

UNIVERSIDAD DE LA HABANA
MINISTERIO DEL AZÚCAR
EMPRESA AZUCARERA “G. A. MAÑALICH”

**EL IMPACTO DE LA FORMACIÓN DE LOS CUADROS EN EL DESARROLLO
ESTRATÉGICO DE LA UBPC “CIRO REDONDO.”**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN Y
DESARROLLO DE COOPERATIVAS.**

Autor: Ing. Félix J. Aponte Domínguez.

La Habana, noviembre 2006
UNIVERSIDAD DE LA HABANA
MINISTERIO DEL AZÚCAR

EMPRESA AZUCARERA "G. A. MAÑALICH"

**EL IMPACTO DE LA FORMACIÓN DE LOS CUADROS EN EL DESARROLLO
ESTRATÉGICO DE LA UBPC "CIRO REDONDO."**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN Y
DESARROLLO DE COOPERATIVAS**

Autor: Ing. . Félix J. Aponte Domínguez.

Tutor: Dra. Martha Pérez-Rolo

La Habana, noviembre 2006

A MIS HIJOS...

AGRADECIMIENTOS

Agradezco muy sinceramente a todas aquellas personas, que de una u otra forma, hicieron posible la realización de este trabajo , en especial a todos mis profesores por su amor y gran vocación pedagógica, que motivó el mejoramiento de mi persona. A mi familia que supo apoyarme y darme el ánimo necesario para llegar hasta aquí y a mis compañeros que siempre confiaron en la posibilidad que hoy podemos mostrar.

RESUMEN

Enseña este trabajo, que bajo la bandera de la capacitación hay mejoras y posibilidades de éxito para toda persona y organización resueltos a abrirse paso en el mundo empresarial, pues todavía no se han levantado vallas suficientemente altas para decirle al anhelante talento: "No pasarás de aquí". Enseña, también, que las más adversas circunstancias no son poderosas a debilitar el deseo de saber ni los anhelos de mejora, que ni un tiempo de crisis, u otra debilidad o amenaza del entorno impiden el avance voluntarioso del trabajador instruido.

Se muestra aquí, cómo la UBPC "Ciro Redondo" mediante el desarrollo de un programa de capacitación para sus cuadros y asociados ha alcanzado "un modo de hacer diferente" a partir del diseño y desarrollo de una estrategia que ha garantizado mayor poder democrático ejercido por los miembros de la organización, mayor participación en el proceso productivo, cumplimiento de la Misión en cada etapa y sobre todo, mayor empeño hacia la comunidad.

Capítulo I:

1	Introducción.	8
1.1	- Determinación de la situación problemática.	11
1.2	- Hipótesis.	11
1.3	-Objetivos.	11

Capítulo II

2	Antecedentes y Premisas Teóricas.	12
2.1	-Antecedentes.	12
2.1.1	- Orígenes de las Cooperativas.	12
2.1.2	-La educación cooperativa.	14
2.1.3	- Los programas de capacitación en Gestión y Desarrollo de Cooperativas.	17
2.2	- Premisas Teóricas.	18
2.2.1	- Los grupos y el trabajo en equipo.	18
2.2.2	- La comunicación.	19
2.2.3	- La motivación empresarial.	20
2.2.4	- El liderazgo.	21
2.2.5	- Dirección Estratégica.	23
2.2.6	- Técnicas y dinámicas utilizadas en los métodos de Investigación Participativa.	30

Capítulo III.

3	Caracterización Integral de la UBPC “Ciro Redondo.”	32
3.1-	Ubicación geográfica de la UBPC “Ciro Redondo”, lugar donde se desarrollo el trabajo.	33
3.2-	Descripción de los suelos cañeros de la UBPC “Ciro Redondo.”	34
3.3-	Caracterización climática de la localidad cañera UBPC” Ciró Redondo. “	40
3.4-	Caracterización de los recursos humanos.	41

Capitulo IV

4	Desarrollo del trabajo y resultados.	43
4.1	-Establecimiento del nivel organizacional de la UBPC “Ciro Redondo.”	43
4.2	-Determinación de los problema de la UBPC “ Ciró Redondo.”	51
4.3	-Diseño estratégico del funcionamiento de la UBPC “Ciro Redondo.”	52
4.4	-Plan de capacitación desarrollado en la UBPC “Ciro Redondo.”	58
4.5	-Resultados del plan de capacitación en gestión y desarrollo de cooperativas.	58
5.	Conclusiones.	61
6.	Recomendaciones.	63
7.	Referencias bibliográficas.	64
8.	Anexos.	66

CAPÍTULO I

1- INTRODUCCIÓN.

En el año 1999 se manifiesta una difícil situación en la gestión de las Juntas de Administración en las Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC) que componen la estructura conformada en ese momento en la Empresa Azucarera “Gregorio A Mañalich.”

Esto se reflejaba al ir deteriorándose los indicadores económicos, financieros y productivos hasta límites insospechados en tres de las cuatro Unidades Productoras Cooperativas.

Existía entonces, inestabilidad de la fuerza laboral, resquebrajamiento de la disciplina laboral y tecnológica, así como el comportamiento de las Juntas Administrativas distaba mucho de funcionar como se establecía según el Reglamento Interno de cada Unidad Productora.

