

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS
"JOSÉ MARTÍ PÉREZ"
Facultad de humanidades
departamento de ESTUDIOS SOCIOCULTURALES



Trabajo de diploma para optar por el título de
licenciado en estudios socioculturales

**Título: La participación de los trabajadores en la labor agropecuaria:
Propuesta de acciones de estimulación**

Autora: Alejandro Carús Alvarez

Tutora: MSc. Lisbet Muro Garcia

CURSO 2010-2011

PENSAMIENTO

"La conciencia de la necesidad de entablar relaciones con los individuos circundantes es el comienzo de la conciencia de que el hombre vive, en general, dentro de una sociedad."

Carlos Marx

DEDICATORIA

*Por lo innombrable, lo inmedible, lo infinito... a mi abuelo que aunque no está,
sigue guiándome,
por todo ese amor que tampoco cabe en ninguna parte... a mi abuela y mi madre,
por los últimos y mejores tiempos de mi vida... a Rosy.*

AGRADECIMIENTOS

Por lo que soy...

Sencillamente a toda mi familia.

Por la tesis...

Especialmente a mi tutora, por su ayuda constante y paciente.

A Robe por su ayuda incondicional en esta investigación.

A mis compañeros de estudios y de trabajo.

A mis amigos y enemigos, que son más o menos la misma cantidad.

RESUMEN

El presente trabajo constituyó un análisis cualitativo, dirigido a proponer acciones de estimulación para desarrollar la participación de los trabajadores de la Unidad de Producción Agropecuaria de la Empresa de Servicios de la Construcción de Sancti Spíritus, en la labor agropecuaria (2009-2011). El acercamiento a la muestra se realizó a través de la metodología de la intervención acción participativa, aplicando la observación, entrevistas, cuestionarios y lluvias de ideas. La investigación permitió diagnosticar el estado de la participación para confeccionar las acciones de estimulación de los trabajadores de la Unidad de Producción Agropecuaria. De esta manera se evidenció la carencia de espacios para que los trabajadores plantearan sus necesidades y preocupaciones, tales como actividades sociales, falta de conocimiento en la labor agropecuaria que realizaban.

ÍNDICE

	Pág.
Resumen.	
Introducción.	1
Capítulo 1. Reflexiones teóricas acerca de la participación de los trabajadores y su relación con la estimulación.	5
1.1. La participación social: la participación de los trabajadores en la empresa.	5
1.1.1. La participación de los trabajadores en la empresa.	8
1.2. La labor agropecuaria. Una mirada desde la participación de los trabajadores agropecuarios.	11
1.3. La estimulación y sus relaciones con la participación social.	14
1.3.1. La estimulación al trabajo en Cuba.	16
1.4. Reflexiones acerca de la confección de acciones de estimulación al trabajo.	19
Capítulo 2: Diseño metodológico.	24
2.1. Diseño de investigación.	24
2.2. Operacionalización de las variables.	27
2.3. Selección de la muestra.	33
2.4. Métodos y técnicas para la recogida de información.	35
Capítulo 3. Análisis y discusión de los resultados acerca de la propuesta de acciones de estimulación, para desarrollar la participación de los trabajadores en la labor agropecuaria.	40
Capítulo 3: 3.1. Caracterización de la Unidad de Producción Agropecuaria de la Empresa de Servicios de la Construcción de Sancti Spíritus, teniendo en cuenta la labor agropecuaria que se desarrolla en esta por parte de los trabajadores.	40
3.2. Diagnóstico en función de la participación de los trabajadores agropecuarios en las labores agropecuarias.	44
3.3. Propuesta de acciones de estimulación para desarrollar la participación de los trabajadores en la labor agropecuaria.	53
Conclusiones.	57
Recomendaciones.	59
Bibliografía.	60
Anexos.	63

INTRODUCCIÓN

Desde el principio de la humanidad el hombre ha buscado formas de satisfacer sus necesidades físicas e individuales como el hambre, la sed, sueño, etcétera, y este, al formar parte de un grupo o sociedad, ha buscado la satisfacción de las necesidades del grupo. A las diversas actividades para satisfacer sus necesidades se les ha denominado trabajo.

En esta investigación la visión del trabajo se orienta hacia las labores agropecuarias de los trabajadores y para ello resulta necesario hacer referencia a un contexto internacional en el que se enmarca la problemática agraria. En tal sentido, en todas las sociedades capitalistas avanzadas, el Estado ha intervenido de forma decisiva y extensamente en el sistema de producción agraria y como tal ha actuado como virtual garante de la tierra agrícola. Los países capitalistas han desarrollado sistemas de penetración hacia la agricultura, lo cual se ha evidenciado en el crecimiento de una fuerza de trabajo alienada en la agricultura, mediante la contratación de trabajadores temporeros o emigrantes durante la cosecha de frutas y verduras.

En lo referente al escenario cubano se debe aclarar que este aspecto se trata dadas las diferencias que existen con el modelo de desarrollo, así como las especificidades y el comportamiento, los cuales también resultan muy diferentes. Es importante reconocer que los antecedentes de la transformación del Sector Agropecuario en Cuba, están dados por los elementos que caracterizaron las transformaciones posteriores a la implementación de las Leyes de Reforma Agraria y por las condiciones que se crearon como consecuencia del Derrumbe del Bloque Socialista.

En Cuba se ha evidenciado una diversidad de formas de organización de la producción agropecuaria, las cuales han ido evolucionando en función de las condiciones socioeconómicas y culturales. En este caso la investigación se

desarrolla en una Unidad de Producción Agropecuaria, de ahí que las labores de los trabajadores cuenten con características típicas del trabajo agrario y pecuario en este país.

Para el desempeño de estas labores, se hace preciso una mirada desde la participación de los trabajadores, donde esta se va a convertir en un fin en sí misma. El término "participación" admite muchas interpretaciones, puede incluso ser comprendido de diferentes maneras, pero en esta investigación se ha reflexionado acerca de dicha categoría desde un enfoque sociocultural.

Según las diversas posturas de disímiles autores, participar puede significar hacer acto de presencia, tomar decisiones, estar informado de algo, opinar, gestionar o ejecutar; desde estar simplemente apuntado a, o ser miembro de, a implicarse en algo en cuerpo y alma. Es decir, hay muchas formas, tipos, grados, niveles, ámbitos de participación.

Convocar a la participación resulta un ejercicio hoy día frecuente y muchas veces, poco problematizado, más allá de las reiteradas quejas de los propios agentes implicados por la poca respuesta, que en ocasiones obtienen a sus convocatorias. En tal sentido, la estimulación al desarrollo de la participación ha jugado un rol importante en grupos donde han fallado ejes decisivos de la participación, como lo son la motivación, la toma de decisiones y la existencia de saberes.

El presente trabajo investigativo tiene sus orígenes en un problema social existente en las organizaciones, el cual se identifica con la participación de los trabajadores, valorando los beneficios que propician las acciones de participación y estimulación organizacionales. De ahí que se plantee como objetivo de la investigación: proponer acciones de estimulación para desarrollar la participación de los trabajadores de la Unidad de Producción Agropecuaria de la Empresa de Servicios de la Construcción de Sancti Spíritus, en la labor agropecuaria (2009-2011).

Las acciones de estimulación son vistas como un medio importante de los que dispondrá la Unidad para atraer, mantener, desarrollar y comprometer a los recursos humanos, teniendo una influencia notable en el logro de la misión de la organización, que a la vez contribuirá de manera significativa por esta vía al desarrollo de la sociedad, a la satisfacción de las necesidades de sus miembros y a la creación de los nuevos valores requeridos para el hombre que la construye.

La necesidad de dotar a la Unidad de una propuesta de actividades que permita la participación de los trabajadores a partir de acciones de estimulación, constituye una tarea inmediata en las empresas cubanas. Vale la pena aclarar que no se trata de idealizar normas de participación, sino de comprender, antes que pre-juzgar, las peculiares dinámicas puestas en juego por las propuestas participativas.

“¿Por qué pensar que existe una única forma válida de participar? ¿Quién la define? Es más ético el reconocimiento de la diversidad de situaciones, necesidades, posibilidades e inquietudes de las cuales pueden desprenderse diferentes maneras de querer ser parte, tener parte y tomar parte, en un asunto que importa y afecta a las personas. El desafío en este terreno es ser lo suficiente creativo, a fin de buscar con flexibilidad y apertura distintas vías para canalizar las inquietudes de las personas, así como permitir transitar, sin rigideces y burocratismo de una vía a otra”¹

La participación no es algo que se conceda, por eso hay que pensarla, concebirla y promoverla en términos de proceso y debe transcurrir en una relación de horizontalidad y no de verticalismo. Se aboga entonces, por el desarrollo de la participación donde crezca el ejercicio del poder, se debe apostar por los procesos de aprendizaje que permitan madurar y hacer crecer la producción de ese saber. Por ello, la participación es un proceso de construcción social en el que se facilitan los aprendizajes.

¹ LINARES FLEITES, Cecilia, Pedro E. MORAS PUIG y Yisel RIVERO BAXTER. 2004. p. 176-177.

El informe de investigación está estructurado en tres capítulos que favorecerán el acercamiento y comprensión de la problemática. El trabajo comienza con un resumen y una introducción. Le sigue el capítulo 1 que aborda las reflexiones teóricas acerca de la participación de los trabajadores y su relación con la estimulación. En el capítulo 2 se expone el diseño de investigación y en el capítulo 3 se muestran los resultados en función de una caracterización de la Unidad de Producción Agropecuaria, luego el diagnóstico y la propuesta de acciones de estimulación de la participación de los trabajadores en las labores agropecuarias. Luego continúan las conclusiones, las recomendaciones y la bibliografía.

Capítulo 1: Reflexiones teóricas acerca de la participación de los trabajadores y su relación con la estimulación.

La participación de los individuos es tan diversa como lo son los escenarios y las circunstancias en las cuales se encuentren estos, es decir, hoy se puede hablar de participación social, ciudadana, comunitaria, individual, pero estas categorías no son limitantes ni exclusivas, es por ello que en esta investigación se desarrolla un acercamiento a la participación de los trabajadores, analizando las nuevas modalidades que esta pudiera asumir.

Para el acercamiento a la categoría antes mencionada, en este capítulo se plantea la participación social definida por diferentes autores, llegando a conceptualizarla según los criterios expresados. Se analiza la participación de los trabajadores en la empresa, haciendo énfasis en la labor agropecuaria y se exponen aspectos relacionados con la estimulación y las relaciones que ésta tiene con la participación social.

1.2. La participación social: la participación de los trabajadores en la empresa.

La participación social es un proceso dinámico en constante construcción que implica a todos los actores sociales. Constituye una piedra angular para el desarrollo, tanto de los seres humanos en su individualidad, como para el de las localidades a la que los mismos pertenecen. Es por ello, que en el empeño de estimularla o desarrollarla, según sea el caso, se han hecho diferentes asociaciones teórico conceptuales.

Dentro de las asociaciones antes mencionadas y que han sido más recurrentes en los estudios, se encuentran las tendencias a vincularla al desarrollo, a la democracia, a los procesos de intervención comunitaria, a la toma de decisiones, entre otros. Ello indica, que la participación atraviesa los prismas económicos,

políticos, comunitarios e incluso metodológicos. Lo dinámico y complejo de su conceptualización, radica en que se remite más a un proceso que a un estado o una meta.

Desde el punto de vista psicosocial “la participación es una necesidad humana universal, vinculada a la satisfacción de la interacción con otros, la autoexpresión, el desarrollo del pensamiento reflexivo, el placer de crear y de ser valorado por los demás. Se señala como un acto conciente donde se destacan elementos comunicativos y volitivos”². Según estos autores, la participación toma una dimensión particular cuando es analizada desde el terreno del desarrollo cultural.

De esta manera, emerge como concepto clave, dentro de un modelo que intenta acercarse a la creación de las condiciones para que el hombre pueda desplegar todas sus potencialidades de personalidad. Ello ocurrirá, en la medida que logre convertirse en sujeto de sus propias transformaciones, tomando parte activa del complejo proceso de construcción de su vida social e individual.

Una de las definiciones que parecen acercarse a un proceso verdaderamente participativo, es en el que se plantea que “Participar es algo más que asistir o estar presente, aunque esto sea una condición necesaria para que se produzca la participación. Participar es tener o tomar parte, intervenir, implicarse...Supone, en consecuencia que la presencia es activa, comprometiendo a la persona, en mayor o menor medida”³. En este sentido, se hace referencia a que la participación siempre sugiere la remisión a un objeto o a un objetivo: tomar parte, intervenir en una actividad o desarrollar una tarea, proyecto, etcétera.

Es válido aclarar que el acto de presencia (no necesariamente física), pudiera ser el punto de partida para que exista participación, sin embargo, participar no se reduce a estar presente. De ahí que se tomen como ejes transversales el querer, saber y poder participar. Querer participar, tiene que ver con una condición

²MORAS PUIG, Pedro Emilio (Citado por Natividad Guerrero y Elaine Morales). Tomado de La participación. Diálogo y debate en el contexto cubano, 12 p.

³ GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, Nydia y Argelia FERNÁNDEZ DÍAZ. 2003. p. 30.

necesaria a tener en cuenta, pues implica que los protagonistas de la acción, quieran tomar parte en dicha acción, o sea que estén “motivados”⁴ para desarrollar las actividades, objetivos, etcétera.

Saber participar es otro de los ejes significativos en un estudio acerca de la participación social, pues para que pueda producirse, no basta con que las personas estén motivadas y quieran participar, sino que es importante que sepan como hacerlo. Ello significa, que los participantes cuenten con las habilidades, capacidades, conocimientos o destrezas necesarias para participar, los cuales van a estar en función de determinados objetivos y en relación con la satisfacción de sus necesidades.

Como se mencionaba anteriormente, otro de los elementos a tener presente cuando se estudia la participación como proceso es: poder participar. En este sentido, una reflexión necesaria puede ser, que para que se produzca la participación, no resulta suficiente el hecho de que sus miembros “quieran” tomar parte de la acción y cuenten con los conocimientos imprescindibles para ello; sino que es preciso que puedan llegar a desarrollarla. Este poder participar significa que existan las ocasiones, los mecanismos, las estructuras, las oportunidades de acceder a esa participación y de hacerla posible, es decir que el individuo pueda llegar a tomar decisiones.

Relacionado con lo planteado hasta este momento, se puede señalar que la participación no es más que la intervención estrecha de las personas en los procesos económicos, sociales, culturales y políticos que afectan sus vidas. Acercarse al tema de la participación es ponerse frente a un proceso complejo y abarcador que envuelve a sujetos y colectividades en toda su conflictividad. Se le identifica como el eje central que posibilita incrementar y redistribuir las oportunidades de los actores sociales en los procesos de toma de decisiones.

⁴ Motivación: es el conjunto de impulsos, necesidades, deseos, razones, intereses, motivos, incentivos, etcétera, capaces de “movilizar” o “mover” a la acción. Este concepto aparece en el texto antes citado, p. 33

De ahí, que la participación sea la vía para transitar, sobre bases culturales propias, los caminos del desarrollo a través de la expresión y conducción de una comunicación educativa que posibilite la concientización de los sujetos, enriquecida en el diálogo y la acción colectiva. Este argumento permite analizar que la participación cuenta con expresiones que alcanzan una dimensión cultural, lo cual implica el estar de acuerdo con diversos aspectos de la cultura y poner en acción la voluntad para lograr ciertas metas u objetivos implícitos. Estas dos cuestiones son relevantes, en el sentido de que pueden haber personas, que estando de acuerdo en realizar dichas actividades, no actúan o aportan algún tipo de esfuerzo para lograr las metas.

1.2.1. La participación de los trabajadores en la empresa.

En el acercamiento al tema de la participación de los trabajadores se evidenció que existe una tendencia a asociarla principalmente a la toma de decisiones. Pero en esta investigación, se necesita de un análisis desde los tres momentos antes mencionados: querer, saber y poder participar, donde la toma de decisiones constituye uno de los puntos de vista que se tienen en cuenta, para analizar la problemática relacionada con la participación de los trabajadores.

En la búsqueda bibliográfica acerca de la participación de los trabajadores, predominó una mirada al tema desde la acción sindical empresarial y de la función de los obreros en el ámbito internacional, en la lucha de clases. Se hace mención en este sentido, a la labor desarrollada en la antigua Unión Soviética, donde se evidencia que “Históricamente, la idea leninista del control obrero se desarrolló en las etapas iniciales e incluso inmediatamente anteriores al Triunfo de la Revolución de Octubre”⁵. Por ello, la visión de Lenin “...estuvo orientada a cumplir un doble papel: colocar en posición de liderazgo social a la clase obrera, y garantizar la participación en sus necesidades”⁶

⁵ LINARES FLEITES, Cecilia, Pedro E. MORAS PUIG y Bisel RIVERO BAXTER. 2004. p. 116.

⁶ Ídem, p. 116.

Este argumento, convida a un análisis de la problemática relacionada con la participación de los trabajadores, que no se debe reducir únicamente a los prismas económicos y políticos, sino que resulta significativo, una mirada desde la dimensión sociocultural que se acerca a la selección de una forma social no solo política, sino cultural. Constituye, concebir un sistema de toma de decisiones elaborado y ejecutado de manera conjunta, donde no predominen las imposiciones sino los aprendizajes recíprocos. De ahí que se conciba que los principales protagonistas, sean los que desarrollan las acciones, pues ellos son los que dominan la actividad y pueden contar con “buenas prácticas”. Los y las trabajadoras aportan, como sujetos, su conocimiento y percepción de los problemas.

En la búsqueda de una definición acerca del término participación de los trabajadores, se parte de las dos distinciones que hace María Escat Cortes. La misma propone como puntos de vistas a tener en cuenta: “la participación como motivación y la participación como forma de reconocimiento. En la primera se hace referencia a la necesidad de que las personas se sientan motivadas para desarrollar las acciones, porque de esta manera podrán aportar conocimientos valiosos para el logro de los objetivos propuestos. En la segunda se plantea que se debe alentar a la participación de los empleados en los asuntos en los que estos puedan tomar decisiones”⁷.

