la sustitución de diversas monedas europeas por el Euro en el año 2000 las entidades financieras formaron equipos de trabajo encargadas de dirigir todo este complicado proceso. En el se integraron especialistas de diversas ramas (negocios puramente bancarios, informáticos, auditores, juristas, especialistas de organizaciones y marketing etc). La misión de estos equipos era coordinar todos estos procesos de cambio que afectaba aspectos muy diversos de la actividad bancaria.

Las consultorias funcionan con equipos de trabajo; cuando cometen un proyecto constituyen un equipo al frente del cual hay un jefe o coordinador y en el que se integran especialistas de las áreas, implicadas (informáticos, economistas, fiscalías). En su desempeño no cuenta el buen trabajo individual de cada uno de ellos, sino la labor del equipo en su conjunto.

Un equipo de fútbol puede ser el paradigma del trabajo en equipo.

1.7 Toma de decisiones.

Según David B. Gleicher (1993). La toma de decisiones es un proceso de identificación y selección de las acciones para el tratamiento o solución de un problema, para aprovechar una oportunidad, es una parte importante del trabajo de un administrador.

Un problema surge cuando el estado de cosas real difiere del estado de cosas cuya existencia se desea. Sin embargo, en muchos casos un problema puede no ser más que una oportunidad disfrazada. Ejemplo de posibles problemas: cuando se produce un alejamiento de la experiencia pasada, cuando se produce una desviación de un plan fijado, cuando otras personas presentan problemas al administrador y cuando los competidores actúan mejor que la organización del administrador en cuestión.

Una **desviación respecto a la experiencia pasada** significa que se rompe un patrón previo de desempeño en la organización. Otras personas plantean problemas al administrador, los clientes se quejan del retraso de las entregas, los administradores de nivel superior fijan nuevas normas de desempeño al departamento, los subalternos renuncian. El desempeño de los competidores también puede crear situaciones de solución de problemas para el administrador. Cuando otras compañías desarrollan nuevos procesos o mejoras en los procedimientos de operación, el administrador debe reevaluar los procesos o procedimientos para su propia organización.

La detección de problemas no siempre es un proceso sencillo. No siempre está claro si la situación que enfrenta un administrador presenta un problema o una oportunidad. Así, las oportunidades no aprovechadas crean problemas para las organizaciones, y a menudo se encuentran mientras se explota un problema, un consultor administrativo ofrece una útil distinción entre los dos términos. El problema lo define como algo que pone en peligro la capacidad de la organización de alcanzar sus objetivos, en cuanto a una oportunidad es algo que brinda la posibilidad de superarlos.

Es necesario señalar que muchas investigaciones han sido dedicadas a la solución de problemas, en cambio, muy pocas se refieren a la identificación o determinación de problemas y todavía son menos las que se refieren al descubrimiento de oportunidades.

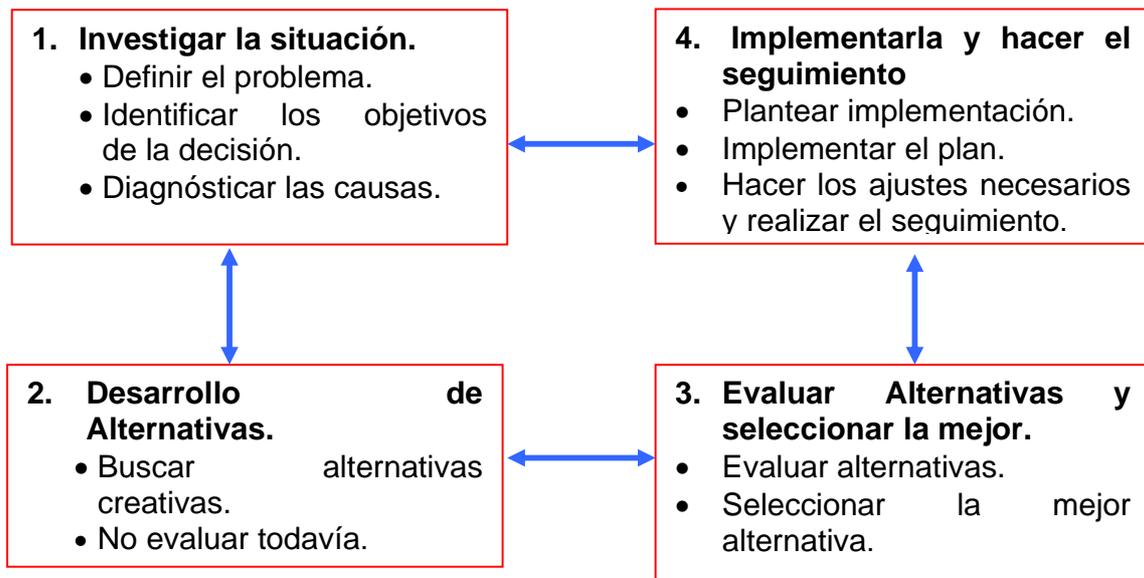
¿Cómo decidirse a tomar decisiones?