En estas unidades los trabajadores no aceptaban responsabilidad, al extremo de crearse un déficit de dirigentes para asumir esta tarea, cuestión que agravaba el funcionamiento de la Política de Cuadros en esas Unidades.

Para dar solución a esta situación, la Dirección de la Empresa se dio a la tarea de “importar” personal de otras provincias, con todas las dificultades que esto conllevaba y en otros casos, se utilizaron dirigentes de otras áreas de la Empresa que se les daba la misión como tarea de choque, la que asumían con dignidad y con muchos deseos de mejorar la situación de esas Unidades.

Para todos constituye una verdad insoslayable que se hace necesario lograr una perfecta organización técnico profesional, para dar solución definitiva a los problemas que limitan la producción agrícola cañera en nuestras UBPC y un eslabón fundamental para lograr este objetivo, lo constituye el desempeño exitoso de cada JUNTA DIRECTIVA en cada Unidad Básica Productora, con las exigencias de liderazgo ajustada a las características propias de cada una de ellas.

La Junta de Administración es el órgano de dirección ejecutivo administrativo de la UBP Cooperativa y sus miembros son elegidos por esta última por un término de cinco años, mediante votación abierta y por mayoría simple de los integrantes. De igual modo podrán ser revocados en cualquier momento.

Este órgano directivo está integrada por la cantidad de miembros que determina la Asamblea General, en atención a la de funciones que ésta halla aprobado, los cuales deben quedar recogidos en el Reglamento Interno. En la mayoría de los casos las UBP Cooperativas poseen una Junta de Administración integrada por:

- ✍ Un Administrador.
- ✍ Un Jefe de Producción.
- ✍ Un jefe económico.
- ✍ Un jefe de Servicios.
- ✍ Uno o dos trabajadores.
- ✍ En calidad de invitados el Sindicato y el Núcleo del PCC.

Esta Junta de Administración tendrá como misión la de asumir con éxito la dirección de la organización interna cooperativa, aumentando la producción cañera, incrementando los rendimientos, alcanzando los mismos con mayor eficiencia y mejorando las condiciones de vida y de trabajo.

Como podrá notarse, a pesar de que esta Junta puede ser elegida cada cinco años o revocarse cuando se considere necesario, es posible pensar que si no trabaja con armonía, inteligencia y estabilidad, difícilmente la organización alcanzará los objetivos para los cuales se integraron, es decir, deben existir acciones colegiadas y sobre todo trabajo en equipo, de no ser así, esto atenta en grado considerable en contra de lograr resultados positivos de todo tipo, por lo que uno de los propósitos de este trabajo Investigativo es reflejar algunos de los problemas que motivan la baja estabilidad de los miembros de dichas juntas de Administración, y el proceso de selección y elección de sus miembros en cada Unidad.

La Asamblea de Trabajadores que integra a todos los cooperativistas, y que sus funciones aparecen bien definidos en el Reglamento General de Cooperativas, debe funcionar orgánicamente para que la Empresa (Cliente) y la comunidad (Aportadora de los recursos Humanos) la crea confiable y capaz de cumplir los compromisos trazados en el logro de la misión que debe alcanzar la organización. El hecho de que existen problemas de estabilidad de los trabajadores, de disciplina, económicos, etc... estos todos bien marcados, nos induce a pensar que existen problemas de formación del personal (que integra cada organización cooperativa)

Específicamente, la UBPC “Ciro Redondo” fundada en Octubre del año 1993 mostraba un costo de producción de 61,55 pesos por tonelada, el más alto de la Empresa, y uno de los más altos de la provincia y el país, el rendimiento agrícola igualmente deplorable igual a 21.85 toneladas por hectáreas y en los 6 años que llevaba de fundada fueron nombrados cinco administradores, igual cantidad de jefes de producción y de servicios, tres jefes de maquinaria y un económico (Ver Tabla #2).

En agosto de 1999 se nos presentó en la Asamblea de la mencionada UBPC para ocupar el cargo de Administrador, al terminar ese mes se nos comunicó la renuncia del Jefe de Producción y del Jefe de Maquinaria, además se separó por indisciplina al Jefe de Servicio.

La situación no podía ser peor, solo a nivel de junta, “Alta Gerencia” teníamos 3 plazas que nadie, dentro de la organización quería ocupar, en los niveles intermedios (Jefes de áreas, jefe de personal y técnicos) también se presentaban problemas, faltaba un jefe de pelotón de cultivo, uno de pelotón de combinadas, un jefe de lote, un jefe de autoconsumo, el programador y el técnico de herbicida. La Unidad se encontraba en franco deterioro gerencial y los recursos humanos en general presentaban dificultades organizativas y de motivación insatisfechas.

Esta cooperativa, además, esta enclavada en un área donde no existen grandes asentamientos poblacionales y tiene una extensión grande, 2166.2 hectáreas, también está rodeada de otras cooperativas más competentes que motivaban el éxodo de trabajadores y dirigentes que evidentemente buscaban mejores condiciones de trabajo y económica.