Sin embargo, como se mencionaba en el primer epígrafe, el hecho de tener en cuenta la motivación y (en este caso), el reconocimiento, no significan que se esté asumiendo como una necesidad, que las personas cuenten con las habilidades, conocimientos y habilidades para el desarrollo de la participación. Ello evidencia, que el saber participar, también debe ser concebido dentro de las condiciones necesarias para que se de la participación de los trabajadores, pues en la explicación que se daba a la motivación, se tenía en cuenta la producción de estos

⁷ Para más información acerca de esta reflexión, consultar CORTÉS ESCAT, María. Disponible en: <http://www.arearh.com/rrhh/participaciontrab.htm>

nuevos conocimientos a partir del desarrollo de ese proceso, pero no de los saberes ya adquiridos y no necesariamente resultados del aprendizaje.

En los textos revisados en Cuba, se concibe que la "...participación de los trabajadores en la toma de decisiones es el acceso del sujeto popular (los trabajadores) en la toma de decisiones en aquellos espacios (fábricas, centros de trabajo, etcétera, y en aquellos aspectos de naturaleza pública o de interés colectivo (asuntos de la producción, los servicios, la política económica, la comercialización, las condiciones de trabajo, la estimulación, etcétera) que están en competencia"⁸. Esta definición, se corresponde con el análisis que se hacía al inicio del epígrafe, donde se planteaba que pudiera ser reduccionista concebir la participación social, solo desde la esfera política, visualizando o haciendo énfasis en el acceso a la toma de decisiones para mejorar los renglones económicos. Ello significa, que la eficacia de la participación no debe medirse en términos productivos o traducirse en términos de productividad directa, sino que tiene que ver con la riqueza de las informaciones tratadas, el valor operativo de las decisiones tomadas y de su aplicación práctica. Además del nivel de implicación que pudieran tener los participantes, pues eso contribuiría al buen desempeño del trabajador en la empresa.

En un resumen de lo planteado anteriormente, se puede decir que la participación de los trabajadores en la empresa está enfocada en la motivación y en el reconocimiento, dándoles la posibilidad de decidir. También es necesario contar con los recursos requeridos, la adecuación de las estructuras técnicas y buena organización del trabajo. Se concibe entonces como la participación que asume como ejes transversales, el querer, saber y poder participar, lo cual se va a corresponder con las características de la actividad que estos trabajadores desempeñan.

⁸ LINARES FLEITES, Cecilia, Pedro E. MORAS PUIG y Yisel RIVERO BAXTER. 2004. p. 117.

1.2. La labor agropecuaria. Una mirada desde la participación de los trabajadores agropecuarios.

La agricultura siempre ha ocupado un papel clave en Cuba y sigue siendo la espina dorsal de la golpeada economía cubana. Antes de definir el término: labor agropecuaria, se debe esbozar como se inició o formó la actividad en este país, que según "(Funes, 1997) el surgimiento de la agricultura cubana en la colonia, tiene lugar en 1511, cuando Diego Velásquez realiza la primera repartición de tierras"⁹.

Durante cuatro siglos la tendencia fue incrementar pequeñas y medianas propiedades diversificadas, especialmente en la actividad agrícola. Las grandes se dedicaban a caña de azúcar y ganadería pero incluían potreros, bosques, cultivos alimenticios, frutales y otros. 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 reducción de las pequeñas y medias propiedades diversificadas.

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"¹⁰.

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.

⁹ TEJEDA MARRERO, Víctor Manuel. Enero 2007. 15 p.

¹⁰ Ídem, p. 16.

En 1963 comienzan a crearse las Agrupaciones Agropecuarias como forma de organización empresarial estatal, como parte de estas existían granjas del pueblo, cooperativas cañeras y Granjas Administrativas (formadas a partir de tierras expropiadas). Un año más tarde se crea una nueva estructura organizativa: las empresas de nuevo tipo.

Una vez transferidas al Estado cubano las grandes extensiones de tierra dedicadas a las producciones de caña, arroz, ganado, etcétera, el gobierno revolucionario decidió mantenerlas y no repartirlas, como tradicionalmente se había hecho en otros países que habían promulgado reformas agrarias, con los fines de emplear en alto grado el desarrollo de la técnica agropecuaria, mas acorde con la evolución a nivel mundial.

Aunque en su mayoría de extracción campesina, los trabajadores de los latifundios llegaron a perder muchas de las características del campesinado y se convirtieron en obreros asalariados. Su modo de pensar y actuar respondía al de un obrero. El anhelo de la gran mayoría de los obreros de la caña no era la parcela de tierra, sino el salario remunerativo para satisfacer sus necesidades y las de sus familias.

El campesinado, de extracción social humilde, se caracterizó tradicionalmente por dedicarse a la explotación de un pequeño pedazo de tierra, (del cual más del 60 % de los campesinos no era propietario), que le proporcionara los recursos fundamentales para el sustento de su economía familiar.

La existencia de dos tipos de trabajadores agrícolas bien definidos dentro de la población rural, es un elemento que condiciona el reparto de tierra a los campesinos que la trabajaban y fomenta por otra parte, en las restantes tierras de propiedad estatal, nuevas formas de organización de la producción que propiciaran el empleo a esa gran masa de hombres que laboraban en el campo.

Como parte de estas nuevas formas de producción se encontraban las Unidades Básicas de Producción Cooperativa, las Cooperativas de Producción Agropecuaria y las Cooperativas de Créditos y Servicios.

Nótese que se crearon diferencias entre estos tipos de trabajadores agropecuarios, producidas por las relaciones de producción que determinaron cambios en su cultura, pensamiento y actuación. De ello se infiere, un análisis que permite concebir que la labor agropecuaria desde un enfoque de proceso, puede definirse como el conjunto de actividades secuenciadas de carácter agrícola y pecuario, las cuales tienen como objetivo la producción de alimentos. Pero la labor de los trabajadores agropecuarios, no se reduce a su accionar en el campo, sino que cuenta con otros incentivos que permiten que este grupo de trabajadores, cuente características, gustos, preferencias, que se relacionan con las prácticas que estos desarrollan y van a estar en función del cumplimiento de su labor y del aumento de la producción.

La participación se vuelve fundamental para lograr que la población rural intervenga en la recolección de información y en el proceso de producción agropecuaria. Pueden utilizarse métodos participativos para levantar la producción sobre las actividades y las limitaciones de los agricultores. Estas acciones podrán entonces compartirse con los encargados de formular políticas y los planificadores para que formulen planes de desarrollo, que tengan en cuenta los intereses de los trabajadores agropecuarios y favorezcan un desarrollo sostenible.

La participación de los trabajadores agropecuarios se puede apreciar además a través de los instrumentos específicos, como son el levantamiento de los recursos que tiene en sus áreas, la tendencia de los problemas y los perfiles institucionales para analizar en el contexto de la entidad. Otros instrumentos lo constituyen los diagramas de los sistemas agrícolas, los calendarios estacionales y los perfiles de las actividades diarias. Dichos instrumentos ayudan a las entidades y a los

diferentes grupos socioeconómicos, a determinar y priorizar sus problemas, su necesidad de recursos, y a elaborar planes de acción para los trabajadores.

1.3. La estimulación y sus relaciones con la participación social.

En la actualidad es una realidad que las organizaciones traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma; de ahí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. En ello es esencial la estimulación, considerada como una inversión de la empresa para obtener mejores resultados futuros.

Como se explicaba en el epígrafe 1.1, cuando se hace mención a la participación de los trabajadores, se concibe a la motivación como un requisito indispensable a desplegar. Pero al alentar la participación y la colaboración de los trabajadores, los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado, van a ser sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, se considera que la motivación necesita de incentivos que activen a los individuos en su accionar social. De esta manera, se considera que la estimulación puede ser un elemento significativo a la hora de desarrollar la motivación de los trabajadores, como parte de la participación de estos en determinados escenarios laborales.

En la bibliografía consultada, la estimulación se encuentra relacionada a la psicología, pues va a estar en dependencia de las especificidades o características de los individuos desde su personalidad y condiciones de vida. En este sentido, se define como "...la disposición del individuo hacia objetivos que impulsan y orientan su actividad (conducta), determinadas por las necesidades a satisfacer. No es un estado sino un proceso"¹¹. Es la manifestación activa de las necesidades del trabajador, la satisfacción por tanto se referirá al bienestar que se experimenta cuando son satisfechas la necesidad y la motivación al impulso y

¹¹ CUESTA SANTOS, Armando. 1997. p. 325.

esfuerzo para hacerlo. La motivación puede ser el resultado de determinada estimulación, pero no necesariamente los “estímulos”¹² tienen que motivar a los trabajadores.

La estimulación al trabajo es una de las funciones de la gestión de recursos humanos, “...es considerada en su sentido integral y como una inversión en los recursos humanos, que permitirá obtener mejores resultados globales en la organización en el presente y el futuro, ya que los recursos humanos son hoy día el recurso estratégico a optimizar”¹³. La estimulación o incentivo es la actividad que se le otorga a los seres humanos para un buen desarrollo o funcionamiento, ya sea por cuestión laboral, afectiva o física. Se contempla por medio de recompensas o también llamados estímulos.

En el caso de la estimulación laboral se concibe como aquella por la que “...la puntualidad y hacer lo mejor posible en el trabajo asignado, se les dan a los trabajadores ciertos beneficios (vales de despensa, aumento salarial etcétera.)”¹⁴. La estimulación laboral, permite que el trabajador actúe y se comporte de una determinada manera y defina en qué dirección dirige su accionar, con el fin de generar beneficios individuales y profesionales.

En este sentido, en la revisión de la bibliografía de corte internacional, se evidenció que se concebía al hombre como objeto del conjunto de acciones de estimulación a desarrollar. Es el caso de la concepción del estímulo “para los trabajadores”, como una asignación de beneficios, sin embargo, debe ser considerado como un reflejo de las necesidades y de los elementos que caracterizan a determinado grupo de trabajadores. Por ello, el trabajador debe ser

¹² Todo aquello que sea capaz de rebasar el umbral sensorceptual del hombre y desencadenar su reflejo psíquico con determinada respuesta inconsciente o consciente” CUESTA SANTOS, Armando. 1997. p. 328.

¹³ Ídem, p. 332.

¹⁴ ÁLVAREZ, Luis F. **Los problemas actuales de la estimulación al trabajo**. Disponible en: <http://www.arearh.com/empleo/estimulacion.htm>

visto como sujeto activo dentro de esa estimulación, pues esta debe ser contemplada desde ellos y no para ellos.

1.3.1. La estimulación al trabajo en Cuba.

Como parte de los antecedentes de la estimulación al trabajo en Cuba, es importante señalar que esta también tiene su historia, la cual no puede separarse del sistema socio-económico imperante en cada momento. La situación de la Cuba prerrevolucionaria en materia de estimulación al trabajo, y de organización del trabajo y los salarios en general, se reseña de una forma bastante clara e integral en los trabajos de Cuesta (2005) y otros autores.

No puede abordarse esta etapa sin hacer un aparte a la influencia del Comandante Ernesto “Che” Guevara, sin olvidar que él fue el iniciador e impulsor en Cuba de los principales mecanismos de estimulación moral de formación de una conciencia y disciplina verdaderamente comunista, que repercuten de manera decisiva en las transformaciones del hombre nuevo que se demanda. El impulso del sistema emulativo, el trabajo voluntario, el movimiento de racionalizadores e innovadores y otros, son contribuciones e innegables aportes del Che, el cual le da una gran importancia sobre todo en la formación del hombre nuevo, comunista.

“En los años 1986 y 1987 la propia experiencia cubana puso de manifiesto lo erróneo de la falta de coherencia y equilibrio entre lo moral y material y la preponderancia de este último en la estimulación; el Comandante en Jefe Fidel Castro (1987) abordó esta problemática y sus efectos muy críticamente. Por otro lado resulta también erróneo ignorar la validez de la aplicación de la distribución con arreglo a trabajo y desconocer la influencia de los estímulos materiales en la construcción del socialismo, la experiencia cubana también permite reflexionar al respecto”¹⁵. Ello evidencia que el estímulo positivo o que provoca motivación, es

¹⁵ SARMENTERO BOM, Ileana y Katia Adelaida PERERA ROQUE. **Sistema de acción para perfeccionar el sistema de estimulación moral en la empresa eléctrica Matanzas**. Disponible en: www.monografias.com

considerado como un beneficio por el individuo, pudiendo tener distintas expresiones, clasificaciones e interpretaciones como son: morales y materiales para unos, tangibles e intangibles para otros, intrínsecos y extrínsecos, etcétera.

En los años 90, “El proceso de rectificación pone al descubierto las debilidades, los errores del enfoque seguido en la estimulación al trabajo hasta entonces y sus nefastas consecuencias en el socialismo. Los profundos análisis dirigidos por Fidel y sus múltiples intervenciones al respecto (1987) ponen de manifiesto la necesidad de realizar la atención al hombre de manera integral, dada la importancia de la formación en la conciencia del hombre”¹⁶. En este período se desarrollan experiencias novedosas, donde se ponen de manifiesto de una manera concreta las enseñanzas emanadas de este proceso, en este sentido se destacan la renovación del movimiento de microbrigadas y las brigadas de nuevo tipo, los contingentes y en mayor medida los resultados del perfeccionamiento empresarial iniciados en las FAR, entre 1988 y 1989, así como otros experimentos empresariales que tienden a una mayor integralidad en el enfoque empresarial.

Ello evidencia, que al decir estimulación en su concepción más amplia, se refiere a todo aquello que constituye un elemento motivador para el trabajador. Es decir, no puede reducirse únicamente a los aspectos contemplados tradicionalmente en la “estimulación moral”¹⁷ y “material”¹⁸, concebidos y tratados separadamente, como la mayoría de las veces se hace.

¹⁶ Ídem.

¹⁷ Estimulación moral: Sistema de acciones que se realizan para propiciar el desarrollo de la moral en el trabajo y el sentido de pertenencia; reconocer y promover el aporte laboral de los trabajadores en la consecución de los objetivos estratégicos y la elevación de la cultura de la organización, así como la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores. SARMENTERO BOM, Ileana y Katia Adelaida PERERA ROQUE. **Sistema de acción para perfeccionar el sistema de estimulación moral en la empresa eléctrica Matanzas**. Disponible en: www.monografias.com

¹⁸ Estimulación material: Sistema de acciones que interactúan y se integran con la estimulación moral socialista para motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia y en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. El pago con arreglo al trabajo, por cantidad y calidad, es el elemento principal de la estimulación material. SARMENTERO BOM, Ileana y Katia Adelaida PERERA ROQUE. **Sistema de acción para perfeccionar el sistema de estimulación moral en la empresa eléctrica Matanzas**. Disponible en: www.monografias.com

Más allá de los mecanismos y formas de estimulación tradicionales, el enriquecimiento del contenido de trabajo, la promoción de mejoras de las condiciones de vida en el trabajo y del reconocimiento social por la labor que se realiza, así como la utilización de métodos y estilos de trabajo, que dejan a un lado su carácter autocrático de dirección, constituyen aspectos integradores de motivación y de realización individual. La implementación de acciones de estimulación por el mejoramiento de las condiciones de trabajo, bienestar y otras vinculadas a los resultados del trabajo, se manifiestan proporcionando frutos y aportando experiencias aleccionadoras.

En Cuba se han establecido requisitos vinculados a la estimulación moral y material de los trabajadores según “Norma Cubana NC 3001: 2007”¹⁹, las organizaciones deben cumplir con lo determinado. En este sentido, se hace referencia al establecimiento y cumplimiento con los sistemas de pago, a la identificación de áreas que abarcan el sistema de estimulación material y a la elaboración de acciones de estimulación moral, que integradas con la estimulación material potencien las motivaciones de los trabajadores para que se fortalezca la cultura que necesita la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos.

A pesar de todos los avances que se han ido logrando en Cuba en materia de estimulación laboral, aún “se evidencia la existencia de problemáticas que resultan recurrentes en investigaciones desarrolladas hacia este tema”²⁰. A manera de resumen, pudieran destacarse el señalamiento de que no siempre existe una concepción estratégica, ni se concibe a la estimulación como un sistema de acciones, basadas en una base científica, sino que se deja a la buena fe de los directivos. Ello indica, que ha fallado la estimulación

¹⁹ Para consultar la norma, ver: SARMENTERO BOM, Ileana y Katia Adelaida PERERA ROQUE. **Sistema de acción para perfeccionar el sistema de estimulación moral en la empresa eléctrica Matanzas.** Disponible en: www.monografias.com

²⁰ ALVAREZ LOPEZ, LUIS F. La estimulación al trabajo, sus problemas y el diseño de sistemas. 2011. disponible en: <http://recursoshumanosblog.wordpress.com>

concebida desde el trabajador y a favor de la generación de la participación no como movilización; sino como proceso que visualiza al sujeto con una posición activa dentro del mismo.

Otra de las limitaciones con las que ha contado al estimulación laboral en Cuba, es que no siempre la igualdad de oportunidades se considera teniendo en cuenta las diferencias al interior de los grupos de trabajadores, pues en la mayoría de las ocasiones se desarrollan acciones por igual para todos, sin tener en cuenta necesidades específicas. Estas deficiencias, entre muchas otras se explican en la literatura cubana consultada para esta investigación.

De manera general, para lograr ese proceso participativo de la población en el desarrollo de la estimulación laboral de los trabajadores, la cultura del trabajo conjunto, es otro de los elementos necesarios a tener presente. Esta incluye la posibilidad de saber planificar y controlar las propias acciones de desarrollo. “La verdadera eficiente y eficaz estimulación que se quiere lograr hacia la actividad laboral en el mundo de hoy y muy en especial en el socialismo, deben comprender la motivación, e incluir el logro de compromiso, responsabilidad, acción o respuesta libre, consciente y voluntaria”²¹.