La idea de que los administradores son personas que resuelven problemas puede llevar a pensar que los administradores son personas que, sentadas tras sus escritorios, deciden con calma cómo proceder ante los problemas que surgen alrededor. De hecho, los administradores difieren en gran medida con respecto a lo que consideran un problema y acerca de cómo deben abordarlo. Ningún administrador puede resolver todos los problemas. Por tanto, deben aprender a establecer prioridades en cuanto a decidir que decisiones manejar y cuáles deben delegar a sus subordinados o referir a sus superiores.

Las decisiones pueden ser tanto programadas como no programadas. Las decisiones programadas involucran asuntos rutinarios y pueden ser manejadas mediante políticas, procedimientos y reglas escritas o verbales. Las decisiones no programadas se relacionan con problemas excepcionales y poco comunes. Puesto que la mayoría de las decisiones implican elementos del futuro, los administradores

deben ser capaces de analizar la certidumbre, el riesgo, la incertidumbre o turbulencias de cada situación.

Proceso racional de toma de decisiones.



CAPITULO # 2 - DESARROLLO DEL ESTUDIO

2.1. Material y técnicas de la investigación.

El trabajo se realizó en el municipio de Jatibonico en cuatro unidades de producción agropecuaria, dos de ellas del sector campesino y dos del sector estatal, pertenecientes al MINAZ y al MINAGRI. Para el desarrollo de la investigación se utilizaron varios métodos como los teóricos, empíricos y estadísticos. Se analizó con profundidad los resultados obtenidos en estos últimos seis años basados en el problema de que a medida que pasan los años estas unidades producen menos y sus planes de siembra, en las unidades estatales no satisfacen las necesidades económicas.

Se pudo observar que el estado de las unidades estatales de forma general se encuentra más deterioradas que las del sector campesino debido a que tienen más área vacía, cuentan con semillas de baja calidad, sus suelos están más erosionados y son de más baja productividad debido al mal manejo utilizado, se pudo constatar que se les hacen mejores actividades culturales de forma general a cada cultivo de las unidades del sector campesino, al seguir revisando los informes estadísticos, se pudo apreciar que las producciones del sector estatal son de menor rendimiento que las del sector campesino, eso deriva que en sus balance anuales en los últimos seis años, mientras las unidades del sector campesino tienen ciento de miles de peso de ganancia, las unidades estatales tienen miles de pesos de pérdidas y mientras en las unidades del MINAZ del sector campesino producen más de 21,4 toneladas por hectáreas más que las del sector estatal. En el MINAGRI las unidades del sector campesino producen más de 6000 q/c, las unidades del sector estatal producen solo a 1000 y 1500 q/c estos métodos sirvieron para seguir profundizando en la investigación de estas cosas que provocan los bajos rendimientos en la producción agropecuaria.

2.2. Ubicación geográfica.

La investigación se desarrolló en el Municipio de Jatibonico, de las cuadros unidades investigadas dos están enclavadas en el Consejo Popular Arroyo Blanco, las dos restantes están ubicadas en el Consejo Popular Cristales, ambos Consejos Populares quedan al norte de la cabecera municipal, en el caso del Consejo Popular de Arroyo Blanco cuenta con más de 4500 habitantes los cuales han laborado desde el inicio de la Revolución hasta la fecha en labores de la agricultura, empresas ganaderas y cultivos varios, su cultura y tradiciones tienen estrecha relación con el trabajo de la tierra para la producción de alimentos. En cuanto al nivel cultural es un pueblo de bajo nivel, donde la mayor parte de sus habitantes apenas alcanzan el 9no grado. Se caracteriza por tradiciones culturales enraizadas en parrandas campesinas, rodeos etc. En cuanto a la vida política no es un lugar de gran compromiso político a pesar de que por muchos años aquí han vivido la familia Sánchez Valdivia.

Por otra parte el Consejo Popular Cristales es el Consejo de mayor extensión territorial del municipio, aunque en el lugar que desarrollamos la investigación, solamente hay dos comunidades pequeñas, este Consejo Popular cuenta con más de 2600 habitantes aunque en la comunidad Cristales hay más de 950 habitantes y en la comunidad el Guayo donde está asentada la CPA La Reforma hay más de 650 habitantes, estos habitantes desde el inicio de la Revolución han trabajado en la producción de caña de azúcar como principal actividad que desarrollan en la zona. Relacionado con el nivel cultural en este lugar al realizar el estudio pudimos apreciar que es bajo, la mayoría de sus habitantes sólo cumplen con 6to grado, sus tradiciones culturales están enraizadas como actividades culturales en los Círculos Social Obrero y alumbrados en viviendas de campesinos. Aunque en los últimos tiempos se han visto nuevas tradiciones culturales típicas de la región oriental del país. Referente al compromiso político es una zona de alto compromiso revolucionario, donde desde la lucha independentista se fraguaron grandes batallas como la Campaña de la Reforma, también en este lugar vivió Máximo Gómez y nació su hijo Panchito Gómez Toro.

2.3. Situación de los Recursos Humanos.

Referente a los hombres que trabajan la tierra Martí expresó: (***SI EL HOMBRE SIRVE, LA TIERRA SIRVE***) , es por ello que los hombres y mujeres que laboran en estas unidades pertenecientes al MINAZ y al MINAGRI , influyen directamente el los resultados finales de estos centros, por lo que a continuación mostraremos como están conformadas las estructuras de dirección en las unidades del sector campesino y estatal del MINAZ:

CPA La Reforma.