Esta situación que encontramos, nos hizo reflexionar profundamente, sobre qué elementos eran imprescindibles para resolverla y coincidió con el llamado realizado por la alta dirección del MINAZ para que los directivos de UBPC cursaran el diplomado y la maestría en Gerencia de Administración Cooperativa lo que nos ha permitido desarrollar nuestros conocimientos y dentro de ellos comprender la necesidad de cambio dentro de la organización.

Como los resultados mostrados, desde el punto de vista socio administrativo, reflejan la falta de gestión de la organización y la insatisfacción de sus directivos y trabajadores, aquí nos proponemos mostrar cómo se puede mejorar esta situación si se actúa desde otra estructura mediante el papel de la formación en el desarrollo de los trabajadores y el cambio del sistema de dirección en las Juntas (Alta Gerencia), en los niveles intermedios, así como en los trabajadores. Se analiza, además, cómo los elementos formativos influyen en los directivos y se logra elegir una junta con desempeño

estable que alcanza el diseño y desarrollo de una estrategia que permite llevar hacia delante la Misión actual y la Visión a mediano plazo de la organización cooperativa.

1.1. DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLÉMICA.

Tanto la Junta (Alta gerencia) como la dirección intermedia no poseen los conocimientos necesarios para desarrollar sus funciones con eficacia, como corresponde a los nuevos requerimientos de nuestra economía y a los objetivos de trabajo del sistema MINAZ, además, no actúan en equipo de trabajo y por tanto no integran las variables que componen el proceso de creación del valor. Los trabajadores no dominan conocimientos básicos del cooperativismo, desconocen su misión dentro de la organización y no están motivados para enfrentar el reto productivo; todo esto hace que no exista una definición clara de lo que tienen que hacer para resolver estos problemas y no hallan definido una estrategia.

1.2. HIPÓTESIS.

La gestión de la organización cooperativa y la función de la Junta y de los niveles intermedios pudiera cambiar para mejor, si se pudiera llevar adelante un programa de capacitación sobre Gestión y Desarrollo de Cooperativas, en aras de motivar una dirección estratégica, tanto para la alta gerencia, los niveles intermedios, así como, los trabajadores. Definitivamente esto debe mejorar la calidad del trabajo y la satisfacción de los cooperativistas y sus directivos.

1.3. OBJETIVOS.

- a) Alcanzar la estabilidad del nivel organizacional y gerencial en la UBPC “Ciro Redondo.”
- b) Caracterizar la situación problema en la UBPC “Ciro Redondo”.
- c) Desarrollar la dirección estratégica en la UBPC “Ciro Redondo” para mejorar su gestión agro productiva, así como, su Objeto Social.
- d) Diagnosticar las necesidades de aprendizaje de cada dirigente y trabajador en el tema de Gestión y Desarrollo de Cooperativas.
- e) Evaluar los resultados de la aplicación de un programa de capacitación en Gestión y Desarrollo de Cooperativas en la UBPC” “Ciro Redondo”.
- f) Vincular los elementos formativos de los directivos con el diseño y desarrollo de una estrategia que permita llevar adelante la misión actual de la UBPC y una visión a mediano plazo .

CAPITULO II

2-ANTECEDENTES Y PREMISAS TEÓRICAS.

2.1-ANTECEDENTES.

2.1.1- ORÍGENES DE LAS COOPERATIVAS.

El cooperativismo surge como una necesidad del proletariado sobre la base de la lucha de clases, para afrontar las condiciones extremadamente inhumanas del capitalismo premonopolista a mediados del siglo XIX.

La base ideológica parte de los conceptos enunciados por los socialistas utópicos, que los trabajadores podían dirigir la producción dentro de los marcos del mercado (Rodríguez 2000).

Las extremas condiciones de explotación capitalistas marcadas por la desmedida prolongación de la jornada de trabajo, sin límites legales en la primera mitad del siglo XIX, la explotación del trabajo infantil y femenino, el desmesurado robo a los trabajadores en la adulteración del precio, del peso y la calidad de la mercancía, así como las condiciones de la vivienda, dieron lugar, a que como respuesta los trabajadores crearan las primeras cooperativas.

Los primeros proyectos de organizaciones cooperativas de los economistas ingleses del siglo XIX (Robert Owen y William King), así como otros proyectos, estuvieron dirigidos a mejorar las condiciones de trabajo de los obreros, a dotar a éstos de facilidades para la atención médica, la construcción de viviendas y la asequibilidad a medios de consumo de mejor calidad. Particular atención brindaron estos proyectos a la labor educativa y a la divulgación de las ideas del cooperativismo entre los trabajadores.

Sobre el cooperativismo también se refirieron los clásicos del ideario comunista, ejemplo de ello fue Carlos Marx al expresar que "...Resulta una brecha en la sociedad capitalista, puesto que prueba que los obreros pueden ser sus propios patrones, que era posible organizar y dirigir la producción sin los explotadores Burgueses. También Engels expresaba"... el socialismo... su misión no consiste en divorciar la propiedad del trabajo, sino por el contrario, en reunir en los mismas manos estos dos factores de toda producción..." su misión se reduce más bien a transferir los medios de producción a los productores como propiedad colectiva..."