1.4. Reflexiones acerca de la confección de acciones de estimulación al trabajo.

Después de haber realizado el análisis de las concepciones y criterios sobre la estimulación al trabajo, se hace necesario contar con las acciones de estimulación, que permita su implementación en las organizaciones y empresas.

²¹ Ídem

La estimulación al trabajo, como ya se expresó anteriormente, puede constituir una provechosa herramienta, no solo para los dirigentes, sino también para los trabajadores. Esta, "...como todas las restantes funciones de gestión de recursos humanos, debe enfocarse de forma integral como un sistema, es decir que presenta enfoque sistémico. De ahí, que el sistema de estimulación entonces contendrá las direcciones o esferas de atención en que deben realizarse las acciones de estimulación, así como los principios y procedimientos a partir de los cuales se realizarán, teniendo como centro al hombre; con el objetivo de lograr la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y así contribuir a los objetivos organizacionales y sociales"²². En esta investigación, se desarrollarán acciones de estimulación y no se concebirá el sistema, por la complejidad que este implica, así como la necesidad de un enfoque multidisciplinario.

Para esta investigación, las acciones de estimulación se conciben como parte del sistema estimulador, estas van a constituir un medio importante de que dispondrá la organización para desplegar y comprometer a los recursos humanos. Las acciones deben ser abiertas, por lo cual estarán condicionadas notablemente por el accionar de su medio ambiente (externo e interno).

También resulta importante destacar que en dichas acciones, los trabajadores serán los principales protagonistas de su desarrollo, los cuales con el logro de los objetivos organizacionales y sociales, propiciarán las fuentes, las bases para financiar y perfeccionar el propio sistema y por tanto su mejora continua.

En sentido general "...las políticas que rigen las direcciones vinculadas a naturaleza y contenido de trabajo; trabajo en grupo e influencia de los directivos y en gran medida condiciones de bienestar, se dirigen esencialmente a distribuir según necesidades a partir de los objetivos organizacionales y de las posibilidades, las políticas dirigidas a la estimulación de los resultados individuales, lo harán a partir de los propios resultados, expresados ya sea en

²² ÁLVAREZ, Luis F. **Los problemas actuales de la estimulación al trabajo**. Disponible en: <http://www.arearh.com/empleo/estimulacion.htm>

términos de competencias (complejidad y responsabilidad), comportamiento y resultados obtenidos”²³.

Por tanto el equipo de diseño debe propiciar la integración con los jefes y colectivos, comprometerlos en esta obra, desempeñando un rol importante la participación en toda la concepción, implementación y explotación de las acciones de estimulación. Por otra parte, debe quedar claro que las bases de distribución de los beneficios son siempre las propias necesidades y los resultados, ya sean de carácter organizacional, individual o social y por ende estas deben estar debidamente definidas de alguna manera en las diferentes direcciones o esferas de atención a partir de políticas generales o específicas según sea el caso.

Dentro de las esferas de atención o elementos comprendidos en las acciones de estimulación, serán necesarios los atributos o dimensiones esenciales a tener en cuenta, derivándose propiamente los estímulos que actuarán sobre el individuo o grupo. Según Cuesta en su libro Tecnología de Gestión de Recursos Humanos (2005), considera un sistema de “acciones específicas de compensación laboral o también llamado sistema de estimulación laboral, donde se integran, entre otros aspectos, acciones de estimulación al trabajo materiales, económicas, salariales y espirituales (psicológicas). Dentro de estas últimas se encuentran:

- Planificación de carreras
- Adecuación hombre-puesto
- Enriquecimiento del trabajo
- Participación
- Conservación y desarrollo de la autoestima
- Centrarse en la conducta
- Reforzar comportamientos
- Establecer objetivos
- Escucha activa

²³ Ídem

- Cambio de puestos (polivalencia)
- Evaluación del desempeño
- Tacto personal”²⁴

Como se puede observar, aparecen las dos grandes divisiones de acciones de estimulación: (las materiales y las espirituales). Lo cual indica que ambas son consideradas importantes, aunque no se debe perder de vista la posibilidad de otras acciones, quizás no tradicionales, que puedan ser propuestas por los trabajadores. Por tanto, las acciones de estimulación al trabajo, no pueden desarrollarse como política o sistema al margen del fenómeno de la motivación.

Una muestra de ello, lo constituyen algunas acciones que han sido consideradas como “otras formas que pueden utilizarse para concretar los reconocimientos, estas son:

- Entrega de cartas o diplomas.
- Condecoraciones y distinciones.
- Otorgamiento de categorías acreditativas.
- Escritos en boletines, revistas y otros medios en que se destaquen las labores realizadas.
- Menciones en los medios de comunicación propia de la organización.
- Reconocimiento ante el colectivo laboral.
- Participación de trabajadores destacados, con reconocido prestigio y autoridad, en comisiones de expertos para el análisis y solución de determinados problemas.
- Designación de trabajadores destacados para representar a su organismo en eventos nacionales e internacionales.
- Selección de trabajadores para cursos nacionales e internacionales.
- Reuniones con las organizaciones del área de residencia del trabajador en presencia de su familia.
- Capacitación, formación, recalificación y rehabilitación.

²⁴ Para una mayor explicación sobre [las categorías mencionadas](#), ver CUESTA

- El reconocimiento inmediato²⁵.

Para ello es necesario el intercambio constante con los trabajadores, el cual puede realizarse de diversas formas, pueden aplicarse técnicas como: encuestas, entrevistas, análisis de grupo y otras dirigidas a consolidar el criterio del colectivo del centro. Puede analizarse su impacto en el comportamiento del clima laboral de la organización.

Para el análisis de las acciones de estimulación se concibieron las “dimensiones propuestas como parte de elementos de un sistema de estimulación. Estas eran las dimensiones vinculadas a la naturaleza y contenido de trabajo, vinculadas al trabajo en grupo y la acción de los directivos, vinculadas a la estimulación al esfuerzo y resultado individual, vinculadas a las condiciones de trabajo, vinculadas a las condiciones de bienestar²⁶. Estas permitían un mejor acercamiento a la participación desde la propuesta de acciones que comprendieran dichas dimensiones.

²⁵ SARMENTERO BOM, Ileana y Katia Adelaida PERERA ROQUE. **Sistema de acción para perfeccionar el sistema de estimulación moral en la empresa eléctrica Matanzas.** Disponible en: www.monografias.com

²⁶ ÁLVAREZ, Luis F. **Los problemas actuales de la estimulación al trabajo.** Disponible en: <http://www.areas.com/empleo/estimulacion.htm>

Capítulo 2: Propuesta metodológica.

En este capítulo se pretenden mostrar los argumentos metodológicos de la investigación. Es por ello que aparecerá una descripción de la metodología empleada, así como el diseño de investigación, donde se incluye además la operacionalización de las variables y la selección de la muestra. Por último, se expondrán los métodos y técnicas necesarios para la recopilación de la información.

Todo el proceso de redacción del informe contó con una perspectiva que responde a la investigación cualitativa. Según Taylor y Bodgan, “la investigación cualitativa es aquella que produce datos descriptivos, los cuales son considerados como las propias palabras de las personas expresadas tanto de manera oral como escrita, así como la conducta observable de las mismas.”²⁷ Para el desarrollo de esta, fue indispensable la utilización de la metodología cualitativa, debido al carácter flexible e inductivo de la investigación. Ello significa que los investigadores son sensibles a los efectos que causan sobre las personas desde una perspectiva holística. Además permite al investigador plantearse nuevos conceptos, así como analizar la realidad, llegando a conclusiones mediante la aplicación de diversos métodos y técnicas.

2.1. Diseño de investigación.

El presente estudio, permitiría la obtención de un diagnóstico del estado de la participación de los trabajadores en relación con las labores agropecuarias, el cual se convirtió en un instrumento de trabajo de los directivos de la Unidad de Producción Agropecuaria.

El hecho de abogar por el desarrollo de la participación de los trabajadores, permitirá (luego de la aplicación del plan de acciones), mejorar la solución de los

²⁷RODRÍGUEZ GÓMEZ, Gregorio; Javier GIL FLORES; Eduardo GARCÍA JIMÉNEZ. 2004. 32 p.

problemas, aumentar la productividad, la ejecución y eficacia del trabajo global y en grupo; generando un mejor clima organizacional con el propósito de influir en las actitudes de los individuos.

Estos resultados pondrán de manifiesto la importancia de la participación para el funcionamiento organizacional y el desarrollo de una conducta organizativa más humanizada y satisfactoria, libre de los efectos negativos de los sistemas más autoritarios, que, por otra parte, no por ello son mejores para promover la eficiencia de las organizaciones.

Situación problemática:

La Unidad de Producción Agropecuaria contaba con el “Procedimiento para la participación de los trabajadores en la dirección”²⁸ el cual tenía como objetivo alcanzar la más amplia participación de todos los trabajadores en el proceso de dirección, empleando diversas formas y métodos.

Como parte de las formas que se establecían en el procedimiento se encontraban las administrativas, las económicas, políticas y psicosociales. A partir de una valoración de la aplicación de estos procedimientos, se pudo visualizar que algunos de los elementos que eran normados como parte del desarrollo de la participación de los trabajadores en la Unidad, no estaban evidenciándose en el grupo de trabajadores.

Dentro del rango administrativo se evidenció que la administración llevaba de forma autocrática la propuesta de los planes, explicaban los problemas fundamentales que afectaban la producción y los servicios, pero no siempre escuchaban la opinión de todos los trabajadores.

²⁸ Ver el procedimiento en el Anexo 1

En cuanto al rango económico se solicitaba el criterio de los trabajadores en las propuestas de las fichas de costos para que estas fueran chequeadas. No obstante, esto no se cumplía a cabalidad y a su vez no se mantenía informado al colectivo del comportamiento diario de las normas de consumo material y de las normas de trabajo.

En los elementos planificados desde la esfera política se visualizó en el procedimiento que la propuesta trazada no se cumplió; pues no existía una preparación diferenciada y de concientización de todos los trabajadores mediante seminarios, conversatorios, concursos, plegables

Desde los parámetros psicosociales no siempre los directivos se mantenían actualizados en cuanto al estado de opinión de los trabajadores, así como la motivación e interés de estos, mediante la utilización de técnicas tales como: encuestas, entrevistas, la observación, matriz DAFO, balance de carga y capacidad, etcétera.

El análisis de este procedimiento permitió visualizar que la participación de los trabajadores se vio limitada a una participación “formal” y/o con poca preparación. Es por eso que se concebía con poca base científica, multidisciplinaria y exceso de empirismo de “buena fe”. De manera general se evidenciaron dificultades serias en la oportunidad en tiempo y lugar de las acciones de estimulación, así como la falta de permanencia (consistencia) de las acciones de estimulación.

Diseño de investigación:

Problema de investigación:

➤ ¿Cómo desarrollar la participación de los trabajadores de la Unidad de Producción Agropecuaria de la Empresa de Servicios de la Construcción de Sancti Spiritus, en la labor agropecuaria (2009-2011)?

Objetivo general:

- Proponer acciones de estimulación para desarrollar la participación de los trabajadores de la Unidad de Producción Agropecuaria de la Empresa de Servicios de la Construcción de Sancti Spíritus, en la labor agropecuaria (2009-2011).

Objetivos específicos:

- Caracterizar la Unidad de Producción Agropecuaria de la Empresa de Servicios de la Construcción de Sancti Spíritus, haciendo énfasis en la labor agropecuaria (2009-2011).
- Describir cómo se evidencia la participación de los trabajadores de la Unidad de Producción Agropecuaria de la Empresa de Servicios de la Construcción de Sancti Spíritus, en la labor agropecuaria (2009-2011).
- Identificar las acciones que permiten el desarrollo de la participación de los trabajadores de la Unidad de Producción Agropecuaria de la Empresa de Servicios de la Construcción de Sancti Spíritus, en la labor agropecuaria de estos.

Hipótesis:

- El desarrollo de la participación de los trabajadores en la labor agropecuaria, requiere de acciones de estimulación en La Unidad de Producción Agropecuaria de la Empresa de Servicios de la Construcción de Sancti Spíritus (2009-2011).

2.2. Operacionalización de las variables.

Luego de proponer la hipótesis de trabajo, es necesario identificar las variables con las que se va a trabajar, con el propósito de operacionalizarlas. Esta

descomposición permitirá una mejor recopilación de la información a través de los indicadores.

Definiciones conceptuales.

Participación de los trabajadores: es la participación que asume como ejes transversales, el querer, saber y poder participar, lo cual se va a corresponder con las características de la actividad que estos trabajadores desempeñan. En esta investigación, querer participar se concibió como la motivación necesaria para que la participación se desarrollara; evidenciándose además, la necesidad de que los trabajadores contaran con los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para el cumplimiento y satisfacción con la labor que realizaban. Esto tenía que ver con el saber participar. No obstante, esos conocimientos iban a contar con la necesidad de poder acceder a los espacios de participación, lo cual no se refería a un acceso marcado por la determinación física de un contexto, sino con las posibilidades de acceder a la toma de decisiones, o sea de poder contar con los mecanismos necesarios para poder participar.

Acciones de estimulación: se conciben como parte del sistema estimulador, que van a constituir un medio importante de que dispondrá la organización para atraer, mantener, desarrollar y comprometer a los recursos humanos y contribuirá de manera significativa al desarrollo de la sociedad, a la satisfacción de las necesidades de sus miembros y a la creación de los nuevos valores requeridos para el hombre que la construye. Las acciones deben ser abiertas, por lo cual estarán condicionadas notablemente por el accionar de su medio ambiente (externo e interno). Contaban con las dimensiones vinculadas a la naturaleza y contenido de trabajo, vinculadas al trabajo en grupo y la acción de los directivos, vinculadas a la estimulación al esfuerzo y resultado individual, vinculadas a las condiciones de trabajo, vinculadas a las condiciones de bienestar.

Labor agropecuaria: desde un enfoque de proceso, puede definirse como el conjunto de actividades secuenciadas de carácter agrícola y pecuario, las cuales tienen como objetivo la producción de alimentos. Pero la labor de los trabajadores agropecuarios, no se reduce a su accionar en el campo, sino que cuenta con otros incentivos que permiten que este grupo de trabajadores, cuente con características, gustos, preferencias, que se relacionan con las prácticas que estos desarrollan y van a estar en función del cumplimiento de su labor y del aumento de la producción.

Estimulación al trabajo: "...es considerada en su sentido integral y como una inversión en los recursos humanos que permitirá obtener mejores resultados globales en la organización en el presente y el futuro, ya que los recursos humanos son hoy día el recurso estratégico a optimizar"²⁹.

Estímulo: "Todo aquello que sea capaz de rebasar el umbral sensoperceptual del hombre y desencadenar su reflejo psíquico con determinada respuesta inconsciente o consciente"³⁰.

Motivación: "La actuación de fuerzas internas (necesidades) y externas (estímulos) al organismo que dirigen al comportamiento. Entre los determinantes de la motivación se incluyen tanto los procesos fisiológicos asociados a las necesidades físicas como los procesos y estructuras sociales relacionados con los determinantes externos y simbólicos de las necesidades"³¹. Para esta investigación se toma como definición que "...es el conjunto de impulsos, necesidades, deseos, razones, intereses, motivos, incentivos, etcétera, capaces de "movilizar" o "mover" a la acción"³².

Estimulación moral: "Sistema de acciones que se realizan para propiciar el desarrollo de la moral en el trabajo y el sentido de pertenencia; reconocer y

²⁹ CUESTA SANTOS, Armando. 2005. p. 332.

³⁰ Ídem. p.334.

³¹ GINER, Salvador; Emilio LAMO DE ESPINOSA; Cristóbal TORRES; 2001. p. 259.

³² GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, Nydia y Argelia FERNÁNDEZ DÍAZ. 2003. p. 33.

promover el aporte laboral de los trabajadores en la consecución de los objetivos estratégicos y la elevación de la cultura de la organización, así como la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores”³³.

Estimulación material: “Sistema de acciones que interactúan y se integran con la estimulación moral socialista para motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia y en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. El pago con arreglo al trabajo, por cantidad y calidad, es el elemento principal de la estimulación material”³⁴.

Acción: “...es la acción entendida por la sociología como aquella suerte de comportamiento humano en el que existe un componente de significación subjetiva”³⁵.

Definiciones operacionales.

Variable: participación de los trabajadores.

³³ SARMENTERO BOM, Ileana y Katia Adelaida PERERA ROQUE. **Sistema de acción para perfeccionar el sistema de estimulación moral en la empresa eléctrica Matanzas.** Disponible en: www.monografias.com

³⁴ Idem.

³⁵ GINER, Salvador; Emilio LAMO DE ESPINOSA; Cristóbal TORRES; 2001. p.454.

VARIABLE:	DIMENSIONES:	INDICADORES:
Participación de los trabajadores	Querer participar (Motivación)	Necesidades en función del desarrollo de la labor agropecuaria.
		Intereses colectivos en relación con la labor desarrollada.
		Incentivos y expectativas acerca de esta labor.
	Saber participar	Habilidades (destrezas en el trabajo con la tierra, con los animales)
		Conocimientos acerca de la labor agropecuaria, específicamente acerca de las tareas que realizan. (conocimientos de los más jóvenes) (Conocimientos sobre los cultivos que cosechan, conocimientos acerca de la cultura agroalimentaria, conocimiento acerca de los deberes y derechos del trabajador).
	Poder participar	Toma de decisiones (Habilidad para identificar problemas, explicar causas y proponer soluciones)
		Espacios que permitan el intercambio (a través de asambleas, discusión de planes de producción, de sistemas de pagos, convenio colectivo de trabajo)
	Formas de participación	Grupal
		Individual
		Dirigida
Directa		
	Indirecta	

Variable: acciones de estimulación.