Cuenta con un total de 103 trabajadores, en su gran mayoría donantes de tierras. La dirección de esta unidad esta compuesta por una junta directiva y una junta administrativa, esta última tiene que rendir cuenta a la junta directiva siempre y cuando sea necesario, esta rendición de cuenta está basada en la gestión administrativa que se desarrolla para resolver los problemas de manera general de esta unidad.

Junta directiva está conformada por:

- Presidente de la CPA.
- Organizador.
- Vocal.
- Ideológico.
- Trabajador de reconocido prestigio.
- Secretario del Núcleo PCC.
- Secretario C/B UJC.

Junta Administrativa:

- Presidente de la CPA.
- Jefe de Producción.
- Jefe de Abastecimiento.
- Jefe de Recursos Humanos.

- Económico.
- Jefe de Maquinaria.

Independientemente de esta estructura existen otros trabajadores con responsabilidades administrativas como son:

- Jefe de autoconsumo.
- 2 Jefes de Lote.
- Inspector de daño.

En este caso el resto de los trabajadores están vinculados a la producción, lo cual a traído como resultado que desde hace más de tres años reciben una parte de sus ingresos en divisas.

En cuanto a la UBPC Cristales cuenta con la siguiente estructura de dirección:

Consejo de dirección.

- Administrador.
- Jefe de Producción.
- Jefe de Abastecimiento.
- Jefe de Maquinaria.
- Jefe de Recursos Humanos.

Trabajadores con responsabilidades administrativas.

- Jefe de taller.
- 2 técnicos integral.
- 4 jefe de lote.
- 2 inspectores de daño.
- Jefe de autoconsumo (este autoconsumo tiene 8 trabajadores más que la CPA y produce menos alimentos).
- Jefe de pecuaria (de igual forma tiene 6 trabajadores más que el de la CPA y produce menos).
- Jefe de brigada integral.
- Jefe de comedor.
- Jefe de organopónico.

El resto de los trabajadores se encuentran vinculados a producción.

Como se puede apreciar en la UBPC hay muchos más trabajadores indirectos a la producción por diferentes causas, los cuales encarecen las producciones de carácter general, trayendo consigo pérdidas significativas que no se pueden recuperar y en el peor de los casos por tener una plantilla tan inflada no cuentan con un respaldo económico que justifique estos salarios.

Relacionado con la unidades pertenecientes al MINAGRI podemos apreciar que son inferiores no solo en extensión territorial sino también en cantidad de trabajadores.

CPA XX Aniversario.

Cuenta con un total de 69 trabajadores dirigidos por una junta directiva y una junta administrativa, de igual forma a la CPA anterior, la junta administrativa rinde cuenta a la junta directiva cada vez que sea necesario teniendo en cuenta que los integrantes de la junta directiva excepto el presidente de la CPA tienen otras responsabilidades laborales.

Junta directiva esta conformada por:

- Presidente de la CPA.
- Organizador.
- Vocal.
- Ideológico.
- Trabajador de reconocido prestigio.
- Secretario del Núcleo PCC.
- Secretario C/B UJC.

Junta Administrativa:

- Presidente de la CPA.
- Jefe de producción.
- Jefe de abastecimiento.
- Jefe de recursos humanos.
- Económico.
- Jefe de maquinaria.

Aquí también existen trabajadores con responsabilidades administrativas como son:

- Inspector de daño.
- Jefe de finca.
- Jefe autoconsumo pecuario.

UPBC Alberto Companioni.

Esta unidad cuenta con 61 trabajadores, actualmente se encuentra en proceso de desintegración debido a las pérdidas que tiene, las cuales son insostenibles, sus trabajadores han estado sin percibir salario hasta dos meses ya que el banco por la falta de seriedad de sus dirigentes y la inestabilidad de los mismos ha decidido no darle más créditos. En cuanto la estructura de dirección cuenta con un Consejo de Dirección integrado por los siguientes cargos.

Consejo de Dirección.

- Administrador.
- Jefe de Maquinaria.
- Jefe de Producción.
- Jefe de Recursos Humanos.
- Jefe de Abastecimiento.
- Económico.

Trabajadores con responsabilidades administrativas.

- Inspector de daño.
- Jefe de modulo pecuario.
- Jefe de Protección Física.
- 3 jefes de fincas.
- Técnico de sanidad vegetal.
- Jefe de comedor y almacén.

En este caso el resto de los trabajadores están vinculados a la producción, los cuales no llegan al 30 % del total de los trabajadores de esta unidad, aspecto este que

cuando se realiza un análisis económico, en el mes se gastan solamente en salario 4 veces más que lo que es capaz de producir esta unidad.

En todos los casos nos damos cuenta que cuando hay un uso racional de los recursos humanos y estos se dirigen bien al finalizar cada sierra económico no da pérdidas, mientras que el sector estatal abusa de sus estructuras inflando considerablemente sus plantillas teniendo personas con poco contenido de trabajo, sin llevar análisis económicos donde se pueda apreciar cuanto hay que producir para pagar un salario, el resultado económico final va a ser pérdida por mala planificación de los recursos humanos.