Vladimir Ilich Lenin en el conjunto de sus ideas sobre el cooperativismo, expone la necesidad de llevar al campesino, gradualmente, hacia las cooperativas, de manera voluntaria, de la forma más simple y comprensible para la gente hacia las formas de organización más desarrolladas, siempre con el apoyo del estado, para salvarlos de la ruina, de su aislamiento y del atraso cultural.

La primera cooperativa exitosa surge en 1844 en Rochdale, Manchester, Inglaterra, fue creada por trabajadores textiles, los cuales organizaron una asociación de consumo con un fuerte arraigo local, para poder estabilizar los precios y la oferta del mercado en los productos básicos de consumo, a partir de un pequeño aporte de capital de cada uno de sus socios.

Ellos elaboraron un conjunto de principios sobre los que descansa el movimiento cooperativo, los que se han ido perfeccionando según los intereses y las condiciones objetivas en los movimientos actuales.

PRINCIPIOS DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO INTERNACIONAL.

1. Incorporación libre y voluntaria de los socios sin discriminación de sexo, raza, religión o posición política.
2. Autonomía e independencia de la organización.
3. Control democrático dado por la participación equitativa en la dirección de la cooperativa para todos los miembros a través de la asamblea de asociados.
4. Participación equitativa de los socios para la formación del capital, el cual forma parte de la propiedad colectiva de la asociación.
5. Educación y formación de los socios para el desarrollo y consolidación de la cooperativa.
6. Cooperación entre los cooperativistas para reforzar el movimiento cooperativo.
7. Trabajar por el desarrollo sostenible de la comunidad.

A partir de la segunda mitad del siglo XIX, las organizaciones cooperativas de todo tipo se fueron expandiendo a los más diversas esferas de la actividad y sobre todo, en aquellos países donde el nivel de organización, desarrollo social y cultural y de oposición de las masas al capital era mayor, por lo general, la oposición crítica al sistema capitalista imperante y los propósitos de mejoras y cambios sociales fue lo que animó a los hombres que emprendieron los más diversos proyectos cooperativos.

En la actualidad, más de setecientos millones de personas en el mundo están afiliados a cooperativas en la esfera del consumo, ahorro y crédito, vivienda, pesca, agricultura, servicios y otras actividades. El movimiento cooperativo internacional es socialmente heterogéneo y abriga a diversas corrientes, a veces contrapuesto en lo político e ideológico.

En 1995, en el Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional, celebrado en Manchester, Inglaterra, se elaboró la definición de este tipo de Asociación Económica:

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”.

Siguiendo la tradición de los fundadores se basa en valores de ayuda mutua responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad y sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Las Empresas cooperativas no diferencian del resto del mundo empresarial por el tamaño, estructura organizativa, nivel de ventas, capacitación, desarrollo tecnológico, finalidad, etc.... sino tan solo por los principios que le rigen (Rodríguez, 2000).

En Cuba y en especial en la agricultura en el año 1960, una vez finalizada la zafra, que una gran parte de las áreas cañeras nacionalizadas se convierten en cooperativas cañeras, donde el estado permanecía con el derecho de la propiedad sobre la tierra, el resto de los medios de producción y el poder económico y jurídico, constituyendo una forma de administración obrera del usufructo de la tierra (Nova, 1998)

Al considerarse, a mediados de 1962, que estas formas organizativas habían agotado sus posibilidades de desarrollo, se decidió otras transformaciones y no es hasta el año 1975, a raíz del 1er Congreso del Partido, que se plantearon las dos formas de desarrollo agrícola y las formas superiores de producción, las Empresas Estatales y las Cooperativas.

El 22 de Julio de 1982, la asamblea Nacional del Poder Popular, promulgó la ley 36 de cooperativas agropecuarias, donde se establecen los principios, formas, métodos, procedimientos organizativos y funcionales, para este tipo de organizaciones.

A) Cooperativas de producción agropecuaria (CPA).

Son el resultado de la Asociación voluntaria de agricultores pequeños, que unen sus esfuerzos para la producción agropecuaria de forma colectiva, de carácter socialista, sobre la base de la unificación de sus tierras y demás medios de producción.

Se caracteriza por ser una organización económica y social, que goza de autonomía en su gestión con respecto al Estado, tiene personalidad jurídica propia y desarrolla su actividad dentro de los intereses generales de la sociedad, conforme con la democracia interna cooperativa y el trabajo común de sus miembros.

La autoridad legal es la Asamblea de Asociados, que elige democráticamente a su junta directiva, presidente y demás cargos, los cuales deben rendir cuentas, periódicamente a la asamblea sobre toda la gestión para su aprobación.

B) Cooperativas de créditos y servicios (CCS).

Son el resultado de la Asociación voluntaria de pequeños agricultores que mantienen la propiedad de sus tierras y demás medios de producción, así como de la producción que obtienen de sus fincas, que se unen con determinados fines de intereses económicos, productivos, políticos y sociales, comunes para negociar con el Estado, sus organizaciones empresariales u otras entidades reconocidas por la ley.

La máxima autoridad es la asamblea de asociadas, quien elige de forma democrática a su presidente y demás miembros de la junta, los cuales rinden cuenta a los socios, periódicamente, en las Asambleas.

Posteriormente, los acuerdos del Buró Político, el 10 de Septiembre de 1993 y el Decreto Ley 142-93 del Comité Ejecutivo del Consejo de Estado establecieron una nueva forma de propiedad cooperativa.

C) Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC).

Son organizaciones cooperativas económicas sociales de obreros que se unen por voluntad propia con vista a explotar agrícolamente, tierras de propiedad estatal, las que reciben en usufructo, contando para ello con autonomía en su gestión administrativa y propiedad colectiva de la producción y sus medios, para lograr mayores volúmenes de producción con menores costos y disminuir, en lo posible, los recursos materiales necesarios, sobre la base de los principios básicos siguientes:

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

La máxima autoridad es la asamblea que al igual que en la CPA elige democráticamente a la Junta y rinde cuenta periódicamente a los asociados.

2.1.2- LA EDUCACIÓN COOPERATIVA.

La UBPC “CIRO REDONDO” fue creada en Octubre de 1993, fue la primera en fundarse en la Provincia La Habana y la segunda del país, fue un proceso rápido lo que hizo que sus asociados, la mayoría pertenecientes a una Granja Estatal, empezaran en una nueva forma de producción sin los conocimientos necesarios.

El principio número cinco del movimiento cooperativo internacional está relacionado con la educación y la formación, al respecto la Oficina Internacional del Trabajo en las Cooperativas Manual de Educación Obrera, plantea...” Quienes desean formar cooperadores, primero gracias a la propaganda y luego mediante el esfuerzo sostenido de la educación, se encargan de despertar los espíritus y las voluntades a la acción cooperativa, de hacer conocer los métodos, las reglas, los problemas, las realizaciones, las posibilidades y las limitaciones. Para quien no se halle suficientemente capacitado es una tarea que entraña el riesgo de cometer errores y desviaciones. Debe, pues, fundarse en un conocimiento lo más exacto y completo posible de los hechos y de las ideas”.

La sociedad cooperativa expresó Werbasse debe ser considerada una institución educativa, debe contar con un departamento de educación y cultura y otro de acción económica. La educación debe estar siempre presente, siempre en evidencia. Una sociedad cooperativa puede ser un éxito desde el punto de vista comercial, pero ese éxito debe estar respaldado por la educación de sus miembros en los principios del

cooperativismo. La mejor manera de hacer miembros leales a la sociedad es lograr que la sociedad tenga para ellos un significado especial.

Lenin, también reconoció la necesidad de la educación y la formación dentro de su plan cooperativo, al reconocer que sin “cooperadores cultos” no podría haber triunfo de la cooperación, movimiento que en gran escala, después del triunfo del socialismo en Rusia, tiene un gran crecimiento entre toda la población del campo.

Otro ejemplo de la importancia de la Educación Cooperativa en los socios lo encontramos en las palabras de H. Elldin, en el 16 Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional en Zurich, 1946, al expresar: “ Si tuviéramos la ocasión de volver a comenzar de nuevo nuestro movimiento y nos diesen a elegir entre dos posibilidades: volver a empezar sin capital, pero con socios y personal instruido, o bien por el contrario, con grandes capitales y socios no informados, nuestra experiencia aconsejaría optar por la primera fórmula...” Por el lugar donde se pronunciaron estas palabras y tratándose de un representante del movimiento cooperativo sueco, de tanto desarrollo en la actualidad es difícil que se le pueda restar un solo mérito a esta actividad dentro de las organizaciones cooperativas.

La UBPC “Ciro Redondo” además de necesitar por lo urgente de su creación, de un programa de capacitación, también posee condiciones sociales, económicas y constructivas para desarrollarlo.

2.1.3- PROGRAMA DE CAPACITACION EN GESTION Y DESARROLLO DE COOPERATIVAS.

Reconocida es la importancia de la Educación Cooperativa y lo indispensable, no solamente, en las cooperativas recién creadas, sino también en una cooperativa con tiempo de ser constituida, por su necesidad de ser permanente, para que tenga una significación real y produzca resultados duraderos, muchos países han desarrollado diferentes programas de capacitación dentro del movimiento cooperativo, ejemplo de algunos de ellos son: Cursos especiales (Colombia), conferencias (Chile y Ceilán), Fines de Semana de Educación Cooperativa (Bélgica), cursos organizados por responsables de las cooperativas (Chipre, Suiza),etc.

En nuestro caso el programa de Maestría en Gestión y Desarrollo de Cooperativas desarrollado por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) de la Universidad de la Habana tiene como objetivos: “Los maestrantes serán capaces de elevar el impacto social de su actividad profesional a partir de la utilización del enfoque de investigación-acción participativa

y de la asimilación de los conocimientos e instrumentos que aportan las disciplinas que conforman el plan de estudios, los cuales le permitirán un conjunto de capacidades y una concepción general adecuada de cómo deben funcionar las UBPC, CPA y CCS partiendo de este Programa vamos a desarrollar los temas que han tenido un papel decisivo en la formación de los cuadros de la UBPC Ciro Redondo y sus trabajadores.

2.2- PREMISAS TEÓRICAS.

2.2.1- LOS GRUPOS Y EL TRABAJO EN EQUIPOS.