VARIABLE:	DIMENSIONES:	INDICADORES:
Acciones de estimulación	Secuencia de las acciones a desarrollar.	Planificación de las acciones partiendo de una distribución por los meses del año. - en fechas conmemorativas (3 de octubre, 5 de diciembre) - trimestralmente - 1 vez al año - 2 veces en el año
	Principios y procedimientos a partir de los cuales se realizarán	Responsabilidad ante las tareas Correspondencia entre necesidad de dar el estímulo y la posibilidad real
	Vinculación entre la naturaleza y el contenido de trabajo	Identificación de la tarea Significación de la tarea,
	Vinculación entre el trabajo en grupo y la acción de los directivos	Actividades que favorecieran las relaciones entre los individuos y abogaran por la cohesión
	Estimulación al esfuerzo y resultado Individual y colectivo.	Reconocimiento del trabajo -Actividades donde se reconocen los resultados alcanzados en el centro de trabajo (moral y material)
	Vinculación a las condiciones de trabajo	Identificación de innovaciones agropecuarias Diversificación de variedades
	Vinculación a las condiciones de Bienestar	Satisfacción Cultural (actividades recreativas para el trabajador y su familia, actividades para la obtención de nuevos conocimiento) -Conmemoraciones de fechas históricas

Variable: labor agropecuaria.

VARIABLE:	DIMENSIONES:	INDICADORES:
Labor agropecuaria	Labor en función de objetivos de producción	Labor en la producción agrícola (producción de hortalizas, frutales, viandas, de granos) organización del trabajo (colectivo o individual) actividades que realizan los trabajadores (preparación de la tierra, siembra, regadío de los cultivos, cosecha, comercialización) alimentos que se cosechan
		Labor en la producción pecuaria - animales que se atienden(ovino, caprino, avícola, porcino, vacuno) - actividades que se desarrollan (distribución de piensos, cuidado y atención a los animales, atención veterinaria, certificación del crecimiento de los animales, procesamiento de los alimentos para estos).
	Labor en función de las preferencias de los campesinos	Desarrollo de la labor a través de actividades - dinámicas - que reflejen la cultura de su trabajo - que se corresponda con sus deberes y derechos

2.3. Selección de la muestra.

La selección de la muestra en una investigación cualitativa, suponía un acercamiento entre investigador y los sujetos de la investigación, colocando a estos últimos como protagonistas en cuanto a las fuentes de investigación con los que se contaba.

En esta investigación cualitativa donde el método utilizado fundamentalmente fue la investigación – acción, el tipo de muestreo fue no probabilístico pues este “se utiliza cuando se requiere tener casos que puedan ser representativos de la población estudiada. La selección se hace de acuerdo con el esquema de trabajo del investigador”³⁶, es decir que la elección de los sujetos y objetos de estudio dependen del criterio que tenga el investigador, por tal motivo se utiliza el muestreo intencional.

Lo significativo de este tipo de estudio en cuanto a la selección de una muestra intencional, radicó en que se pretendía ir incorporando la mayor cantidad de trabajadores al proceso. Lo interesante fue que el número no era lo más importante, sino lo que se pretendía lograr a través de la participación de los trabajadores en función de sus beneficios.

En la primera etapa de la investigación la muestra fue concebida por los trabajadores de la Unidad de Producción Agropecuaria, es decir por los directivos de la misma ya que estos estaban capacitados para brindar información sobre el funcionamiento de la misma.

Estos informantes formaron parte del grupo gestor, dentro de estos se encontraban:

- ◆ Director de la Unidad de Producción Agropecuaria
- ◆ Especialista integral de actividades agroindustriales y forestales
- ◆ Médico veterinarios
- ◆ Especialista C en gestión de recursos humanos

Los directivos eran las personas encargadas de orientar el trabajo de la Unidad y tenían la responsabilidad de planificar e implementar cambios en dicho centro. En tal sentido se trataba de las personas con experiencia y conocimientos como para

³⁶ DE URRUTIA BARROSO, Lourdes; 2003. 188-189 pp.

brindar la información que se necesitaba para un primer acercamiento en función de una investigación científica.

Luego del intercambio con los directivos de la Unidad, se quiso verificar a través de la observación, la información en el escenario de los trabajadores acerca de las labores agropecuarias desarrolladas por estos en el lugar. De esta forma, se abogó por la obtención de información, tanto de los que ocupaban una posición jerárquica, así como lo propios operarios y obreros. Estas dos miradas permitieron obtener un diagnóstico acerca de lo que estaba sucediendo en cuanto a al participación de los trabajadores.

La muestra de trabajadores seleccionados fue de 60 trabajadores de la Unidad de Producción Agropecuaria. Se toma esta muestra ya que los trabajadores de dicha Unidad se mostraron interesados por intercambiar acerca de su participación en las labores agropecuarias desarrolladas en el centro de trabajo. Además surge por parte de ellos la inquietud de poder participar en actividades que favorecieran dicha participación. Debido a este interés mostrado por los trabajadores es que se decide tomar de una población de 149, una muestra de 60 trabajadores de acuerdo con las expectativas y preferencias de cada uno de ellos y así formar dos grupos a los que se le fueran aplicando las técnicas y permitiendo el intercambio deseado.

2.4. Métodos y técnicas para la recogida de información.

Para esta investigación la recogida de información se desarrolló a partir del método de la intervención acción participativa, también conocida como (IAP). Se concibió la necesidad de su aplicación para desarrollar la participación de los trabajadores en las labores agropecuarias porque esta "...implica un talante democrático en el modo de hacer investigación, una perspectiva comunitaria. No se puede realizar de forma aislada; es necesaria la implicación grupal. Se considera fundamental llevar a cabo la toma de decisiones de forma conjunta,

orientada hacia la creación de comunidades autocríticas con el objetivo de transformar el medio social”³⁷.

El planteamiento anterior evidenció que desde el punto estrictamente metodológico, no había una sola perspectiva, ni una propuesta relativamente homogénea. Por ello, fue posible revisar en la bibliografía una diversidad de intervenciones desarrolladas ya fueran en comunidades, en grupos,, en instituciones o en otros equipos de trabajo.

Desde la revisión a los textos se identificaron varias formas de acercamiento a la realidad o escenario de investigación. Pero en este caso el investigador consideró que era necesario optar por un enfoque participativo de la investigación, teniendo en cuenta que el tema respondía específicamente a este proceso.

En un análisis a las fases que se desarrollaron como parte de la intervención, fue preciso contar como punto de partida la identificación de las siguientes fases:

1. “Acercamiento al objeto de estudio...
2. Diagnostico...
3. Intervención...
4. Evaluación”³⁸

En el presente informe se muestran los resultados de las dos primeras fases, llegándose a concebir el plan de acciones, pero no se llegó a ejecutar. En la primera fase se desarrolló el acercamiento a la Empresa de la Construcción y luego a la Unidad de Producción Agropecuaria. En esta fase se caracterizaron ambas agrupaciones, permitiendo llegar a conformar al grupo gestor.

La segunda fase estuvo relacionada con el diagnóstico que en este caso estuvo orientado hacia la participación de los trabajadores en las labores agropecuarias desempeñadas en el centro de trabajo. Para ello se aplicaron métodos y técnicas como la observación, el cuestionario y la entrevista a especialistas.

³⁷ RODRÍGUEZ GÓMEZ; Gregorio, Javier GIL FLORES y Eduardo GARCÍA JIMÉNEZ; 2004, p. 52.

³⁸ DE URRUTIA BARROSO, Lourdes. 2003. p. p.149-150.

En la tercera fase se elaboró el plan de acciones donde se concibieron los participantes de estas, así como los responsables, los recursos disponibles, la fecha y el lugar. Estas acciones se redactaron teniendo en cuenta las opiniones y consideraciones dadas por los encuestados a partir de la aplicación de la lluvia de ideas y de las guías de observación aplicadas que evidenciaron las necesidades más urgentes a resolver.

Como se mencionaba anteriormente la observación fue otro de los métodos aplicados desde una concepción centrada en el escenario. La tipología de esta observación fue abierta³⁹ donde "...el investigador se identifica como tal ante el grupo que va a ser observado, es decir las personas que se pretenden observar conocen que su conducta está siendo observada"⁴⁰. De esta manera, la realidad social fue reconstruida como un objeto de conocimiento, a través de un proceso de categorización (que poseía características específicas) que unía dialécticamente lo teórico y lo empírico.

Durante la aplicación de la observación los trabajadores sabían que estaban siendo observados, teniendo en cuenta que era necesario su conocimiento sobre el proceso de intervención y abogando por un mayor intercambio con estos en el propio escenario de investigación.

Otra de las técnicas aplicadas fue la "entrevista a especialistas"⁴¹ la cual fue aplicada a los directivos de la Unidad de Producción Agropecuaria. Se tomaron a estos informantes tomando en consideración la información y el rol que jugaban en el centro de trabajo, de ahí que se consultaran en función de una primera aproximación al objeto de estudio.

³⁹ Para más información, consultar guía de observación en Anexo 2

⁴⁰ IBARRA MARTÍN, Francisco. 2001. p.75.

⁴¹ Para más información, consultar guía de entrevista a especialistas en el Anexo 3

La entrevista se basó en una conversación donde se estableció la relación entre entrevistado y entrevistador. Esta entrevista “se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas)”⁴².

Por otra parte, se aplicó el “cuestionario”⁴³ abogando por una información que abarcara la mayor cantidad de trabajadores posibles. Esta “...se define como una forma de encuesta caracterizada por la ausencia del encuestador, por considerar que para recoger información sobre el problema objeto de estudio es suficiente una interacción impersonal con el encuestado. Así, escribirá unas preguntas, las acercará a aquellas personas que considera puede proporcionarle información sobre el problema que está analizando y les pedirá que escriban las respuestas”⁴⁴.

El cuestionario fue aplicado a 60 trabajadores de la Unidad de Producción Agropecuaria, el mismo pretendió recopilar las opciones de los encuestados con la intención de confeccionar el diagnóstico que evidenciaba el estado de la situación problemática.

La lluvia de ideas fue una de las técnicas aplicadas con el propósito de intercambiar con los trabajadores de la Unidad de Producción Agropecuaria, acerca de su participación en la labor desempeñada en el centro de trabajo. Con ella se pretendió obtener las opiniones de los máximos beneficiados con la creación de nuevos espacios de participación, esta confección fue propuesta y organizada por los propios trabajadores.

La lluvia de ideas “...basa su estrategia en una primera generación de ideas sin que medie el debate o la discusión grupal, pero en esta ocasión la dinámica es mucho más sencilla. El investigador expone una pregunta o un concepto y a

⁴² HERNÁNDEZ SAMPIERI, 2006. p. 597.

⁴³ Consultar guía de cuestionario en el Anexo 4

⁴⁴ RODRÍGUEZ GÓMEZ; Gregorio, Javier GIL FLORES y Eduardo GARCÍA JIMÉNEZ; 2004, p. 186.

continuación pide a los participantes que enuncien en voz alta todas las ideas que se les ocurran, estas se van anotando en una pizarra a la vista de todos”⁴⁵.

En la aplicación de esta técnica fue necesario valorar que aunque no medió el debate, la interacción grupal estuvo presente en la dinámica, pues cada nuevo enunciado abría posibilidades en la generación de ideas del resto del grupo.

La principal meta de esta técnica estuvo orientada hacia la expresión libre de sentimientos y actitudes ante un problema ante un problema, por lo que resulta decisivo que el investigador cree un ambiente lo más libre y espontáneo posible.

De manera general, la intervención y la aplicación de las técnicas para la recopilación de la información se caracterizaron por un conjunto de principios, normas y procedimientos metodológicos que permitieron obtener conocimientos colectivos sobre una determinada realidad social. Es por ello que se evidenció su carácter de adquisición colectiva del conocimiento, su sistematización y su utilidad social.

La investigación - acción participativa abordó los análisis sobre las prácticas sociales y su presupuesto central se basó, en la comprensión y la introducción de cambios en las prácticas con los medios adecuados para producir el mejoramiento de las mismas.

⁴⁵ DE URRUTIA BARROSO, Lourdes. 2003. p. p.154.

Capítulo 3: Análisis y discusión de los resultados acerca de la propuesta de acciones de estimulación, para desarrollar la participación de los trabajadores en la labor agropecuaria.

En este capítulo se presenta una caracterización de la Empresa de Servicios de la Construcción y de su Unidad Básica de Producción Agropecuaria, esta última como escenario donde se realizaba la investigación. Se partió de un diagnóstico, con el propósito de visualizar la participación de los trabajadores, en la labor agropecuaria desempeñada por estos en su centro de trabajo. El informe se redactó en el período de planificación y confección del plan de acciones, lo cual evidenció que este no pudo ser aplicado, debido a la complejidad del proceso y la necesidad de un período de tiempo más largo. De ahí que el proceso de intervención desarrollado en la Unidad, tuviera como propósito proponer acciones de estimulación para incentivar la participación de los trabajadores en la labor agropecuaria realizada.

3.1. Caracterización de la Unidad de Producción Agropecuaria de la Empresa de Servicios de la Construcción de Sancti Spíritus, teniendo en cuenta la labor agropecuaria que se desarrolla en esta por parte de los trabajadores.

La Empresa de Servicios de la Construcción fue creada el 9 de Abril del 2001 por Resolución Ministerial 333/ 2001. La misma contaba con un total de 515 trabajadores, uniéndose los centros agropecuarios, el servicio de comedores y albergues de todos los constructores así como los servicios de alojamiento y de Casa de Tránsito.

El objeto social de la Empresa ha estado orientado fundamentalmente a ofrecer servicios de alimentación, así como cultivar y comercializar semillas, plantas ornamentales, frutales y flores asociadas al proceso constructivo. También se ha comercializado el ganado vacuno y se ha producido y procesado embutidos y productos agropecuarios.

Para cumplir con este objeto la Empresa se ha estructurado en una dirección y tres Unidades de Producción y Servicios. Dicha Unidad contaba con la composición siguiente:

- Unidad de Servicios de Comedores
- Unidad de Alojamiento
- Unidad de Producción Agropecuaria

La Dirección de la Empresa contaba con 26 trabajadores y era la encargada de rectorar todas las unidades antes mencionadas y trazar las políticas para lo cual había sido creada la Empresa.

La Unidad de Producción Agropecuaria contaba 149 trabajadores y era la encargada de producir las viandas, frutas, cárnicos (pollos y cerdos), huevos, leche y café. Esto se hacía con el objetivo de reforzar la alimentación de los constructores del territorio, contando con cuatro fincas dentro de las que se encontraban: La Fragua, La Rosita, IV Congreso y La Palma y dos centros el Avícola y el Porcino.

La fuerza de trabajo tenía la siguiente composición:

Dirigentes	1	0,7 %
Administrativos	1	0,7 %
Técnicos	16	10,7 %
Servicios	24	16,1 %
Operarios	107	71,8 %
Total	149	100 %

La anterior composición evidenció que del total de 149 trabajadores de la Unidad, el 71,8 % de estos eran operarios, lo cual justificaba que esta mayoría estuviera en función del aumento de la productividad, pues estos eran los que estaban directamente vinculados a la actividad productiva. De esta manera había una

correspondencia entre los objetivos que esta Unidad se trazaba y el porcentaje de trabajadores con los que contaba para alcanzar dichos propósitos.

Hombres	128	85,9 %
Mujeres	21	14,1 %
Total	149	100 %

En una mirada a la distribución de los trabajadores según el sexo, se evidenció que la mayoría estuvo representada por hombres con 85,9 %. Ello pudiera estar en correspondencia con la distribución sexual del trabajo, la cual se ha apoyado en la distribución de roles según las tareas asignadas socialmente como tradicionalmente de hombres o de mujeres. Este ha sido el caso de las labores relacionadas con la productividad, donde las mujeres no han jugado un rol muy protagónico en la sociedad, pues se han asociado sus labores a estereotipos que visualizan a la mujer con la delicadeza y no con el trabajo forzoso.

En cuanto a la labor agropecuaria de los trabajadores de la Unidad, fue necesario destacar que esta estuvo en función de objetivos de producción tanto agrícola como pecuaria. Las labores que estuvieron relacionadas con la producción agrícola se visualizaron a partir de la observación y del intercambio con estos trabajadores. En este sentido se evidenció que los trabajadores se encontraban organizados en brigadas de 14 a 18 trabajadores, las cuales desarrollaban desarrollan “cultivos varios”. En dicho intercambio los trabajadores manifestaron que se dedicaban a la producción de hortalizas, frutales, viandas y granos.

Los trabajadores hicieron referencia a las diferentes atenciones culturales realizadas a los cultivos, los cuales estuvieron dirigidos fundamentalmente por una carta tecnológica. Como parte de este procedimiento, el especialista supervisaba la actividad agrícola y certificaba los avances de crecimiento de los diferentes cultivos.

De manera general, los trabajadores se vinculaban al trabajo colectivamente, solo en la cosecha del arroz se vincularon de manera individual. En cuanto a la

organización del trabajo, resulta válido señalar, que estos atendían distintas parcelas de tierra con diferentes cultivos, lo cual indicaba que no se normaba la labor del trabajador por una sola actividad, sino por el trabajo que realizaban de manera colectiva. Lo anterior se correspondía con el aprovechamiento de la jornada laboral, donde el trabajo colectivo favorecía que se desarrollaran las diferencias líneas de cultivo. Estas características de la agrupación de los trabajadores, podían estar indicando que la participación de los trabajadores en el desempeño de sus labores iba a ser grupal.

Como parte de sus tareas en el campo se encontraban, la preparación de la tierra, la siembra, el movimiento de pastos, el regadío de los cultivos, la cosecha, la comercialización de los excedentes de esta producción, la confección de bancos de lombricultura. Se ha cosechado durante varios años el frijol, arroz, café, yuca, boniato, plátano, tomate y como frutales: mango, guayaba. También se ha cultivado el kingrá y la caña, los cuales han tenido como fin ser el sustento de la alimentación del ganado vacuno.

En cuanto a la labor en la producción pecuaria, los animales que se atendían por parte de los trabajadores eran ovinos, caprinos, avícolas, porcinos, vacunos. Se contaba con la cría de toros (152 ejemplares), utilizando para el procesamiento de los alimentos dos máquinas forrajeras. También se contaba con un centro porcino que desarrollaba la cría de ceba y preceba, teniendo además un apartado para reproductoras que propiciaban el reemplazo de los cerdos.