2.4 Situación financiera de las unidades y resultados productivos.

El trabajo investigativo se realizó en cuatro unidades de producción agropecuaria del municipio Jatibonico, donde históricamente antes del período especial estas unidades tenían buenos resultados de forma integral, al igual que sus volúmenes de producción eran verdaderamente altos, a raíz de 15 años de período especial la agricultura en nuestro país sufrió grandes transformaciones que van desde deficiencias de recursos hasta falta de capacidad de dirección para elevar los niveles de producción y eficiencias en estas unidades. Los directivos encargados de preparar las condiciones para poder implementar el perfeccionamiento y la Tarea Álvaro Reinoso no han sabido actuar adecuadamente el perfeccionamiento empresarial.

Tabla 1.1 Resultados de la CPA La Reforma en los últimos 6 años. (MINAZ CPA La Reforma 2001-2006).

Años	Promedio de toneladas por hectáreas	Ganancia
2000	49.8	305000
2001	46.9	228000
2002	44.0	220000
2003	47.7	198000
2004	47.4	138000

2005	34.8	300000
2006	39.3	360000

Como podemos apreciar la CPA La Reforma a pesar que pertenece al MINAZ ha sabido en estos últimos años conservar y aumentar los niveles de producción aun con sus deficiencias de recursos y problemas climáticos, sus ganancias y elevado rendimiento por hectáreas esta dado por un adecuada labor a sus suelos, cuentan con su propio Banco de Semilla, las atenciones culturales se les hacen en el mismo momento que las necesitan. Estas unidades comienzan a decrecer a partir del 2001 cuando aparejado a la tarea Álvaro Reinoso hubo que distribuir áreas de caña para hacer finca de frutales y otras producciones independientemente que la sequía ha tenido sus afectos negativos, esto lo muestran los resultados productivos del 2003 y 2005, los más de \$300 000.00 de ganancia del 2005 están relacionados con otros servicios que presto esta unidad a otros centrales azucareros por lo que se considera que esta unidad no le da pérdidas al país.

Tabla 1.2 Resultados de la UBPC Cristales en los últimos 6 años. (MINAZ UBPC Cristales 2001-2006)

Años	Promedio de toneladas por hectáreas	Pérdidas
2000	23.1	98000
2001	23.5	220000
2002	25.7	345800
2003	29.1	396750
2004	27.4	394000
2005	19.7	400000
2006	22	344000

Como muestran los datos recogidos en los últimos seis años la UBPC Cristales tiene problemas con la producción de caña de azúcar en sus áreas, a pesar que sus suelos son de los mismos que la CPA La Reforma y sus tierras colindan una con la

otra, el rendimiento por hectáreas es mucho menor y presentan pérdidas superiores al millón de pesos en el último quinquenio. No tiene presencia de un Banco de Semilla que pueda satisfacer las necesidades de siembra, sus máquinas se encuentran en un estado técnico desfavorable, las actividades culturales no siempre se las realizan a la caña cuando la necesitan, la mala preparación de los suelos y después la falta de herbicidas para combatir las malas hierbas al igual que las malas semillas, son algunas de las deficiencias que han llevado a esta unidad a tener hoy bajo rendimiento por hectáreas.

**Tabla 1.3 Resultados de la CPA XX Aniversario en los últimos 6 años.
(MINAGRI CPA XX Aniversario 2001-2005)**

Años	Promedio de toneladas por hectáreas	Ganancia
2000	24	112000
2001	21.7	108000
2002	22.9	110000
2003	20.5	103000
2004	13.7	4000
2005	20.5	1800 h/f
2006	22.3	21500

Como podemos apreciar la tabla 1.3 muestra los resultados de una unidad del MINAGRI perteneciente al sector campesino, la cual ha tenido resultados bastantes aceptables a pesar de las limitaciones de recursos que han existido en estos últimos seis años al igual que la inestabilidad de las estaciones climáticas, lugares montañosos, áreas ocupadas por marabú pero a pesar de todas estas dificultades, cuentan con un Banco de Semilla, hacen por lo general buenas labores de suelo, le hacen las actividades culturales a las plantaciones en el momento que la llevan, la planificación de la siembra por lo general la hacen acorde de las estaciones climáticas del año, independientemente que los aseguramientos de insecticidas, plaguicidas y herbicidas los han obtenido a través de autogestiones de sus

dirigentes, esto ha traído consigo buenos resultados productivos a pesar de que podían ser mayores hoy esta unidad no constituye un problema para el país por sus producciones y estado económico.