Un grupo es una unidad social que se compone de un número limitado de individuos que actúan durante un periodo de tiempo, con los mismos objetivos y de acuerdo con determinados modelos de relaciones. (Marr y García Echeverría, 1997)

Esta definición de grupo contiene cinco criterios determinantes para el funcionamiento exitoso del mismo, los cuales son: interacción, objetivos del grupo, estructura, duración temporal y número de miembros del grupo, por tanto, es de suma importancia no ignorarlos en el momento en que se decida crear un grupo y dominar el significado de cada uno .

Un equipo es una forma específica de grupo de trabajo que debe organizarse y dirigirse de manera distinta a la empleada por otros tipos de grupo de trabajo. Es un conjunto de individuos que trabajan juntos coordinando su esfuerzo para trabajar de forma eficaz. (Notas de Clases).

Para enfrentar la diversidad y complejidad de las tareas que se presentan hoy en las UBPC se necesitan equipos eficaces si se quiere alcanzar resultados favorables, por lo que es importante mencionar las características de los "equipos de altas prestaciones" citadas por Kazenbach-Smith en 1993 . Así:

1. Los miembros del equipo aportan su personalidad al equipo. Todos los miembros del equipo conocen tanto los puntos fuertes como los puntos débiles de los otros miembros. (Comparten una identidad común).
2. En un equipo de alta prestaciones pocas veces se formulan de manera muy clara los objetivos de prestaciones, en su lugar, estos objetivos son más bien imperceptibles o bien muy difíciles de identificar. La urgencia y la orientación de las funciones del equipo se determinan de forma que las expectativas de resultados sean claras y que, al mismo tiempo, se les conceda mayor espacio de flexibilidad (Tienen metas y objetivos comunes).

3. Los equipos de altas prestaciones trabajan de manera general orientados a los resultados y están caracterizados por un comportamiento de resultados muy acentuado. Se consideran responsables por lo alcanzado (no alcanzado), recuperándose relativamente de manera muy rápida cuando se producen fracasos. (Comparten un mismo liderazgo, una dirección común)
4. Los equipos de altas prestaciones dejan amplios espacios para las emociones, errores, pánico y otros problemas emocionales se aceptan con tolerancia y comprensión. La alegría de los miembros del equipo en el trabajo constituye una de las características centrales de los equipos de altas prestaciones y puede manifestarse de diferentes formas. (Comparten los éxitos y los fracasos).
5. Los equipos de altas prestaciones influyen sobre las diferentes condiciones marco de su trabajo y logran las modificaciones necesarias. (Cooperan y colaboran entre sí).
6. Los equipos de altas prestaciones no conocen ninguna fijación estricta de sus roles. Estos cambian con las funciones en el equipo, y las competencias específicas de un miembro del equipo poseen carácter temporal. En principio, todo miembro de un equipo de esta naturaleza puede sustituir a otro miembro del equipo en cualquier momento. (No establecen funciones específicas de sus roles esto puede cambiar en cualquier momento).
7. Los equipos de altas prestaciones desarrollan sus propias reglas de comportamiento (normas del equipo y leyes no escritas) Las actuaciones simbólicas, en particular las comunicaciones no verbales, poseen un alto valor para las interacciones no verbales, posee un alto valor para las interacciones entre los miembros del equipo. Además de la exigencia de actuaciones orientada a los objetivos, la apertura, así como la confianza generada en el equipo, crea una identidad propia del mismo, que en parte se suele manifestar dándole un nombre al propio equipo. (Toman decisiones eficaces).
8. Los equipos de altas prestaciones pueden auto decidir cuál es el tipo de dirección del equipo para la realización de una función específica en situaciones concretas. Dominan el equilibrio entre libertad / autonomía e imposición / obligatoriedad. (Formado por distintos tipos de personas capaces).

2.2.2-LA COMUNICACIÓN.

La comunicación es considerada por muchos como la clave del éxito de las organizaciones porque sin ella no podrían existir, si partimos de la definición de que la comunicación organizacional es el

hecho de enviar y recibir información dentro de una organización y ella incluye a cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas y sirven a los propósitos de la organización.

La comunicación es un proceso verbal, escrito o visual que trasmite una idea, información o pensamiento, que puede influir en las personas. Ese intercambio de ideas y de información es vital para cualquier organización. En la medida que sea coherente con el comportamiento del que la expresa, mayor será la influencia en los interlocutores (Baceiro-Miralles, 2002).

Crear un estilo de trabajo, basado en un sistema de comunicación organizacional efectivo, que posibilite a los cooperativistas adentrarse en el rol que la organización le ha conferido y comprender los lineamientos y políticas de trabajo para que se alineen con sus necesidades y expectativas dentro de esta, definirá de modo significativo el cumplimiento de la misión y la visión de esa Organización.

La comunicación es, ante todo, un aspecto de índole personal. Comunicarnos implica, en primer lugar, influir en la conciencia de las personas, en su forma de pensar y actuar. Por esto, dentro del proceso comunicativo están presentes las normas y valores personales, éticos y morales, que fundamentan el proceder del individuo en cualquier contexto de interacción social en que se encuentre (familiar, escolar, empresarial) La organización laboral no escapa del proceso formativo, ya que el trabajador es un individuo sometido a la influencia de su entorno, donde debe existir un manejo correcto de la comunicación y de las relaciones entre jefes e integrantes de la organización (Ortiz Cabrera 1998).