En la Unidad existía un centro avícola y un centro para la cría de carneros y chivos. Para el desarrollo de estos centros, los trabajadores han desempeñado como parte de sus labores: la distribución de los piensos, cuidado y atención a los animales según la distribución de los alimentos, la atención veterinaria, certificación del crecimiento de los animales en cuanto a pienso consumido y kilogramos de carne y el procesamiento de los alimentos.

De manera general, se visualizó la existencia de una diversidad de labores desempeñadas por parte de los trabajadores en la Unidad de Producción Agropecuaria. En la observación aplicada, se pudo evidenciar la satisfacción de los trabajadores por las tareas del campo. Ellos manifestaron la necesidad de intercambiar con otros trabajadores que realizaran las mismas labores que estos, ya fueran campesinos u obreros. En tal sentido, consideraban necesario que las actividades fueran dinámicas, donde pudieran expresar sus experiencias reflejando la cultura relacionada con su trabajo y correspondiéndose con sus deberes y derechos.

3.2. Diagnóstico en función de la participación de los trabajadores agropecuarios en las labores agropecuarias.

Para el desarrollo del diagnóstico en función de la participación de los trabajadores de la Unidad de Producción Agropecuaria, fue necesario tener como punto de partida que dicha participación no era un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar un fin. En este caso, el análisis desde la participación permitió verla como "... objeto de argumentaciones técnicas, cuando se constituye en una herramienta necesaria y, digamos, se usa como instrumento en los proceso de intervención social para enriquecerse con la información que aportan las personas, adecuarse a sus necesidades y posibilitar la ampliación de sus conocimientos y competencias"⁴⁶

Después de haber aplicado los métodos y técnicas y de haber procesado la información, se pudieron identificar como las principales necesidades manifestadas por los trabajadores, un 67 % que abogaba por el intercambio de conocimientos para la aplicación a los distintos productos a los cultivos, así como dominar las premisas de la cultura agroalimentaria. Este fue el grupo de mayor porcentaje, lo que indicaba un reconocimiento de los trabajadores hacia la

⁴⁶ LINARES FLEITES, Cecilia, Pedro E. MORAS PUIG y Yisel RIVERO BAXTER. 2004. p. 174.

necesidad de un intercambio que los dotara de conocimientos y les facilitara una mayor participación y toma de decisiones en cuanto al tratamiento de los cultivos.

En cuanto a estas necesidades, un 15 % se identificó a favor del conocimiento de los mecanismos o técnicas manuales y mecánicas, que permitieran la sustitución de las mismas cuando se cumpliera su vida útil. Con un porcentaje bajo (10 %), se visualizó un grupo que proponía la necesidad de obtener nuevos conocimientos de variedades de especies en la búsqueda de una mayor productividad asociada al terreno. Ambos grupos abogaban también por el intercambio de experiencias basadas en nuevos conocimientos y que a la vez facilitarían la participación de los trabajadores en el desempeño de su labor en la Unidad de Producción Agropecuaria.

El grupo que contó con el porcentaje más bajo, fue el que planteaba la necesidad de dotar al trabajador agropecuario de un modulo integral de protección, este estuvo representado con un 8 %. Ello permitía evidenciar que no predominaban necesidades materiales por parte de los trabajadores encuestados.

Los intereses colectivos en relación con la labor desarrollada fueron visualizados en un 100 % de los trabajadores, orientándose hacia el reconocimiento del esfuerzo tanto individual como colectivo de las brigadas y sus trabajadores. Esto pudiera parecer una contradicción en relación con el bajo porcentaje relacionado con las necesidades materiales, no obstante, los incentivos y expectativas acerca de esta labor permitieron aclarar que no solo se abogaba por la estimulación material, sino también espiritual.

Una muestra de lo anterior, lo constituyó el 100 % de los trabajadores, quienes manifestaron que dentro de sus incentivos prevalecía, el hecho de llegar a ser un centro de referencia que se diferenciara por la calidad de las producciones que realizaran. Unido a ello, las expectativas estuvieron orientadas en un 86 % hacia la posibilidad de potenciar la estimulación moral y material, mientras un 14 %

manifestaba la pertinencia de lograr insertar a su familia a la labor que realizaban y que se les brindara la atención necesaria para que pudieran aportar a esta labor. A manera de resumen parcial, se pudo visualizar que como parte de la motivación, los trabajadores estuvieron incentivados para abogar por el desarrollo de sus labores en la Unidad de Producción Agropecuaria.

Para un análisis de la participación de los trabajadores, fue necesario tener en cuenta los saberes con los que estos contaban para poder participar. Como parte de las habilidades y destrezas en el trabajo con la tierra, con los animales, el 92 % de los encuestados manifestó que conocía las funciones específicas de su puesto de trabajo y el 8 % lo negó. Los directivos plantearon que cuando se contrataba a un trabajador se le comunicaba mediante el contrato su contenido de trabajo, deberes y derechos, los cuales eran necesarios para las labores que pudieran realizar en cualquier centro.

El saber participar también pudo ser visualizado teniendo en cuenta los conocimientos que poseían los trabajadores para poder desarrollar sus labores agropecuarias. El conocimiento acerca de la labor agropecuaria, se evidenció a partir del cuestionario, donde el 100% de los encuestados respondieron que cumplían con la norma de trabajo diaria, en lo cual se incluía el trabajo realizado por los colectivos de trabajo. No obstante, los directivos plantearon que en todos los lugares no se obtenían los mismos cumplimientos, porque en algunos centros los resultados eran superiores. Ello evidenció, que aún los trabajadores no contaban con el conocimiento de todas las normas diarias al cierre de los períodos de pago, pudiera ser que los especialistas productivos que certificaban los indicadores, no le explicaban o discutían dichas normas con los trabajadores. Esta era una limitación que pudiera haber estado frenando la participación de los trabajadores en cuanto a los resultados finales de la producción, de la brigada y el centro.

El conocimiento de los deberes y derechos de los trabajadores, se constató a partir de un 75 % que afirmó haber discutido el reglamento disciplinario interno, mientras un 25 % lo negó. No obstante en la pregunta 4 se les preguntaba si conocían los deberes y derechos que tenían y el 100% lo dejó en blanco. Ello significó que no existía un reconocimiento de este reglamento como el que normaba los deberes y derechos del trabajador, evidenciándose la necesidad de un mayor comprensión de estos.

Ante la segunda interrogante el 67 % respondió que no se discutía la evaluación del desempeño laboral mensualmente, mientras que el resto (35 %) manifestó que sí se hacía. Para que el trabajador tuviera una participación más activa se necesitaba del conocimiento de este, hacia la labor que desempeñaba, de ahí que las evaluaciones permitieran orientar mucho mejor el camino a seguir, teniendo en cuenta el intercambio de conocimientos entre los directivos y los trabajadores y perfeccionando la labor de ambos.

En cuanto a este aspecto la administración opinó que la evaluación del desempeño se analizaba y después se discutía con todos los trabajadores, pero estos no se identificaban con los aspectos que se les señalaban. Los entrevistados manifestaron que esto no sucedía en todos los centros, por ejemplo en la brigada de Peralejo había responsabilidad por parte de los jefes inmediatos al controlar los señalamientos de los trabajadores. Expresaron que no existía una estrecha relación entre el evaluador y el evaluado. En este sentido, se debía valorar la posibilidad de que la evaluación fuera mucho más participativa, donde los trabajadores se sintieran parte del proceso y no lo vieran como una acción impositiva y cuestionadora.

La transmisión de conocimientos de los más adultos hacia los más jóvenes, contó con el antecedente de haber prevalecido como características de los miembros del equipo de trabajo, que un 58 % se encontraba en el rango de edad entre 40 y 59 años, el 25% entre 27 y 39 años, el 9% tenía más de 60 años, mientras que el 8%

estaba por debajo de los 27 años. Ello evidenció el predominio de los adultos, los cuales tendrían como misión aportar sus conocimientos a las nuevas generaciones. Para un acercamiento a las preferencias de los jóvenes hacia las labores en el campo, se pudo constatar según la opinión de los encuestados, que el 33 % plantearon que la atención cultural a los cultivos era el aspecto que menos dominaban los jóvenes sobre el trabajo en el campo. El 17 % manifestó que era la preparación de la tierra, otro 17 % dijo que a los jóvenes no les gustaba el campo y ese mismo porcentaje lo dejó en blanco. Las respuestas de menor representación fueron el trabajo manual con los bueyes y las labores agrícolas (8%) cada una. En este sentido, los encuestados coincidieron en plantear que las labores en el campo, han sido desarrolladas principalmente por los más adultos, no así por parte de los jóvenes.

Sobre este aspecto, los directivos opinaron que existían planes de capacitación en la Unidad, para que los trabajadores jóvenes se capacitaran en temáticas relacionadas con el trabajo en la tierra y con los animales. Se abogaba por el aprendizaje de los trabajadores, no solo desde el punto de vista teórico, sino también práctico. Manifestaron además, que esto no se generalizaba en todas las actividades, pues en esos momentos los técnicos estaban obligados a trabajar en las enseñanzas prácticas. Se pensaba instrumentar un requisito de entrenamiento en el puesto de trabajo (período a prueba), para desarrollar sus habilidades después de haber recibido el conocimiento durante los tres meses.

Anteriormente se hacía referencia a la opinión de los encuestados acerca de las labores que resultaban de mayor conocimiento por parte de los jóvenes, donde predominaba el planteamiento acerca del desconocimiento de estos. Como un argumento a tener en cuenta en este análisis, pudo haber sido la necesidad de los jóvenes de poder contar con la transmisión de conocimientos de los más ancianos, ello se evidenció en el 75 %, mientras el 17 % no emitió criterio y el 8 % consideró que no podían ser aportados por esas personas. Estas opiniones no reflejaron una representatividad de los más jóvenes, pues estos solo alcanzaban el 8 % de la

muestra. De ahí que se les preguntaba a los encuestados, si consideraban que las personas de mayor experiencia estarían dispuestas a aportar estos conocimientos a los más jóvenes y el 75 % lo afirmó y el 25% no dio criterio. Al haber contado con una mayoría de adultos, fue posible haber tenido como argumento de la administración, que la Unidad contaba con el personal calificado para esto (haciéndose referencia a los más adultos).

Los conocimientos de los trabajadores acerca de la cultura agroalimentaria se evidenció a partir del desconocimiento manifestado por el 68% de los encuestados, mientras el 32 % de las respuestas estuvieron fuera del tema, demostrando que tampoco conocían el aspecto cuestionado. Esto significaba la necesidad de verle a las labores desarrolladas en el centro de trabajo, un valor añadido basado en la cadena de producción, distribución y consumo de los alimentos desde el sector agrario.

A manera de conclusión parcial, se pudo visualizar que los trabajadores conocían acerca de sus deberes y derechos a pesar de no saber hacer referencia a ellos. Sin embargo, en cuanto a los conocimientos que tenían para desarrollar sus labores agropecuarias, se destacó el grupo de los adultos, no así los jóvenes. A pesar de ello, ambos grupos manifestaron el desconocimiento acerca de la cultura agroalimentaria, lo cual podía fortalecer la calidad de sus trabajos en el campo. Se pudo constatar la necesidad de obtención e intercambio de conocimientos con otros trabajadores que desarrollaran las mismas labores que ellos.

La participación también necesitó de una mirada desde el “poder participar”, o sea que se tuviera en cuenta si los trabajadores podían tomar decisiones durante su participación como trabajador de la Unidad. En este sentido, en la encuesta aplicada, el 75% planteaba que había participado en las discusiones de los planes económicos de su Unidad, negándolo el 25%. El alto porcentaje que había manifestado su participación en tales discusiones, planteó en un 58 % que no habían ejecutado las soluciones propuestas a problemáticas planteadas, mientras

el 25 % no dio respuesta y el 17 % restante lo afirmó. Ello favorecía como interpretación que los trabajadores no siempre tenían la posibilidad de tener la respuesta a las opiniones propuestas y esto pudiera estar relacionado con la oportunidad de los trabajadores de tomar decisiones en temas que los afectan.

En la entrevista a los directivos, estos refirieron que trabajadores no participaban en la elaboración de los planes técnico-económico. Plantearon que el plan aprobado era lineal, cuando en realidad no debía suceder en una actividad agropecuaria, donde no se le daba la posibilidad al trabajador de fijar valores económicos, sin embargo si se les daba participación en el diseño de los sistemas de pago.

La toma de decisiones también pudo ser vista a través de los espacios que favorecerían el acceso a la participación de los trabajadores. En este caso, “el 42 % de los encuestados manifestó que los espacios que tenían los trabajadores para dar sus opiniones sobre el desarrollo de su trabajo, eran las Asambleas de Afiliados y los Matutinos, el 34 % solo mencionó las Asambleas de Afiliados y el resto del porcentaje dijo que eran los Consejos de Dirección, la reunión con Administrativos o sencillamente lo dejó en blanco, significando el 8 % cada respuesta”⁴⁷. Ello representaba la desestimación de la discusión de planes de producción, de sistemas de pagos, de convenio colectivo de trabajo, como posibles espacios en los cuales se decidían temas que afectaban a los trabajadores y en los cuales sería necesaria su participación.

Pero el criterio anterior no fue solo de los trabajadores, sino también de los directivos, quienes permitieron visualizar su desconocimiento acerca de estos espacios como participativos. De ahí, que plantearan que el espacio diseñado con estos fines era la Asamblea de Producción, alegando que en algunos centros se realizaba con mejor planificación que en otros. Esto constituía una limitación para

⁴⁷ Para más información, ver gráfico 1 en el Anexo 5

el desarrollo de la participación y específicamente, la toma de decisiones por parte de los trabajadores acerca de los temas en los que más se veían reflejados.

Según los encuestados, las actividades que se habían desarrollado por parte de su centro laboral y donde se habían reconocido los resultados alcanzados, tanto individuales como colectivos, eran los Activos de Calidad y las actividades festivas, esto significó el “25 %”⁴⁸ de la muestra encuestada. El otro 25 % prefirió dejarlo en blanco y el 18 % alegó que estas actividades eran las reuniones sindicales. Con el mismo porcentaje (8 %), se encontraban los que manifestaron que eran actividades colectivas, una realizada en Villa “La Boca” “por los resultados en auditoría”, los chequeos de emulación, las Noches Cubanas del centro recreativo Yayabo y por último, que se realizaban actividades pero sin cumplir las expectativas”⁴⁹.

La participación de los trabajadores en actividades donde estos fueran reconocidos, se ha visto desprovista de una concepción que implicara a los trabajadores como parte de la Unidad, esto se constató en el predominio de las respuestas que mostraban la desatención a los trabajadores por parte de la empresa y el casi nulo reconocimiento a la labor que los trabajadores desempeñaban desde un enfoque centrado en el esfuerzo de este trabajador. Ello también se corroboró con la opinión de los directivos entrevistados, quienes reconocieron que estos resultados de los obreros, solo se reconocían en las Asambleas de Producción y las Asambleas de Afiliados.

La existencia de actividades realizadas por la Unidad con el propósito de lograr la satisfacción cultural de los trabajadores, contó con un “42 % que no respondió, el 18 % hizo mención a las actividades, donde se incluían las recreativas (por ejemplo las “Noches Cubanas”). El resto de las respuestas (todas con un porcentaje del 8 %), manifestaron que dentro de estas actividades se encontraba

⁴⁸ Se concibe como un bajo porcentaje, si se tiene en cuenta que la pregunta no contaba con ninguna complejidad, pues se preguntaba por las actividades que se habían realizado en su centro de trabajo.

⁴⁹ Para más información ver gráfico 2 en el Anexo 6

el chequeo de emulación, la venta de productos excedentes de la producción agropecuaria, plantearon que se realizaban muy pocas actividades, que no se realizaban ningunas y que no sabían⁵⁰. El análisis de estas respuestas permitió verificar que la participación de los trabajadores no siempre estuvo presente en espacios relacionados con la labor y cultura agropecuaria, de ahí que el 66 % no identificara dichos espacios. En este sentido, la participación se reducía fundamentalmente a actividades sindicales y recreativas, no así relacionadas con la labor agropecuaria. Los directivos por su parte, ratificaron tal situación, declarando que no se hacían actividades que favorecieran la participación de los trabajadores.

La toma de decisiones de los trabajadores se evidenció en relación limitaciones en el acceso de estos a reconocimientos y actividades en espacios que se vincularas a la labor agropecuaria. En este sentido, la participación se dio solo en espacios establecidos o reconocidos por la Unidad como necesarios para este trabajo, no así en espacios que hubieran sido propuestos por los trabajadores del lugar.

Si se tienen en cuenta los tres ejes de la participación mencionados en el capítulo 1, es posible describir los resultados obtenidos como parte del diagnóstico. En el mismo se evidenció que los trabajadores se encuentran motivados para desarrollar sus labores en el centro de trabajo, manifestándose intereses e incentivos en función del intercambio de conocimientos en aras de perfeccionar las tareas de trabajo. En este sentido, estas necesidades de obtener nuevos conocimientos se evidenciaron en las respuestas de los trabajadores al cuestionario. Ellas permitieron visualizar lagunas relacionadas con el desconocimiento hacia determinados temas y tareas a desarrollar en al Unidad. De ahí que no contaran con todas las habilidades y conocimientos para poder participar.

⁵⁰ Para más información ver gráfico 3 en el Anexo 7

Este diagnóstico reflejó que los encuestados no contaban con espacios de participación donde se profundizara en los saberes acerca de las prácticas que estos realizaban en el centro de trabajo. No obstante, resulta válido aclarar que los espacios (aunque estuvieran reducidos solo a eso), estaban relacionados con la discusión o la posibilidad de debate acerca de los deberes y derechos del trabajador, por lo que no siempre se le daba a la oportunidad a estos de evaluar su trabajo a partir de sus logros y pérdidas.