Tabla1.4 Resultados de la UBPC Alberto Companioni en los últimos seis años. (MINAGRI Alberto Companioni 2001-2005)

Años	Promedio de toneladas por hectáreas	Perdidas
2000	4.4	64000
2001	3.7	75000
2002	5.1	58000
2003	4.9	63000
2004	4.1	86000
2005	3.7	34000
2006	3.6	18000

Como se puede apreciar en esta unidad existen muy bajo rendimiento por hectáreas hay pérdidas, según los informes y opiniones de algunos de su dirigentes pudimos apreciar que a pesar que hayan muchas limitaciones de recursos la asignación de combustible es muy inestable, no obstante en los suelos se le hacen malas labores. Cuando entran los recursos se le hace por lo general las labores en una semana, la semilla no siempre son la mejores, existe problema con la distribución de los cultivos en los diferentes tipos de suelo. Se han perdidos algunas producciones por plagas y enfermedades al igual que por la sequía, en este centro también hay gran inestabilidad de los trabajadores debido a que no siempre se puede pagar el salario a tiempo y por lo general son bajo, no hay presencia de rotación de cultivo en los últimos tres años y las actividades culturales que se les realizan en los cultivos no son las más adecuadas.

2.5 Estabilidad directiva en las unidades.

Resulta preocupante la inestabilidad de los dirigentes en el sistema agropecuario de nuestro país, teniendo en cuenta que dirigir la agricultura no se trata de dar ordenes, sino de conocer que la producción de alimentos se realiza a través de diferentes procesos biológicos de las plantas y los animales para conocerlo, se necesita de experiencias, por lo que nuestros dirigentes deben ser estables en las funciones que realizan.

Tabla 1.5 Movimiento de los Jefes de unidades en los últimos 15 años.

Unidades	Cantidad de Jefes desde 1990 hasta la fecha.
UBPC Cristales	9
CPA LA Reforma	1
UBPC Alberto Companioni	11
CPA XX Aniversario	3

La tabla muestra la estabilidad de los dirigentes de esta unidades los cuales han tenido mayor movimiento, de cuadros en el sector estatal donde solo dos de los cuadros de la UBPC Cristales son graduados de técnicos agrónomos, y uno de la Alberto Companioni, por lo que tiene incidencia en los resultados productivos con la inestabilidad de los cuadros, es decir cuando los cuadros no tiene conocimiento de la agricultura y se mueven con frecuencia tienden a traer resultados catastróficos en las unidades.

2.6 Resultados de la encuesta realizada al 100 % de los trabajadores de las 4 unidades.

En este sentido fueron encuestados y entrevistados 392 trabajadores de las 4 unidades donde se incluyen los consejos de dirección y juntas administrativas, estas encuestas tuvieron 7 aspectos esenciales que tienen que ver con las motivaciones y necesidades de los trabajadores para obtener un buen resultado en el trabajo, los aspectos a encuestar fueron los siguientes: autonomía individual, estructura, apoyo, identidad, recompensa al desempeño, tolerancia al conflicto y tolerancia al riesgo; esta encuesta arroja como resultado profundas diferencias entre el sector estatal y el sector campesino, donde se aprecia un favorable trabajo con los trabajadores del sector campesino, ya que aquí existe una mejor estructura de dirección, hay mayor apoyo en todos los sentidos, se le reconoce el trabajo a todos, no son tolerables al conflicto y por sobre todas las cosas están buscando alternativas constantemente para producir más a menos costo y con mayor eficiencia, mostrándose lo contrario en el sector estatal.

Tabla 1.6. Consolidado de las encuestas.

Sector estatal.

Rasgo	Alto	Medio	Bajo
Autonomía individual	44	154	22
Estructura	40	180	
Apoyo	50		170
Identidad	80	70	70
Recompensa al desempeño	73	85	62
Tolerancia al conflicto	136	42	42
Tolerancia al riesgo	84	94	42

Como bien refleja esta tabla se encuestaron 220 trabajadores, pertenecientes a la UBPC Cristales y la UBPC Alberto Companioni ambos subordinados al MINAGRI, una vez realizado las encuestas (Ver Anexo # 1), también se le hacían una entrevista (Ver Anexo # 2), en la cual cuando la entrevista el 20 % de los trabajadores decían que existía una alta autonomía individual pues de ellos dependían el resultado final de la producción, cuando profundizábamos en el tema reconocíamos que por culpa de la falta de conciencia y ejecución de una acción no se resolvían como debían las cosas. Mientras que el 70 % de los trabajadores decían que la autonomía individual es media, pues para ejecutar una acción dependían de niveles superiores, por lo que muchas veces fracasaban sus iniciativas y en el peor de los casos las instancias superiores le imponían el trabajo, el cual luego fracasaba, como por ejemplo: siembra de cultivos fuera de fecha, compra de semilla en mal estado, utilización de las técnicas en malas condiciones, etc. En este mismo rango el 10 % decía que la autonomía individual era baja pues las decisiones la tomaban las instancias superiores sin tener en cuenta sus criterios, cosa esta que trae consigo falta de motivación de sus trabajadores. Otro aspecto que recoge la encuesta tiene que ver con la estructura que tiene su entidad, en este sentido el 18.2 % de los trabajadores en su encuesta manifestaron que es positivo, manifestando luego en la entrevista que el problema de ser eficiente no está en la estructura, sino en el funcionamiento de la misma, en este sentido plantearon que la efectividad de la estructura era media, el 81.8 % no habiendo ningún trabajador que planteara que la estructura en su funcionamiento tenga baja efectividad. En el caso del apoyo a la entidad del total de los trabajadores encuestados el 22.7 % dijeron que era alto, evaluando, después en la entrevista que los trabajadores que manifestaron este indicador de esa forma tenían alguna relación con cargos de dirección, no hubo ningún trabajador que el apoyo a la unidad fuera medio, mientras que el 77.3 % de los trabajadores manifestaron que el apoyo que se recibía tanto en la dirección como en las instancias superiores es muy malo. En cuanto a la identificación del trabajo y la labor que desarrolla cada obrero el 36 % del personal dice que sienten altamente identificado con la labor que desarrollan, el 31.8 % dice que su identificación es medio y el resto plantea que es bajo, por otra parte cuando se analiza la recompensa