2.2.3- LA MOTIVACION EMPRESARIAL.

La motivación tiene gran importancia sobre la productividad, y la calidad de vida laborales en una organización. La motivación es el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro supone habrá de satisfacer dicha necesidad.

Desde el punto de vista de la organización se debe agregar que el objetivo de la persona sea convergente con los objetivos de la organización.

Por lo tanto, es una de las responsabilidades básicas del líder crear condiciones que potencien el desempeño de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización, entonces, importa la

motivación, porque este es uno de los factores que entre otros condicionan el desempeño y el logro de resultados gerenciales con y por medio de la gente. (Notas de Clases).

La motivación son las tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas. Esta motivación comprende, a su vez, cuatro aptitudes emocionales, **afán de triunfo**, deseo que orienta para mejorar o responder a una norma de excelencia, no conformarse con lo que se ha logrado, siempre es posible perfeccionar la obra, **compromiso**, alinearse con los objetivos de un grupo u organización, hacerlos suyos y luchar por ellos **iniciativas**, disposición para aprovechar las oportunidades, tener una respuesta para cada una de las situaciones, y **optimismo**, tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses que se puedan ir interponiendo en el camino .(Baceiro-Millares,2002).

Es de mucha utilidad para facilitar el estudio y comprensión de este tema que se tenga en cuenta los tipos de motivación, (intrínseca, extrínseca y trascendente) los factores de la motivación en la organización (atracción de la tarea, condiciones de la organización y calidad de vida) además los sistemas de incentivos (recompensas externas y enriquecimiento de tareas).

2.2.4- EL LIDERAZGO.

Se plantea que más del setenta por ciento de los problemas que afectan la eficiencia de las unidades básicas de producción cooperativa es la carencia de líderes, en su artículo “ Mitos y realidades sobre los líderes” Agustín García Marrero plantea “En el diccionario de la Lengua Española, líder se define como Director, Jefe o conductor de un Partido político, de un grupo social o de otra colectividad” Para los que trabajamos en dirección, este concepto tiene mayor connotación y alcance más específicos.

Un líder se caracteriza porque:

- ? Es capaz de aglutinar a su alrededor a los miembros del grupo a que pertenece y de persuadirlos en sus criterios.
- ? Tienen condiciones para arrastrar al grupo hacia el cumplimiento de los objetivos básicos y alcanzarlos.
- ? Puede enfrentar las dificultades y vencerlas, por muy difíciles que estas sean.
- ? Su comportamiento es ejemplar, puede constituir un modelo para el resto de sus compañeros, es persistente y estable en el esfuerzo para alcanzar sus objetivos.

Al final después de analizar los mitos más conocidos e importantes concluye...”Lo más importante no es cómo llegar a ser líder, sino cómo se debe mejorar las posibilidades de todos los cuadros de la organización, para acercarse a esta categoría. Lo importante no es que todos sean líderes, porque eso es imposible, pero sí que todos se esfuercen y preparen para estar lo más cerca posible de sus cualidades, actitudes y resultados porque eso sí es posible y lo más importante, puede aportar mucha eficiencia a la producción.

Cada organización y sobre todo las que carecen de líderes necesitan identificar los líderes potenciales con que cuenta dentro de su personal, una propuesta para conseguirlo puede ser la que aparece en el Boletín Alerta informativa para los Cuadros de Dirección del Ministerio del Azúcar de Marzo del 2001

Después de identificados los líderes se debe conocer los parámetros para evaluar la eficacia de su liderazgo una vez que estos se desempeñen como tales. Una de las vías para que el líder alcance la eficacia es con la práctica del Hábito de efectividad que es el paradigma que propone Stephen R. Covey que lo sustenta en siete principios que resultan de la intersección de tres elementos:

1. Conocimiento, que responde a qué hacer y por qué.
2. Capacidad, responde a cómo hacer.
3. Deseo, responde a querer hacer o motivación, sin las cuales no se puede convertir algo en un hábito en nuestras vidas.