Las conclusiones anteriores visualizar que la participación de los trabajadores en las labores de la Unidad de Producción Agropecuaria no ha estado reflejando la existencia de un proceso activo, en el que se planificara, se organizara, pero también se decidiera sobre lo que se iba a hacer, teniendo como punto de partida las opiniones de los obreros. Por ello se abogó por el desarrollo de esta participación que representara la interpretación recíproca de los planos individuales y colectivos.

3.3. Propuesta de acciones de estimulación para desarrollar la participación de los trabajadores en la labor agropecuaria.

Para la realización de la propuesta de acciones de estimulación se tuvo en cuenta el resurgir de las producciones agrícolas, ya que en estos momentos existía un incremento de las áreas, los cultivos, la masa porcina, avícola y la incorporación de la ceba de toros. Además dicha propuesta respondió a la necesidad de una mayor participación de los trabajadores agropecuarios, en las actividades de su organización.

Como elemento esencial se utilizó el diagnóstico, es decir los resultados de las encuestas realizadas a los trabajadores y las entrevistas a los directivos, con el propósito de conocer el estado actual de esta participación. Los resultados arrojaron aspectos importantes relativos al contenido de esta participación, así como el conocimiento de algunos criterios referentes a la situación real, siendo

decisivo el concurso de los diferentes factores que intervenían en el proceso, para que el logro de su cumplimiento fuera objeto de evaluación y valoración sistemática. Los trabajadores fueron los protagonistas de la confección de esta propuesta, que unidos a los demás factores de la Unidad de Producción Agropecuaria, incluida la familia, posibilitarán las transformaciones deseadas.

Para un análisis de estas acciones de estimulación, fue necesario no perder de vista, que surgieron a partir de una intervención desarrollada en la Unidad, lo cual favoreció que la propuesta saliera de los trabajadores y no fuera concebida “para los trabajadores”, quizás de una manera arbitraria.

Las acciones van a permitir el desarrollo de la participación de los trabajadores en función de la satisfacción de sus propias necesidades como obreros. Antes de explicar los elementos que permitieron la elaboración de la propuesta, fue preciso identificar las potencialidades existentes en la Unidad con las que se pudiera contar para la ejecución de tal propuesta.

La Unidad de Producción Agropecuaria contaba con:

- Estructura favorable para la realización de las mismas.
- Directivos en la organización que realizaban gestiones a través de la Empresa de Servicios a Trabajadores, para la obtención de recursos materiales necesarios en la realización de las actividades.
- Personal capacitado para realizarlas.
- Equipos de transportación y de servicios.

En la formulación se consideraron recursos humanos y materiales.

Dentro de los recursos humanos estaban:

- Directivos y trabajadores de la Unidad de Producción Agropecuaria.
- Talento artístico aficionado de la propia Unidad y de la empresa a la cual se subordinaban.

- Talento artístico profesional que se contrataba a través de las organizaciones de Cultura en el municipio.

Dentro de los recursos materiales se contaba con:

- Alimentos, producciones agropecuarias y estímulos.
- Espacios y locales para realizar las actividades.
- Equipo de audio.
- Transportación.

Los recursos antes mencionados eran propios de la Unidad donde se pretendían desarrollar las acciones, de ahí que constituyeran una fortaleza importante para el incentivo de la participación.

“Las acciones se planificaron partiendo de una distribución por los meses del año”⁵¹. Se propusieron alrededor de dos actividades por meses y estuvieron distribuidas, una, dos o tres veces al año, así como en fechas conmemorativas (3 de octubre, 5 de diciembre).

Se propusieron las “acciones”⁵² teniendo en cuenta varias dimensiones importantes a la hora de hacer referencia a la estimulación, en tal sentido se identificaron acciones según los principios y procedimientos a partir de los cuales se realizarían, concibiendo que los trabajadores fueran los principales responsables de dichas acciones y que estas permitieran la correspondencia entre necesidad de dar el estímulo y la posibilidad real de contra con él.

Como parte de las dimensiones que se tuvieron en cuenta, fue posible identificar la vinculación entre la naturaleza y el contenido de trabajo, abogando porque los trabajadores identificaran las tareas a desarrollar dentro de las acciones y que estas contaran con una significación para los trabajadores. Para el cumplimiento de este objetivo se trazaron como acciones las conferencias empíricas

⁵¹ Ver tabla de distribución de las acciones por meses del año en el Anexo 8

⁵² Ver plan de acciones con al descripción de cada una de ellas en el Anexo 9

relacionadas con los cultivos y la celebración por el día del trabajador agropecuario (3 de octubre). Ambas se concibieron por parte de los trabajadores, evidenciándose la significación que estas tenían para ellos.

También se abogó porque estas acciones reflejaran la vinculación entre el trabajo en grupo y la acción de los directivos, de manera que se favoreciera el intercambio de opiniones, de conocimientos y se trabajara en función de la cohesión grupal. Para lograr esta vinculación se propuso la realización de las Asambleas de emulación.

Para estimular el esfuerzo y resultado individual y colectivo, se planificaron acciones en relación con el reconocimiento del trabajo. Estas acciones fueron la evaluación periódica de los sistemas de pago y la celebración por el día del constructor (5 de diciembre).

Vincular a los trabajadores a las condiciones de laborales se concibió a partir de acciones que permitieran un intercambio de conocimientos entre estos. Estas acciones fueron las ferias de innovación agropecuaria y las ferias de exposición y venta de productos agropecuarios. En ambas se propiciaba el desarrollo de actividades en su interior que permitiría el intercambio con los miembros de las comunidades cercanas.

Otro de los objetivos trazados fue vincular a los trabajadores a las condiciones de bienestar. En este sentido se abogaba por la satisfacción cultural (actividades recreativas para el trabajador y su familia, actividades para la obtención de nuevos conocimiento). Estas acciones fueron los Concursos de recetas de cocinas para mejorar los menús que se les ofertan a los productores, los planes vacacionales y la “campaña campesina”

CONCLUSIONES

El desarrollo de la participación de los trabajadores en la Unidad de Producción Agropecuaria tuvo como antecedente la puesta en práctica de una manera deficiente del “Procedimiento para la participación de los trabajadores en la dirección”, a partir del cual se visualizó que no se alcanzaba la más amplia participación de todos los trabajadores en el proceso de dirección, empleando diversas formas y métodos.

El trabajo con el Procedimiento permitió identificar la inexistencia de acciones de estimulación que favorecieran la participación de los trabajadores de la Unidad de Producción Agropecuaria en las labores que estos desempeñaban.

La caracterización de la Unidad de Producción Agropecuaria permitió visualizar la existencia de una diversidad de labores desempeñadas por parte de los trabajadores agropecuarios, evidenciándose la necesidad de intercambiar con otros trabajadores que realizaran las mismas labores que estos, ya fueran campesinos u obreros.

Participar es más que estar presente, implica querer, saber y poder participar. En tal sentido el diagnóstico evidenció que los trabajadores se encontraban motivados para desarrollar sus labores en el centro de trabajo. Las necesidades de obtener nuevos conocimientos se aseguraron en las respuestas de los trabajadores al cuestionario. De ahí que no contaran con todas las habilidades y conocimientos para poder participar.

Este diagnóstico reflejó que los encuestados no contaban con espacios de participación donde se profundizara en los saberes acerca de las prácticas que estos realizaban en el centro de trabajo. Los espacios estaban relacionados con la discusión o la posibilidad de debate acerca de los deberes y derechos del trabajador, por lo que se les negaban oportunidades a estos de evaluar su trabajo a partir de sus logros y pérdidas.

La propuesta de acciones de estimulación para desarrollar la participación de los trabajadores de la Unidad de Producción Agropecuaria de la Empresa de Servicios de la Construcción de Sancti Spíritus, en la labor agropecuaria (2009-2011) garantiza el intercambio de los trabajadores, así como la satisfacción de cada uno de ellos por ser protagonistas de las acciones diseñadas.

El diseño de las acciones de estimulación que permitieran el desarrollo de la participación de los trabajadores de la Unidad de Producción Agropecuaria, en la labor agropecuaria de estos, eliminó la carencia de dichas acciones. Pues existía un procedimiento de participación de los trabajadores en la dirección, donde de manera general se establecían acciones económicas, políticas y psicosociales, que no incentivaban directamente al trabajador agropecuario en su labor, por la falta de identificación de las necesidades concretas de estimulación para poder participar.

Las acciones que quedan instituidas en la Unidad como parte de esta investigación, demostraron la perfección del trabajo sociocultural, sus disímiles cauces y seguramente difíciles de transitar. Resulta un hecho la utilización de recursos humanos, materiales y equipos planificados de manera coherente, unido a la voluntariedad y los deseos de “hacer” puede conllevar a resultados inesperados.

Estas acciones se enfocaron en conferencias empíricas relacionadas con los cultivos, ferias de exposición y venta de productos agropecuarios y de innovación agropecuaria, acciones de participación del trabajador con su familia, celebración por los días del trabajador agropecuario y del constructor, concursos de recetas de cocinas para mejorar los menús que se les ofertan a los productores, la evaluación periódica de los sistemas de pago y las asambleas de emulación trimestral.

RECOMENDACIONES

Dar a conocer los resultados de esta investigación al Consejo de Dirección de la Empresa de Servicios de la Construcción de Sancti Spíritus.

Que la propuesta de acciones de estimulación para desarrollar la participación de los trabajadores de la Unidad de Producción Agropecuaria de la Empresa de Servicios de la Construcción de Sancti Spíritus, en la labor agropecuaria (2009-2011) diseñada se comience a aplicar en la Unidad de Producción Agropecuaria de dicha empresa.

Ampliar este estudio al resto de las Unidades Empresariales de Base de la Empresa de Servicios de la Construcción de Sancti Spíritus de manera tal que permita medir los problemas y causas para poder diseñar una estrategia única de participación de los trabajadores en las actividades empresariales.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ ABREU SOBRINO, Lisdaimi. **Gestión y Cambio sociocultural en la Casa de las Promociones Musicales de Sancti Spíritus**. Trabajo de diploma, Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, 2005. 100 p.
- ✓ ALVAREZ LOPEZ, LUIS F. **La estimulación al trabajo, sus problemas y el diseño de sistemas**. 2011. disponible en: <http://recursoshumanosblog.wordpress.com>
- ✓ ALVAREZ LÓPEZ, Luis F. **Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación**; tesis para optar por el título de master en dirección Holguín Cuba, 2001.
- ✓ ÁLVAREZ, Luis F. **Los problemas actuales de la estimulación al trabajo**. Disponible en: <http://www.areas.com/empleo/estimulacion.htm>
- ✓ BERGER, Peter. Thomas LUCKMANN. **La construcción social de la realidad**. Amarrótu, 1968. 200 p.
- ✓ COLECTIVO DE AUTORES. ASOCIACIÓN DE PEDAGOGOS DE CUBA. **La investigación – Acción Participativa: Un proceso de aprendizaje**. Holguín, 2002. 398 p. Serie Memorias IV. Encuentro de experiencias de trabajo comunitario.
- ✓ COMISIÓN EUROPEA ID. OFICINA DE COOPERACIÓN. **Manual gestión del Ciclo de Proyecto. Asuntos generales**. Marzo del 2001. La Habana, 2007. 45 p. Documentos orientados en el III Diplomado de Cooperación Internacional.
- ✓ CUESTA, A. **Tecnología de Gestión de Recursos Humanos**. (1997) Editorial. ISPJAE. 195 p.
- ✓ DE MIGUEL, M. **La IAP un paradigma para el cambio social**. Madrid. 280 p.
- ✓ DE URRUTIA BARROSO, Lourdes. **Sociología y Trabajo Social Aplicado. Selección de lecturas**. La Habana: Editorial Félix Varela, 2003. 290 p.

- ✓ DE URRUTIA BARROSO, Lourdes; Graciela GÓNZALEZ OLMEDO. **Metodología, métodos y técnicas de investigación social. Selección de lecturas.** La Habana: Editorial Félix Varela, 2003. 387 p. Tomo III
- ✓ DRUCKER, Peter. **Administración y Futuro** / Peter F. Drucker —Buenos Aires: Ed. sudamericana, 1996. —250 p.
- ✓ ESCAT CORTÉS, María **La participación de los trabajadores en la empresa.** Disponible en: <http://www.aresch.com/colab.html>
- ✓ **Estimulación sensorial para obtener un clima laboral saludable.** Disponible en: <http://www.innatia.com/noticias-c-crecimiento-personal/a-clima-laboral-saludable-10836.html>
- ✓ FIGUEROA, V. **Modelo cooperativo UBPC: economía política y sociología.** Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas”. Santa Clara, 1996.
- ✓ FIGUEROA, V. **Cuba: una experiencia de desarrollo rural.** Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas”. Santa Clara, 2000.
- ✓ FOLLARI, Roberto. **La Animación y promoción Cultural. El trabajo social comunitario. Enfoque para su análisis. Curso para trabajadores sociales.** Editorial de Ciencias Sociales, 2004. 254 p. Universidad de Oriente.
- ✓ GARCÍA FERNÁNDEZ, Manuel. **El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación.** Madrid: Ed. Alianza, 2000. 289 p.
- ✓ GINER, Salvador; Emilio LAMO DE ESPINOSA;Cristóbal TORRES. **Diccionario de Sociología.** Editorial Alianza. Ciencias Sociales. España, 2001.454 p.
- ✓ GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, Nydia; Argelia FERNANDEZ DÍAZ. **Trabajo comunitario. Selección de lecturas.** La Habana: Editorial Félix Varela 2003. 279 p.
- ✓ GUTIÉRREZ, Claudio. **Cultura campesina y reforma agraria.** Disponible en <http://claudiogutierrez.com/gente.html#agraria>
- ✓ HART DÁVALOS, Armando. **¿Qué es Cultura?** Periódico Granma. 6 de Julio del 2002. 4 p.

- ✓ IBARARA MARTÍN, Francisco. **Metodología de la investigación social**. Editorial Félix Varela. La Habana. 2001. p. 203.
- ✓ IICA. ASDI. SEDE CENTRAL. DIRECCION DE DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE. NUEVA RURALIDAD. **Resumen del término labor agropecuaria**. San José, Costa Rica, Junio de 1999 Disponible en: http://atlas.iica.ac.cr/foros_de_discusión/DesRural.nsf
- ✓ **ISO. Norme Internacional ISO 690(F)**. Documentation – Références bibliographiques – contenu, forme et structure. 2^a ed. Gêneve: ISO, 1987, 11 p.
- ✓ **ISO. Norme internacional ISO 690 – 2: (F)**. Information – Références bibliographiques. Parte 2: Documents électroniques, documents 00 parties de documents. Première édition. Gêneve: ISO, 1987, 18 p.
- ✓ **Investigación acción, comunicación y desarrollo social**. Disponible en: <http://www.comminit.com/en/node/209045/307>. (Consultado 11 de abril 2011)
- ✓ KOONTZ, H. y O'Doneel: **Elementos de Administración**. Ed. Mc Graw Hill. México, 1987.
- ✓ LINARES, Cecilia; Pedro Emilio MORAS PUIG; Yisel RIVERO BAXTER. **La participación. Dialogo y debate en el contexto cubano**. CIDCC Juan Marinello, 2004. 180 p.
- ✓ LINARES FLEITES, Cecilia; CORREA CAJIGAL, Sonia. **La participación: ¿solución o problema?** Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana Juan Marinello, 1996. 189 p.
- ✓ LÓPEZ CABANA, Miguel; Fernando CHACÓN. **Investigación – Acción – Participativa. Curso de Formación de trabajadores sociales. Selección de lecturas sobre Trabajo Social Comunitario**. Madrid, 2000. 190 p.
- ✓ LÓPEZ CABANA, Miguel; Fernando CHACÓN. **Investigación – Acción – Participativa. En Intervención psicosocial y servicios sociales. Un enfoque participativo**. Madrid: Editorial Síntesis Psicología, 1997. 163-180 p.

- ✓ LÓPEZ SEGRERA, Francisco. **Cuba, Cultura y sociedad**. La Habana: Editorial Letras Cubanas, 1989. 357 p.
- ✓ LUIS MARTÍN, Juan. **La investigación social en Cuba (1959-1997)**. Temas. 1998 (16 – 17) octubre. 143 – 152 p.
- ✓ **Metodología Investigación - Acción - Participativa (IAP) aplicada a la Agenda 21 Local Autores corporativo**. Disponible en: <http://www.gloobal.net/iepala/gloobal/fichas/ficha.php?entidad=Textos&id=1946&opcion=documento> (Consultado 15 de abril 2011).
- ✓ MINISTERIO DE CIENCIA TECNOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE (CITMA). **Sistema de programas y proyectos: manual de procedimientos**. La Habana, 2005. 83 p.
- ✓ MURO GARCÍA, Lisbet. **El eje transversal de género en los proyectos sociales del municipio de Jatibonico 2003- 2006**. Tesis de Maestría, Centro Universitario José Martí, 2008.
- ✓ RODRÍGUEZ GÓMEZ, Gregorio; Javier GIL FLORES; Eduardo GARCÍA JIMÉNEZ. **Metodología de la investigación cualitativa**. La Habana: Editorial Félix Varela, 2004. 378 p.
- ✓ ROJAS SORIANO, Raúl. **Guía para realizar investigaciones sociales**. México: Editorial Plaza y Valdés, 1976. 126 p.
- ✓ SARMENTERO BOM, Ileana y Katia Adelaida PERERA ROQUE. **Sistema de acción para perfeccionar el sistema de estimulación moral en la empresa eléctrica Matanzas**. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” y Empresa Eléctrica Matanzas. Disponible en: www.monografias.com
- ✓ TEJEDA MARRERO, Víctor Manuel. **Evaluación y propuesta de mejora del sistema agroalimentario de la UBPC Combate de Arroyo el Muerto de la Empresa Azucarera Majibacoa Provincia Las Tunas**. Universidad de la Habana. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Tesis en opción al título académico de Master en Gestion y Desarrollo de Cooperativas. Enero 2007. 61 p.

- ✓ Trista B. El Hombre, **El Trabajo y la Influencia del Dirigente**. Ed. Ciencias Sociales La Habana, 1990. 176 p.