al esfuerzo realizado el 33 % dice que hay alta recompensa, el 38.6 % plantea que es de carácter medio; mientras que el 28 % dice que es bajo, en este sentido en el sector estatal la unidad del MINAZ en el tema salarial y de atención al hombre ha venido dando pasos de avances, mientras que en las unidades del MINAGRI tienen un estado desfavorable relacionado con su economía, esto se debe a que el MINAZ a medida que se le dio los resultados de la investigación comenzaron a tener mejores resultados de manera general; otro aspecto a evaluar por la encuesta y la entrevista tiene que ver con la tolerancia al conflicto y manifestaciones de indisciplina en la cual el 61.1 % de los trabajadores manifiestan que hay una alta tolerancia al conflicto provocando indisciplinas interna, el 19 % dice que es regular y el resto de los trabajadores dice que es bajo. Sobre el riesgo que se asume para tomar decisiones que tengan como objetivo final mejorar los niveles de producción el 38 % de los trabajadores dicen que es alta la tolerancia de riesgo, mientras que el 42 %, manifiesta que el riesgo se asumen de carácter medio y el 19 % dice que es bajo, en este sentido a resumir el consolidado de las encuestas y entrevistas nos damos cuenta que en el sector estatal no se sienten estimulados los trabajadores igual que en el sector campesino, apreciando también falta de conciencia de sus dirigentes.

Tabla 1.6. Consolidado de las encuestas.

Sector campesino.

Rasgo	Alto	Medio	Bajo
Autonomía individual	127	45	
Estructura	98	74	
Apoyo	68	71	33
Identidad	127	41	4
Recompensa al desempeño	127	41	4
Tolerancia al conflicto	18	46	18
Tolerancia al riesgo	141	22	9

Al realizar un estudio de la tabla que refleja los resultados de las encuestas realizada en el sector campesino, nos damos cuenta que sucede casi lo contrario que en el sector estatal ya que en sus trabajadores se ha creado una mentalidad en la cual prevalece el sentido de pertenencia, ratificándose esta afirmación en las entrevistas y encuestas realizadas a 172 trabajadores de estas dos unidades, las cuales con menos tierras y trabajadores en el mismo lugar con el mismo suelo y clima son más eficientes que las unidades del sector estatal, en cuanto a la encuesta cuando se evalúa la autonomía individual el 73.8 % de los campesino aseguran que son autónomos y que sus decisiones colectivas prevalecen en la toma de decisiones, 26.2 % plantea que la autonomía la consideran de carácter medio y ningún campesino dijo que es baja. Similar pasa con sus criterios acerca de la estructura el 43 % plantea que su efectividad tiene un carácter medio mientras que ningún campesino manifiesta que tiene baja efectividad, relacionado con el apoyo que brinda la entidad que deben asegurar la materia prima y otros abastecimientos para asegurar la producción, el 39 % de los campesinos plantea que es alto a diferencia del sector estatal pudimos apreciar en la entrevista que los obreros son los que manifiestan recibir un alto apoyo mientras que el 41.3 % de los campesinos dicen que es medio y el 19.1 % manifiesta que el apoyo es bajo, no responsabilizando a la dirección administrativa del apoyo sino a las instancias superiores. Relacionado con la identificación con la labor que desarrolla el 73.8 % de los campesinos se sienten identificados con la labor que desarrollan, el 23 % se identifican de carácter medio con la labor que desempeñan, mientras que el 2.3 % de los trabajadores no se sienten identificados con lo que hacen. En cuanto a la recompensa al trabajo a desarrollar el 73.8 de los campesinos dicen que hay una alta recompensa a la labor que realizan, el 23 % se identifica con carácter medio con la labor que realizan, mientras que le 2.3 % no se sienten identificados con la labor que hacen. Al analizar la tolerancia al conflicto el 10.4 % plantean que hay una alta tolerancia al conflicto, un 26 % lo caracteriza con carácter medio y un 10 % manifiesta que aún la tolerancia al conflicto es alta. En este sentido cuando se hizo un consolidado de las entrevistas nos pudimos percatar que los campesinos en su minoría están inconformes con las medidas que se toman a los trabajadores que incumplen con sus deberes, finalmente

en el último aspecto de la encuesta realizada con el riesgo que se asume al tomar decisiones y el nivel de tolerancia ante el mismo el 81.9 % de los campesinos dicen que la dirección asume altos riesgos lo que ha tenido como consecuencia mejores resultados integrales en estas unidades, con el carácter medio en cuanto al conflicto el 12.7 %, mientras que dicen el 5.2 % de los campesinos que la tolerancia al riesgo es baja.