ANEXOS

Anexo 1. Procedimiento para la participación de los trabajadores en la dirección

	<p>SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO PROCEDIMIENTO PARA LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA DIRECCION</p>	<p>PG-CH-05 Pág.71 de4 Versión 01</p>
---	--	--

INDICE

1. Objetivos
2. Alcance
3. Referencias
4. Términos y definiciones
5. Responsabilidades
6. Desarrollo
7. Registros

Anexos

1. OBJETIVO:

Establecer un procedimiento para la participación de los trabajadores en el proceso de dirección de la empresa y sus unidades empresariales de base.

2. ALCANCE:

Este procedimiento es aplicable por todos los directivos de la empresa a todos los trabajadores en la toma de decisiones.

3. REFERENCIA:

- Decreto No. 281 del 16/08/2007 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.
- NC- 3000:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario.

4. TÉRMINOS Y DEFINICIONES:

Participación de los trabajadores: Principio esencial de dirección que garantiza que los trabajadores tomen parte en las decisiones dirigidas a la elaboración y el cumplimiento de los objetivos de la estrategia de la organización, la búsqueda de las soluciones a los problemas y al cumplimiento de la legislación establecida dada su experiencia.

Su aplicación posibilita lograr un total compromiso de los trabajadores y que sus competencias sean aplicadas en beneficio de la organización y de ellos mismos.

Competencias Laborales: Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

5. RESPONSABILIDADES:

5.1 El Director General es el responsable de aprobar el presente procedimiento.

5.2 El Director de Capital Humano es responsable de garantizar la implantación y actualización de este procedimiento.

5.3 Los Directores de las Áreas de Regulación y Control, de las Unidades Empresariales de Base, Jefe de Brigada, Colectivos o Grupos tienen la responsabilidad de aplicar el presente procedimiento para la participación de los trabajadores en la Dirección.

6. DESARROLLO:

6.1 Aspectos Generales:

6.1.1 El Perfeccionamiento Empresarial se fundamenta en la amplia participación de los trabajadores en la Gestión Empresarial. La participación no puede ser vista sólo como información, es ante todo, comunicación directa y abierta, análisis colectivo, cooperación y ayuda, es dar diferentes espacios a los trabajadores para opinar y dar criterios sobre la vida empresarial y proponer soluciones a los problemas existentes.

6.1.2 La participación de los trabajadores en el proceso de dirección de la Empresa constituye un factor indispensable para su gestión económica, para el fortalecimiento de la disciplina y para el logro de relaciones de cooperación y ayuda entre todos sus integrantes.

6.2 Proceso para la participación de los trabajadores en la Dirección.

6.2.1 Para garantizar las formas y métodos para la participación de los trabajadores en cada actividad que se desarrolle: en los órganos de dirección colectivos, matutinos informativos, en los procesos de mejora continua, asamblea de afiliados, en la solución de los problemas, el auto control y la guardia obrera, entre otros; es necesario: capacitar a todos los directivos, jefes y trabajadores en las formas y técnicas de la participación; hacer uso de las facultades otorgadas a los directores de las áreas de regulación y control, unidades empresariales de base y jefes de Brigadas, grupos o colectivos de trabajo para el desarrollo de la participación; continuar impartiendo cursos con la visión y objetivos trazados por nuestro Ministerio, cuyos temas estén dirigidos a: dirección por objetivos, planeación estratégica y dirección por valores; crear un sistema de comunicación eficaz que incluya una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal;

discutir los objetivos a alcanzar, los planes y presupuestos por cada área de trabajo; asignar a cada área de trabajo un presupuesto de ingresos, gastos y resultados.

6.2.2 Las técnicas participativas que pudieran usarse, entre otras, son las siguientes: tormenta de ideas, métodos de expertos, técnicas de grupo nominal, etc.

6.3 Para alcanzar la más amplia participación de todos los trabajadores en el proceso de dirección se emplearán las formas y métodos siguientes:

Administrativos:

- La Administración informará de la forma más clara y sencilla el cumplimiento de los planes, los principales objetivos que persigue la empresa, los problemas fundamentales que afectan la producción o servicio que se presta con las posibles soluciones y las proyecciones para próximos períodos y escuchar criterios de los trabajadores que contribuyan al enriquecimiento de dichas soluciones.
- Se trabajará sobre la base de la proyección Estratégica, en estrecha relación con la Dirección por objetivos, llevando a acciones concretas la desagregación del plan, partiendo de las sugerencias emanadas de las discusiones con los trabajadores.
- Se elaborará el Convenio Colectivo de trabajo que regula las relaciones entre la Administración, el Sindicato y los trabajadores y es la herramienta que precisa todo lo que debe hacerse para lograr mayor eficiencia económica por lo que los trabajadores propondrán aspectos que coadyuven al incremento de la producción, la productividad, la mejora constante de la calidad, la disminución de los costos y acciones que contribuyan a mejorar la atención al hombre. El convenio colectivo de trabajo se concertará por escrito, será aprobado en Asamblea de trabajadores y firmado por la Administración y Buró Sindical.

Económicos:

- Concluida la elaboración del plan por las UEB y demás direcciones estructurales, se discute con los trabajadores incluyéndose las propuestas realizadas por estos.
- Se solicitará el criterio de los de los trabajadores en las propuestas de las fichas de costos y se chequeará mensualmente el cumplimiento de éstos por áreas de responsabilidad. Se mantendrá informado al colectivo del comportamiento diario de las normas de consumo material y de las normas de trabajo.

- En las Asambleas afiliados se dará a conocer el comportamiento de los indicadores fundamentales que muestran la eficiencia con que se ha trabajado, se oirán criterios de los trabajadores y se aplicarán cuando sean factibles y racionales.

Políticos:

- Se continuará la preparación diferenciada y concientización de todos los trabajadores mediante seminarios, conversatorios, concursos, plegables, pues de ello depende el éxito o no del sistema diseñado.
- Resulta importante la unidad entre las organizaciones del Partido, UJC, Sindicato y la Administración; todos tienen como objetivos elevar la conciencia e ideología de los trabajadores con el fundamento de anclar el socialismo en la Empresa y cumplir la misión económica para lo cuál fue diseñada.
- Se realizarán los matutinos o vespertinos un vez por semana donde se informará lo más reciente que tiene lugar en la empresa, se escucharán criterios de los trabajadores y se estimulará a los que más activamente participen en los mismos.
- Los corresponsales obreros, mediante los medios de difusión masiva, darán a conocer las informaciones de la vida cotidiana de los trabajadores en la Empresa.
- Se promueve la participación de los trabajadores en los Forum de Ciencia y Técnica, en las BTJ, y la ANEC

Psicosociales:

- Se sistematizará la utilización de técnicas tales como: Encuestas, entrevistas, la observación, matriz DAFO, balance de carga y capacidad, etc, que permitan conocer el estado de opinión que existe en los trabajadores acerca del nuevo proceso de dirección y gestión empresarial, su grado de motivación e interés por llevarlo adelante.
- Se invitará a trabajadores destacados y de reconocido prestigio y especialistas (en dependencia del tema a tratar) a los órganos colectivos de Dirección para que coadyuven a enriquecer con sus experiencias, el asunto que se debate.

7. REGISTRO:

Los registros en este procedimiento son las actas de los órganos de dirección colectiva, de las asambleas de afiliados, el control de la guardia obrera.

Anexo 2. Guía de observación

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar / Barrio/ entre calles: _____

1-Actores sociales observados (Participantes):

- Distinción de los principales grupos etarios.
- Sexo de los observados
- Labor que realizan para tener en cuenta posibles ocupaciones: (funciones de los trabajadores)
- Formas de agrupamiento o posibles estructuras
 - Individuos aislados
 - Grupos de un solo sexo
 - Grupos mixtos
 - Parejas, etcétera.
- Relaciones de los participantes entre sí.

2-Ambiente

- Lugares observados
- Características físicas del escenario
- Características con un carácter más psico - sociológicas, en términos de qué o cuáles son las conductas o comportamientos que se producen en ese lugar.

3-Comportamiento

- Roles que desempeñan hombres y mujeres en el lugar
 - Conflictos, discusiones, etcétera, que se dan durante el desarrollo de las actividades.
 - Formas de respuesta que se dan en las conversaciones (cordiales, agresivas, etcétera).

Anexo 3. Guía de entrevista a especialistas

Objetivos: Identificar los conocimientos que tienen los directivos y especialistas acerca de la labor agropecuaria que desempeñan los trabajadores de la Unidad de Producción Agropecuaria.

¿Cuáles son los documentos, reglamentos, convenios, procedimientos, etc, establecidos en su unidad que evidencian la participación de los trabajadores en los diferentes aspectos?

¿Es analizada y discutida la evaluación del desempeño con todos los trabajadores de la unidad? ¿Cómo se desarrolla este proceso?

¿La administración les exige a todos los trabajadores que conozcan las funciones específicas de cada puesto de trabajo? ¿A través de qué parámetro se desarrolla esta exigencia?

¿Cómo establece la administración el procedimiento para que los trabajadores conozcan las reglas de seguridad de cada puesto de trabajo? ¿En qué momento se realiza, al inicio de la relación laboral o periódicamente?

¿Cómo la administración prevé capacitar a los trabajadores jóvenes en las actividades que realizan y no dominan desde el punto de vista teórico y práctico?

¿Cuenta la unidad con personal calificado y con experiencia para capacitar a los más jóvenes?

¿Cómo se aprecia la participación de los trabajadores en la elaboración de los planes económicos en la unidad?

¿La administración ha apoyado la propuesta de soluciones de los trabajadores sobre algunas problemáticas que se hayan presentado en la unidad?

¿Qué espacios tiene diseñados la administración para escuchar las opiniones de los trabajadores? ¿En estos se pueden plantear problemas reales de toda índole que afectan al trabajador?

¿Cómo se diagnostican las necesidades de estimulación de los trabajadores?

¿Qué actividades se han desarrollado por parte de la unidad para reconocer los resultados alcanzados tanto individuales como colectivos de los trabajadores?

¿Tiene la unidad licencia sanitaria?

¿Conoce la administración la existencia de deficiencias que atentan a la higiene o salud de los trabajadores? ¿Qué medidas se han desarrollado en el centro para atenuar las problemáticas de higiene y salud e los trabajadores?

¿Qué actividades se realizan en la unidad para lograr la satisfacción cultural de los trabajadores?

¿Qué atención se le brinda a la familia de los trabajadores por parte de la dirección del centro

Anexo 4. Guía de cuestionario

Estimado compañero/a: Por favor, tome un minuto para completar el siguiente cuestionario. No es necesario su nombre. ¡Su opinión es importante! Si tiene alguna pregunta, consulte al encuestador. **GRACIAS POR SU TIEMPO.**

1. ¿Cumple con la norma de trabajo diaria? Sí__ No__
2. ¿Se discute la evaluación del desempeño laboral mensualmente? Sí__ No__
3. ¿Conoce usted las funciones específicas de su puesto de trabajo? Sí__ No__
4. ¿Se ha discutido en la brigada el reglamento disciplinario interno? Sí__ No__
En caso afirmativo mencione los deberes y derechos que conoce?

5. ¿Qué aspectos sobre el trabajo en el campo usted considera que los más jóvenes no dominan?

6. ¿Cree que esos conocimientos pueden ser aportados por las personas de más experiencia en la brigada? Sí__ No__
En caso de ser afirmativa su respuesta, considera que estas personas estarían dispuestos a transmitir sus conocimientos? Sí__ No__
7. ¿Qué conocimientos tiene acerca de la cultura agroalimentaria?

8. ¿Utiliza usted racionalmente productos químicos que afecten la cultura agroalimentaria? Sí__ No__
9. ¿Ha participado en las discusiones de los planes económicos de su unidad? Sí__ No__
En caso afirmativo, ha propuesto soluciones a problemáticas que luego se hayan ejecutado? Sí__ No__
10. ¿Cuáles son los espacios que ustedes tienen como trabajadores para dar sus opiniones sobre el desarrollo de su trabajo?

11. ¿En estos espacios se han identificado problemáticas reales que afectan a los trabajadores?

12. ¿Qué actividades se han desarrollado por parte de su centro laboral donde se hayan reconocido los resultados alcanzados tanto individuales como colectivos?

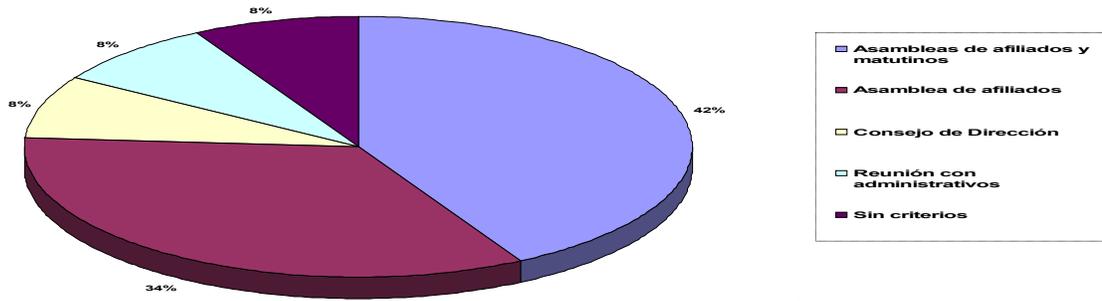
-
13. ¿Conoce usted las reglas de seguridad? Sí__ No__
14. ¿Ha sido instruido usted en materia de seguridad y salud en el trabajo? Sí__ No__
15. ¿En que momento ha sido instruido? Inicialmente__ Periódicamente__
16. ¿Posee su brigada la licencia sanitaria? Sí__ No__
17. ¿Conoce la existencia de deficiencias que atentan a la higiene o salud de los trabajadores? Sí__ No__
18. ¿Qué medidas se han desarrollado en el centro para atenuar las problemáticas de higiene y salud e los trabajadores?
-
-

19. ¿Qué actividades se realizan en el centro de trabajo para lograr la satisfacción cultural de los trabajadores?
-
-

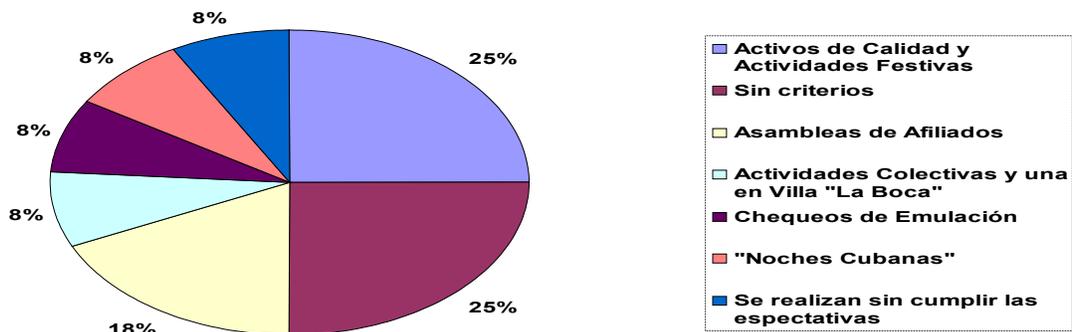
20. ¿Qué atención se le brinda a la familia de los trabajadores por parte de la dirección del centro?
-
-
-

Unidad	Brigada	Sexo	Edad	Escolaridad
		1 () M	1 () 18 - 26	1 Primaria ()
		2 () F	2 () 27 - 39	2 Secundaria ()
			3 () 40 – 59	3 Preuniversitario ()
			4 () 60 y más	4 Técnico medio ()
				5 Universidad ()

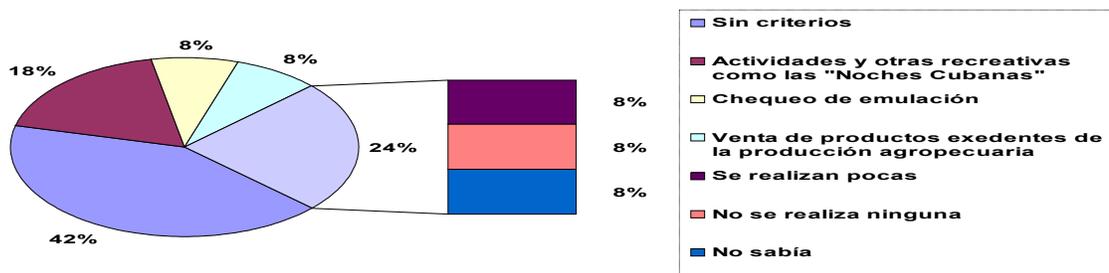
Anexo 5. Gráfico 1. Espacios donde se desarrolla la participación.



Anexo 6. Gráfico 2. Actividades desarrolladas en el centro de trabajo en función de reconocimientos a los trabajadores..



Anexo 7. Gráfico 3. Actividades realizadas en el centro de trabajo en función de la satisfacción cultural.



Anexo 8. Acciones a desarrollar por meses del año.

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Acción 1	Acción 1		Acción 1	Acción 1	Acción 1	Acción 1			Acción 1		Acción 1
		Acción 2				Acción 2				Acción 2	
	Acción 3									Acción 3	
							Acción 4				
									Acción 5		
											Acción 6
Acción 7			Acción 7				Acción 7				
				Acción 8				Acción 8			
				Acción 9				Acción 9			
		Acción 10			Acción 10			Acción 10			

Anexo 9. Plan de acciones con la descripción de cada una de ellas.