Al realizar un análisis integral de todos los indicadores que tuvimos en cuenta en la encuesta y entrevista nos percatamos que ni los dirigentes ni los trabajadores del sector estatal y campesino tienen la misma forma de pensar existiendo en los trabajadores del sector campesino mayor sentido de pertenencia sobre la producción y medios de trabajo que disponen, trayendo consigo mayor eficiencia debido a la forma de dirección y la conciencia que tienen todos sus trabajadores.

Resultados.

Como resultados del trabajo pudimos apreciar que a lo largo de más de 15 años de período especial nuestro país ha sufrido grandes transformaciones, en estudios realizados se pudo apreciar que en las unidades del sector estatal en el MINAZ tuvo en estos últimos seis años \$1954550 de pérdida por diferentes causas fundamentalmente mala planificación de la siembra y poca atención culturales, mientras que el sector campesino, obtuvo en estos últimos años \$ 1389000 de ganancia mostrándose elevados rendimientos por caballerías y encontrándose en buen estado las plantaciones cañeras. Similar situación se encuentra las unidades del MINAGRI en los últimos seis años en el sector estatal tuvo \$ 52900 de pérdidas por diferentes causas fundamentalmente la mala calidad de la semilla y poca planificación en la época de siembra resultados estos que nos motivaron a continuar la investigación. Mediante la misma en intercambio con los administrativos de las unidades del MINAZ, se le expuso las experiencias positivas de la CPA, las cuales una vez que las comenzaron a implementar a partir del año 2005, se tuvo un modesto resultado en el año 2006 los resultados de manera general fueron mejores viéndose un nivel de satisfacción mayor entre sus trabajadores. En el presente año

2007 podemos apreciar que a partir de que la UBPC implemento los métodos de dirección que lleva a cabo la CPA, proponen cerrar este año sin pérdidas contando con una modesta ganancia.

CONCLUSIONES

1. La revisión bibliográfica facilita hacer la fundamentación teórica de la investigación así como conceptos fundamentales del papel del dirigente en la producción y la utilidad de trabajo en grupo, la motivación, la toma de decisión.
2. El diagnóstico propició una fotografía de las unidades estudiadas e investigadas así como el estudio de sus rasgos culturales, estilos de dirección y desarrollo general.
3. El sector campesino logró mejores indicadores financieros y no financieros que el sector estatal, porque sus cuadros y trabajadores tienen mayor motivación que los del sector estatal.
4. Los trabajadores del sector campesino tienen más sentido de pertenencia que los del sector estatal.
5. Las encuestas y entrevistas arrojaron mayor grado de motivación entre los cuadros y trabajadores del sector campesino apreciando un liderazgo de los directivos en este sector.

RECOMENDACIONES

1. Repetir este trabajo ampliando el número de unidades a estudiar.
2. Divulgar este trabajo y motivar que otros compañeros investiguen más este tema, dado lo controvertido y a la vez útil que es.

BIBLIOGRAFÍA

1. ADAIR, J. (1990) Líderes, no jefes. Bogota: Legis.
2. Alden Kunst (1995): El Supervisor.
3. Bennis, W. y B. Nanus (1995): Líderes: Las cuatro claves del liderazgo eficaz. Norma, Colombia. C.L. Hull (1985): Motivación en las Personas. México, 147 Págs.
4. CIRCULO DE LECTORES. Gran Enciclopedia Ilustrada Circulo. Plaza & Janés DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA (1984). Madrid: España- Calpe. Editores, Barcelona, 1984, 2080 Págs.
5. “Economía de la empresa análisis de las decisiones empresariales”. Tomo I. (S/a, S/a, S/l).
6. Escuela Superior de la Industria Básica: Dirección de la producción: Guía de estudio para orientar casos expuestos en videotape. La Habana, sin fecha.
7. Editorial El Ateneo, Buenos aires, 1978
8. Edición. Mc Graw Hill. 1996.
9. F. Herzberg (2001): La Motivación una herramienta de Dirección. España, 235 Págs
10. FREEMAN, Edgar . Administración. Prentice may Hispanoamérica, México 1995, 686 Págs.
11. Herzberg, Frederick: Work and nature of Man. World Publishing Co. Cleveland, Ohio, 1966.
12. Harold Koontz, Heinz Wehrich. Administración – Una perspectiva global – 11 a
13. J. S. Mill y J Bentaham, (1995): La motivación: Una importante función de dirección. México.
14. Kast, Fremont E y Rosenzweig, James E: Administración en las Organizaciones: un enfoque de sistemas. Mc Garw Hil México, 1979.
15. Malson (1998): Motivación y las personas, España.
16. Marrero, F: “Conferencia sobre gestión de operaciones”. Maestría en dirección, Centro Universitario José Martí, Sancti Spiritus, Cuba, 2004.

17. Maslow, Abraham H: Motivación and Personality. Harper and Bros Nueva York, 1954.
18. MINAGRI CPA XX Aniversario Informe del Balance Anual año 2000.
19. MINAGRI CPA XX Aniversario Informe del Balance Anual año 2002.
20. MINAGRI CPA XX Aniversario Informe del Balance Anual año 2003.
21. MINAGRI CPA XX Aniversario Informe del Balance Anual año 2004.
22. MINAGRI CPA XX Aniversario Informe del Balance Anual año 2005.
23. MINAGRI CPA XX Aniversario Informe del Balance Anual año 2006.
24. MINAGRI CPA XX Aniversario Informe del Balance Anual año 2001.
25. MINAGRI UBPC Alberto Companioni Informe del Balance Anual año 2000.
26. MINAGRI UBPC Alberto Companioni Informe del Balance Anual año 2001.
27. MINAGRI UBPC Alberto Companioni Informe del Balance Anual año 2002.
28. MINAGRI UBPC Alberto Companioni Informe del Balance Anual año 2003.
29. MINAGRI UBPC Alberto Companioni Informe del Balance Anual año 2004.
30. MINAGRI UBPC Alberto Companioni Informe del Balance Anual año 2005.
31. MINAGRI UBPC Alberto Companioni Informe del Balance Anual año 2006.
32. MINAZ CPA La Reforma Informe del Balance Anual año 2000.
33. MINAZ CPA La Reforma Informe del Balance Anual año 2001.
34. MINAZ CPA La Reforma Informe del Balance Anual año 2002.
35. MINAZ CPA La Reforma Informe del Balance Anual año 2003.
36. MINAZ CPA La Reforma Informe del Balance Anual año 2004.
37. MINAZ CPA La Reforma Informe del Balance Anual año 2005.
38. MINAZ CPA La Reforma Informe del Balance Anual año 2006.
39. MINAZ UBPC Cristales Informe del Balance Anual año 2000.
40. MINAZ UBPC Cristales Informe del Balance Anual año 2001.
41. MINAZ UBPC Cristales Informe del Balance Anual año 2002.
42. MINAZ UBPC Cristales Informe del Balance Anual año 2003.
43. MINAZ UBPC Cristales Informe del Balance Anual año 2004.
44. MINAZ UBPC Cristales Informe del Balance Anual año 2005.
45. MINAZ UBPC Cristales Informe del Balance Anual año 2006.

46. Miner, John B: Psicología aplicada a la organización humana de la empresa. Editorial Paidós. Buenos Aires, 1977.
47. Planchar, K : Patricia Zigami y Drea Zigami (1990): El líder ejecutivo al minuto. Ediciones Grijalbo, Barcelona.
48. Prof. Lic. Reynel A. Llanes Belett. 1996.
49. KNICKERBOCKER, “Dirección y Cohesión de un líder”, Lecturas Selectas, Inglaterra, 1990, pág. 28
50. Gil Villegas Francisco, “ Liderazgo”, Ed. Instituto de Capacitación Política, México, D. F 1990.
51. SISK L, Henry y Mario Sverdik “Administración y gerencia de Empresas” SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO.U.S.A. 1979, 638 pg.
52. SENLLE, Andres “Calidad y Liderazgo” Ediciones Gestión 2000 S.A Barcelona 1992. 191 Pg.
53. Rodríguez Alvarez, Anival: Grupos y Colectivos. Editorial Científico Técnica. La Habana. 1985.
54. Sallenave, Jean – Paul. La Gerencia Integral – No le temas a la competencia, témele a la incompetencia.
55. Scherert García, Pablo: Motivaciones hacia el trabajo y necesidades. Editorial Científico Técnica. La Habana 1981.
56. Scout William G. y Mitchell Terence R: Sociología de la organización.
57. Sitio Web consultados. Liderazgo.
58. Stoner James, A y Col: Administración. Primera Parte. Quinta Edición, Ciudad de La Habana, Cuba, 1997. P. 366.
59. Suárez, H J y Bernal Liranza, N: “Principales características de los suelos ondulados plásticos (Vertisuelos)”. en: revista Cuba-Azúcar, Vol. XXIX No. 4, Ciudad de la Habana, Cuba, octubre – diciembre del 2000. p. 22-23.
60. Suárez, H J y Bernal Liranza, N: “Problemas del mal drenaje”. en: revista CubaAzúcar, Vol. XXIX No. 4, Ciudad de la Habana, Cuba, octubre – diciembre del 2000. p. 19-21.
61. Thorndike (1991): Teoría de que en las respuestas del organismo a una situación determinada, Págs 112

62. [www. Cehlider. Org](http://www.Cehlider.Org) Centro Humano de Liderazgo
63. [www. Conorg. Com/pa/ liderazgo.htm](http://www.Conorg.Com/pa/liderazgo.htm) liderazgo.
64. [www. Ctu.es/users/fetetoledo/respons-2htm](http://www.Ctu.es/users/fetetoledo/respons-2htm) Responsabilidad
65. [www. Gestiopolis. Com](http://www.Gestiopolis.Com) –[www. Monografias.com](http://www.Monografias.com)–[www.un amosapuntes.com](http://www.unamosapuntes.com)
66. [www. Members. Tripod.es/cesjaimeliderazgo](http://www.Members.Tripod.es/cesjaimeliderazgo).