No	Acción	Ejecutor(es)	Responsable(s)
1	Impartir conferencias empíricas relacionadas con los cultivos.	Profesionales de la rama, trabajadores de la unidad con experiencia en los temas o jubilados del sector agropecuario con elevado prestigio.	J' de la Unidad y miembros del Consejo de Dirección necesarios para su cumplimiento.
2	Realizar ferias de exposición y venta de productos agropecuarios.	Personal seleccionado por la Dirección de la Unidad.	J' de la Unidad y miembros del Consejo de Dirección necesarios para su cumplimiento.
3	Establecer la "Campaña campesina".	Trabajadores agropecuarios con sus familiares.	J' de la Unidad y miembros del Consejo de Dirección necesarios para su cumplimiento.
4	Desarrollar planes vacacionales.	Trabajadores agropecuarios con sus familiares.	J' de la Unidad y miembros del Consejo de Dirección necesarios para su cumplimiento.
5	Celebrar el día del trabajador agropecuario.	Trabajadores agropecuarios con sus familiares.	J' de la Unidad y miembros del Consejo de Dirección necesarios para su cumplimiento.
6	Celebrar el día del constructor.	Trabajadores agropecuarios con sus familiares.	J' de la Unidad y miembros del Consejo de Dirección necesarios para su cumplimiento.
7	Evaluar periódicamente los sistemas de pago.	Especialistas de la Dirección de Capital Humano de la Empresa y personal designado de la Unidad de Producción Agropecuaria.	Director de Capital Humano de la Empresa, J' de la Unidad y miembros del Consejo de Dirección necesarios para su cumplimiento.
8	Ferias de innovación agropecuaria.	Miembros del Consejo de Dirección de la Unidad de Producción Agropecuaria.	J' de la Unidad.

Descripción de las actividades

Primera actividad.

Conferencias empíricas relacionadas con los cultivos.

Esta actividad se realiza con la participación de todos los trabajadores de la Unidad de Producción Agropecuaria que participen en las labores agrícolas.

La administración puede decidir la fecha de la celebración, determinando el momento que sea necesaria esta capacitación producto de la existencia de nuevas técnicas o procedimientos o que las nuevas incorporaciones de fuerza de trabajo con estas características así lo requieran. Se sugiere como día de la semana para darla el sábado.

Se responsabiliza con la ejecución de la misma al J' de la Unidad, delegando en los miembros del Consejo de Dirección las tareas necesarias para su cumplimiento.

Puede hacerse en cualquier lugar que reúna los requisitos que demande la acción de capacitación.

La actividad puede realizarse a través de un intercambio de experiencias en el uso de técnicas de siembras y rotación de cultivos. Puede ser impartida por profesionales de la rama, trabajadores de la unidad con experiencia en los temas o jubilados del sector agropecuario con elevado prestigio y tiene como objetivo establecer juicios valorativos que permitan tomar decisiones a partir de las experiencias manifestadas por estos profesionales.

Se debe proyectar un diagnóstico de determinación de necesidades de aprendizaje y a partir de los resultados incorporar las acciones de capacitación en los planes que controla la Dirección de Capital Humano de la Empresa, a la cual se subordina esta Unidad. Además que exista un contenido de temas planificado para facilitar la organización, coherencia en las ideas e interés por participar y que las orientaciones a los participantes por parte de los especialistas se hagan de forma colectiva.

Cada acción que se programe debe tener un tiempo de duración aproximadamente de una hora y media. En las mismas se deben aplicar técnicas de participación para dinamizar la actividad y crear un ambiente favorable, con esto se persigue poner en práctica las habilidades que adquieran los trabajadores a los cuales va destinada la acción e intercambiar conocimientos propios con los demás, ya sean los adquiridos durante las actividades realizadas o los que poseen individualmente.

En estas actividades los trabajadores no deben participar de forma pasiva, ya que se necesita el intercambio con la persona que realiza la actividad para que puedan dominar la mayor parte del contenido y esclarezcan sus dudas.

Segunda actividad.

Ferias de exposición y venta de productos agropecuarios.

Esta actividad se realiza con la participación de los trabajadores de la Unidad de Producción Agropecuaria que determine la Dirección de esta.

La administración puede decidir la fecha de la celebración y la hora, para lo cual necesita la existencia de recursos excedentes de su producción que puedan destinarse para la venta. Se sugiere como días de la semana para ejecutarla el viernes o el sábado en dependencia de la terminación del trabajo del centro seleccionado para celebrarla.

Se responsabiliza con la ejecución de la misma al J' de la Unidad, delegando en los miembros del Consejo de Dirección las tareas necesarias para su cumplimiento.

Puede hacerse en cualquier centro u obra que sea de interés estimular por la Dirección del Grupo Empresarial de la Construcción Sancti Spíritus.

La actividad para realizarse debe comenzar con la selección de las producciones que se destinan para la venta y dentro de ellas escoger una muestra de cada uno de los productos que se ofertan y que mejor representen la producción para ser expuestos. A dichos productos se les hace una ficha técnica con todas las características y requerimientos, además el área donde se cultiva, total de

producción, rendimiento obtenido por caballerías, etc, con el objetivo de brindarles la mayor cantidad de información a todos los trabajadores que participan.

También debe amenizarse con música grabada y la venta de alimentos ligeros para que los participantes consuman mientras compran y se informan de las producciones de la Unidad.

Tercera actividad.

“Campaña campesina”

Esta actividad se realiza con la participación de todos los trabajadores de la Unidad de Producción Agropecuaria.

La administración puede decidir la fecha de la celebración siempre que se realice con una frecuencia semestral considerando los meses de marzo y octubre y los domingos.

Se responsabiliza con la ejecución de la misma al J' de la Unidad, delegando en los miembros del Consejo de Dirección las tareas necesarias para su cumplimiento.

Puede hacerse en un lugar que se relacione con el nombre de la actividad y a gusto de los trabajadores y familiares.

Tiene como característica establecer un encuentro con la familia para resaltar el orgullo de ser “trabajador agropecuario” donde se le informe sobre la importancia social de la producción agropecuaria para la alimentación de los constructores que participan en el desarrollo del país.

Debe garantizarse buena asistencia e interés de los participantes por la importancia que tiene el desarrollo agropecuario y para que la administración transmita el agradecimiento a los familiares por el apoyo que le dan al trabajador para que alcance sus metas y con ellas las de la Unidad.

Además se puede motivar a los padres y familiares para que sus hijos se interesen por las carreras agropecuarias ya que nuestro territorio es económicamente agrícola y todas las personas no conocen las especialidades de este perfil, con las que también se logra un desarrollo sostenible y mejorar la alimentación del pueblo.

Se significa que los trabajadores más jóvenes pueden ingresar a estudios superiores por la vía de los cursos para trabajadores, exponiéndose los procedimientos establecidos con este fin.

Cuarta actividad.

Planes vacacionales.

Esta actividad se realiza con la participación de todos los trabajadores de la Unidad de Producción Agropecuaria.

Se responsabiliza con la ejecución de la misma al J' de la Unidad, delegando en los miembros del Consejo de Dirección las tareas necesarias para su cumplimiento.

Puede hacerse en el lugar que la administración determine de acuerdo a las exigencias de la misma.

Primeramente se establecen los requisitos para otorgar las capacidades en Villa "La Boca" y para los pasadías a los centros en los lugares señalados.

Se pretende mediante los resultados individuales de cada trabajador a lo largo del primer semestre del año que el mismo pueda optar y obtener por un período de siete días, una estancia en la Villa del Constructor en la playa "La Boca".

Para tomar esta decisión se crea una comisión integrada por el Secretario de la Sección Sindical del Centro, un representante de la administración y un trabajador destacado que no opte por el viaje.

Durante la estancia los trabajadores pondrán vincularse con la cultura más antigua de la provincia teniendo planificado y debidamente organizado: excursiones a la reserva ecológica "El Cubano", recorrido desde playa "La Boca" hasta Topes de Collantes para poder disfrutar del entorno montañoso y del clima, recorrido al casco histórico de la ciudad partiendo desde el palacio "Cantero" hasta el museo "Romántico" para disfrutar así de las joyas arquitectónicas y de las distintas manifestaciones de las artes plásticas. Pasadía en el "Palenque de los Congos Reales", donde los trabajadores agropecuarios podrán participar en las actividades folklóricas y tradicionales siendo ellos mismos los protagonistas. Encuentro cultural y recreativo entre los niños, jóvenes y adultos que visitan la Villa intercambiando mediante juegos pacíficos.

Combinación de las actividades nocturnas durante la estancia con menús diferenciados teniendo en cuenta las Noches Cubana, Rusa, Hondureña e Inglesa confeccionados con platos típicos de la cocina tradicional de esos pueblos.

Con esta actividad se debe lograr que los trabajadores de la Unidad reciban un aporte cultural diferente al medio que los rodea e influye, para que incrementen sus conocimientos culturales y su motivación por conocer nuestras raíces y manifestaciones artísticas.

Quinta actividad.

Celebración por el día del trabajador agropecuario. (3 de octubre)

Esta actividad se realiza con la participación de todos los trabajadores de la Unidad de Producción Agropecuaria. La administración puede decidir la fecha de la celebración si no puede ser el tres de octubre.

Se responsabiliza con la ejecución de la misma al J' de la Unidad, delegando en los miembros del Consejo de Dirección las tareas necesarias para su cumplimiento.

Puede hacerse en el lugar que la administración determine de acuerdo a las exigencias de la misma.

La apertura se hace con un pequeño acto político donde se entonen las notas del Himno Nacional en presencia de nuestra insignia.

Se hace una reseña de la efeméride recordando que:

Tres de octubre: Día del trabajador agropecuario en Cuba.

El tres de octubre de 1963 la burguesía rural y la contrarrevolución interna, sufrieron un duro golpe a sus intereses económicos, con la promulgación de la Segunda Ley de Reforma Agraria.

La primera de esas leyes, aplicada por el Gobierno Revolucionario el 17 de mayo de 1959, lesionó los intereses de los grandes terratenientes y compañías extranjeras, que poseían grandes extensiones de tierras.

Por ello quedaron en manos de la pequeña y mediana burguesías, haciendas y fincas que oscilaban entre las 30 y 50 caballerías de tierras, cuyos propietarios en su mayoría, se opusieron al proceso revolucionario, tenían abandonadas muchas

áreas y otros se convirtieron en activos enemigos del pueblo trabajador y su gobierno. Es por ello que la dirección del país decidió aplicar la segunda Ley de Reforma Agraria, el tres de octubre de 1969, con la intervención de todas las fincas de más de cinco caballerías de tierra, que pasaron a manos del estado.

La medida derrotó el poder económico y la presión que ejercía la burguesía rural al Gobierno Revolucionario, quien logró eliminar uno de los obstáculos que entorpecía el avance de las grandes transformaciones que se realizaban en el país desde enero de 1959.

El 17 de mayo, fecha de promulgación de la primera ley de Reforma Agraria, fue escogida para la celebración del día del campesino cubano, y el tres de octubre, cuando se firma la segunda de estas medidas, fue declarado día del trabajador agropecuario, por lo que significó ese acontecimiento para el pueblo y los hombres y mujeres del campo.

La actividad cultural se realiza con la participación del talento artístico aficionado de la propia unidad y de la empresa a la cual se subordinan y/o con talento artístico profesional que se contrata a través de las organizaciones de Cultura en el municipio.

En defecto de estos artistas puede realizarse con música grabada, priorizando la campesina y con la animación del espectáculo para transmitirle alegría y proporcionarle disfrute a los trabajadores.

El almuerzo de ese día se propone mejorado con un menú a base de arroz, granos, cárnicos, viandas, hortalizas, vegetales, frutas, postre y café; todos cosechados y elaborados por la propia Unidad para resaltar la labor agropecuaria y estimular a los productores con esto. La información del menú debe darse a conocer a todos los participantes por audio y se debe reconocer el centro que aportó los recursos con un estímulo moral donde se destaque su participación en la actividad.

Sexta actividad.

Celebración por el día del constructor. (5 de diciembre)

Esta actividad se realiza con la participación de todos los trabajadores de la Unidad de Producción Agropecuaria el día que no coincida con el acto provincial, aunque en este no participa toda la fuerza sino una representación de la misma. La administración puede decidir la fecha de la celebración.

Se responsabiliza con la ejecución de la misma al J' de la Unidad, delegando en los miembros del Consejo de Dirección las tareas necesarias para su cumplimiento.

Puede hacerse en el lugar que la administración determine de acuerdo a las exigencias de la misma.

La apertura se hace con un pequeño acto político donde se entonen las notas del Himno Nacional en presencia de nuestra insignia.

Se hace una reseña de la efeméride recordando que:

Cinco de diciembre: Día del constructor en Cuba.

Se lee la autobiografía de Armando Mestre Martínez y las principales obras que ha culminado el Grupo Empresarial de la Construcción Sancti Spíritus ese año y en la cual estuvo la presencia de la Unidad garantizando la mayor parte de los alimentos consumidos por concepto de meriendas, almuerzos, comidas para albergados y los vendidos a todos los trabajadores del sector en el territorio.

La actividad cultural se realiza con la participación del talento artístico aficionado de la propia unidad y de la empresa a la cual se subordinan y/o con talento artístico profesional que se contrata a través de las organizaciones de Cultura en el municipio.

En defecto de estos artistas puede realizarse con música grabada para todos los gustos y con la animación del espectáculo para transmitirle alegría y proporcionarles disfrute a los trabajadores.

El almuerzo de ese día se propone mejorado con un menú a base de congríz, cerdo o pollo, vianda cocida, hortalizas, vegetales, fruta y postre. Elaborados por la propia Unidad para resaltar la labor de los trabajadores que siendo del sector ese día garantizan la cocción de los alimentos. Esta información debe darse a conocer a todos los participantes por audio, reconociéndose con un estímulo moral la labor de dichos trabajadores en la actividad.

Séptima actividad.

Evaluación periódica de los sistemas de pago.

Esta actividad se realiza con la participación de todos los trabajadores de la Unidad de Producción Agropecuaria pero por centro.

Se responsabiliza con la ejecución de la misma al Director de Capital Humano y al J' de la Unidad, delegando en los miembros del Consejo de Dirección las tareas necesarias para su cumplimiento.

Se propone la evaluación de estos sistemas con una frecuencia bimensual para tomar acciones con las desviaciones que se detecten en los pagos mensuales.

En esta actividad se pueden tomar acuerdos que contribuyan al mejoramiento de los sistemas, su efectividad y eficiencia.

Octava actividad.

Ferias de innovación agropecuaria.

Esta actividad se realiza con la participación de todos los trabajadores de la Unidad de Producción Agropecuaria.

Se responsabiliza con la ejecución de la misma al Director de Capital Humano y al J' de la Unidad, delegando en los miembros del Consejo de Dirección las tareas necesarias para su cumplimiento.

La administración puede decidir la fecha y hora de la celebración.

El objetivo que tiene la misma es incrementar el interés y disposición que demuestran los trabajadores en el desarrollo de las labores agrícolas.

Las exposiciones se realizarán con una frecuencia de dos veces por año, con la finalidad de adquirir nuevas iniciativas de los trabajadores agropecuarios, motivándolos para que participen en las innovaciones.

En estas ferias se podrán mostrar las novedades que de forma directa ayudan al trabajo manual o mecánico en el campo, las cuales deben tener como premisa la reducción de los costos, la mejora de las condiciones para el trabajo y la vinculación de dos o más trabajadores.

En este marco se premian las mejores innovaciones y es donde los mismos trabajadores explican qué materia prima utilizar, con la finalidad que se creó, por qué vio la necesidad de hacerlo y por último el propio colectivo evalúa y premia los esfuerzos de cada uno de los exponentes.

Se tendrá en cuenta la estimulación material y se recompensará monetariamente según el ahorro y racionalidad de la innovación para ser utilizada.

Novena actividad.

Concursos de recetas de cocinas para mejorar los menús que se les ofertan a los productores.

Esta actividad se realiza con la participación de todos los trabajadores de la Unidad de Producción Agropecuaria. La administración puede decidir la fecha y hora de la celebración.

Se responsabiliza con la ejecución de la misma al J' de la Unidad, delegando en los miembros del Consejo de Dirección las tareas necesarias para su cumplimiento.

Puede hacerse en el lugar que la administración determine y que tenga condiciones para informar los resultados del concurso.

Primeramente se confeccionan las bases del concurso y se divulgan a través de los murales, Asambleas de Afiliados y otros espacios donde puedan ser informados para que los interesados las conozcan.

El objetivo principal será confeccionar recetas con los productos que se cosechan en la Unidad y que tenga utilidad en los comedores de la esta.

La receta confeccionada se presentará con el nombre del plato, una breve descripción de los valores nutritivos que aporta o información sobre las características del producto base, los ingredientes con su respectivo gramaje, el modo de preparación y la cantidad de raciones que rinde.

Se crea un jurado conocedor del tema integrado por tres miembros que evaluará las recetas que se reciban y decidirá cuál o cuales serían las ganadoras. Primará en esta decisión el objetivo del concurso y si existen las condiciones en las cocinas de la Unidad para la confección del plato, es decir su aplicación práctica.

Los ganadores recibirán estímulos morales y materiales así como la elaboración del mismo y su presentación en los pantrys y comedores.

A todos los participantes se les entregará un reconocimiento por su participación.

Décima actividad.

Asambleas de emulación trimestral.

Esta actividad se realiza con la participación de todos los trabajadores de la Unidad de Producción Agropecuaria.

La administración puede decidir la fecha de la celebración en dependencia de los cierres de los Estados Financieros de cada uno de los centros que integran la unidad.

Se responsabiliza con la ejecución de la misma al J' de la Unidad, delegando en los miembros del Consejo de Dirección las tareas necesarias para su cumplimiento.

Se celebra en el centro que por los resultados alcanzados en el período emulativo anterior haya resultado el mejor.

La actividad comienza con un pequeño acto político donde se entonen las notas del Himno Nacional en presencia de nuestra insignia.

A continuación se lee el informe del cumplimiento de los indicadores seleccionados para emular y la puntuación obtenida por cada centro de acuerdo a la metodología aprobada, comenzando con el último lugar a quien se le entrega una bandera blanca con una jicotea en el centro como representación del poco avance que alcanzó en el período que se analiza.

Se continúa dando los lugares hasta llegar al primero que recibe una bandera que lo acredita como el mejor en la emulación y lo designa como la sede del próximo chequeo, momento en el cual los trabajadores de los otros centros podrán visitarlo y comprobar los avances señalados.

Ambas banderas permanecerán en los centros hasta la celebración del próximo chequeo.

El chequeo se culmina con la convocatoria para la próxima asamblea.