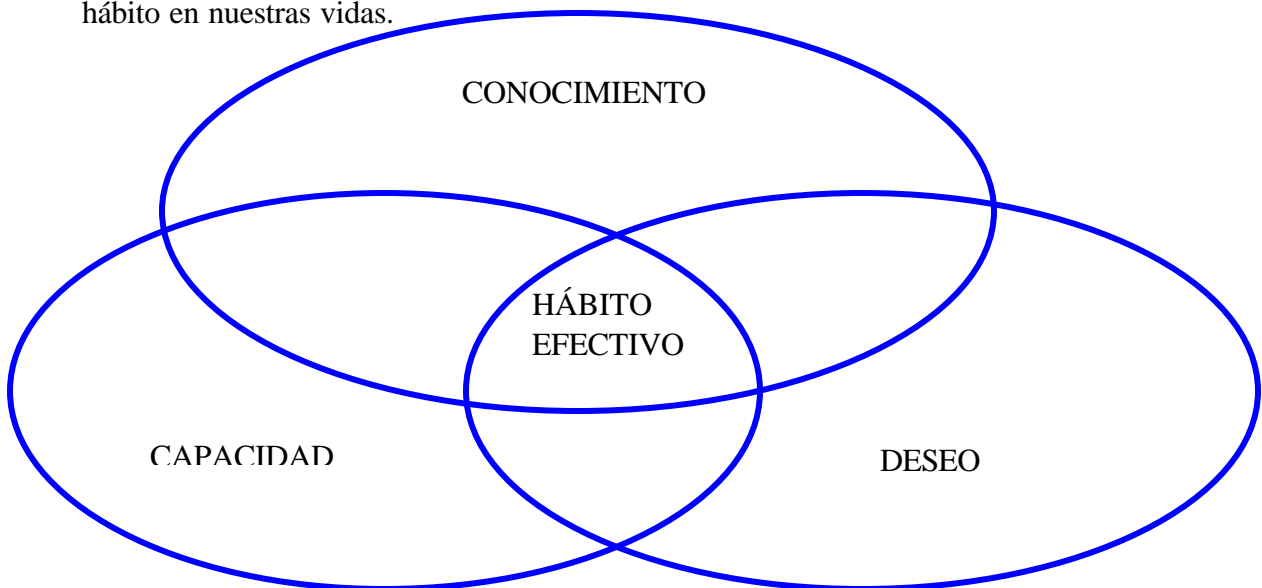


Gráfico #1: Hábito de la efectividad

Los principios son:

1. - Sea proactivo- Hábito de la responsabilidad.- Este representa la posibilidad de asumir nuevos desafíos en un ambiente de autonomía individual y responsabilidad social de las personas.
2. - Comience con un fin en mente- Hábito del liderazgo personal.- Este hábito de efectividad refleja el liderazgo personal y satisface plenamente la necesidad de encontrar y comprender el cumplimiento de la misión individual
3. - Establezca primero lo primero- Hábito de la administración personal.- Este hábito posibilita que las personas puedan encontrar la diferencia entre lo importante y lo urgente para ser más efectivos
4. - Piense en ganar-ganar. -Hábito del beneficio mutuo-. Este hábito ejemplifica el beneficio mutuo y ayuda poderosamente a encontrar el equilibrio en las relaciones humanas con un sentido bien común y equidad. Además, posibilita el logro de visiones compartidas por las personas que participan en un proceso de trabajo.
5. - Procure primero comprender para después ser comprendido. -Hábito de la comunicación efectiva.- Este hábito describe la comunicación efectiva y conviene aplicarlo a los efectos de desarrollar los beneficios de la inteligencia emocional y obtener un clima social de respeto y convivencia armoniosa.
6. -Sinergice - Hábito de la interdependencia.- Este hábito implica la interdependencia y es el producto social de individuos, familias, equipos de trabajo y organizaciones bien integrados, productivos y creativos, es un producto resultante de la calidad de las relaciones internas y externas de un equipo de trabajo.
- 7.- Afile la sierra- Hábito de la mejora continua.- Este hábito interpreta la mejora continua y ofrece un horizonte a la superación personal en todas y cada una de las áreas de nuestra personalidad Permite entender el mejoramiento personal en las dimensiones físicas, mental, socio- emocional y espiritual.

2.2.5- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

El término estratégico se considera que tiene su origen en el campo militar y está integrada por un conjunto de acciones características, relacionados a una misión. La Dirección Estratégica es un

concepto que tiene sus inicios a finales de los ochenta y se define como: “Proceso de adoptar decisiones estratégicas y efectivas, en condiciones de incertidumbre y ambigüedad para lograr saltos cualitativos en las organizaciones que se anticipen a las transformaciones de la realidad”. (Pérez-Rolo, 2003).

Para alcanzar lo recogido en este concepto es necesario potenciar la gestión eficiente de los recursos humanos y lograr sistematicidad en la formación y preparación de los cuadros, aprovechar la dinámica del Entorno para atenuar la resistencia al cambio, mejorar los sistemas de estimulación y minimizar el efecto de la dirección basada en legislaciones excesivas, además, evitar el deterioro de nuestra imagen como organización.

Gráfico #2 Conceptos y procesos básicos.

Gráfico #3 Modelos para la planeación estratégica.

Propósito Estratégico: Es el estado futuro, deseado por todos los miembros de la organización, y que es potencialmente realizable, es la meta principal que se persigue. (Notas de clases.)

Identidad: Es el comportamiento de la Empresa en el tiempo, lo genuino de nuestra organización, lo que ofrecemos de manera diferente al resto de los competidores. Da a la Empresa una cierta continuidad y permite a cada uno identificar esta Empresa y, en algunos casos, identificarse con ella. (Notas de clases.)

Misión: Es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza nuestras energías y capacidades.

Es la base para procurar una identidad de propósitos en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia.

Es el aporte más importante y significativo a la sociedad. (Pérez-Rolo/ Hernández- Cruz, 2004).

Valores: “Son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines, o que nos salgan bien las cosas” (Salvador García / Simón I. Dolan.)

“Una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo o conducta, o una finalidad existencial, es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta a su finalidad existencial contraria”. (Milton Rokeach, universidad de Michigan).

Algunos valores de la organización son:

✍ Reconocimiento de la diversidad.

- ✍ Relaciones de colaboración.
- ✍ Respeto personal y generosidad.

CONCEPTOS Y PROCESOS BASICOS

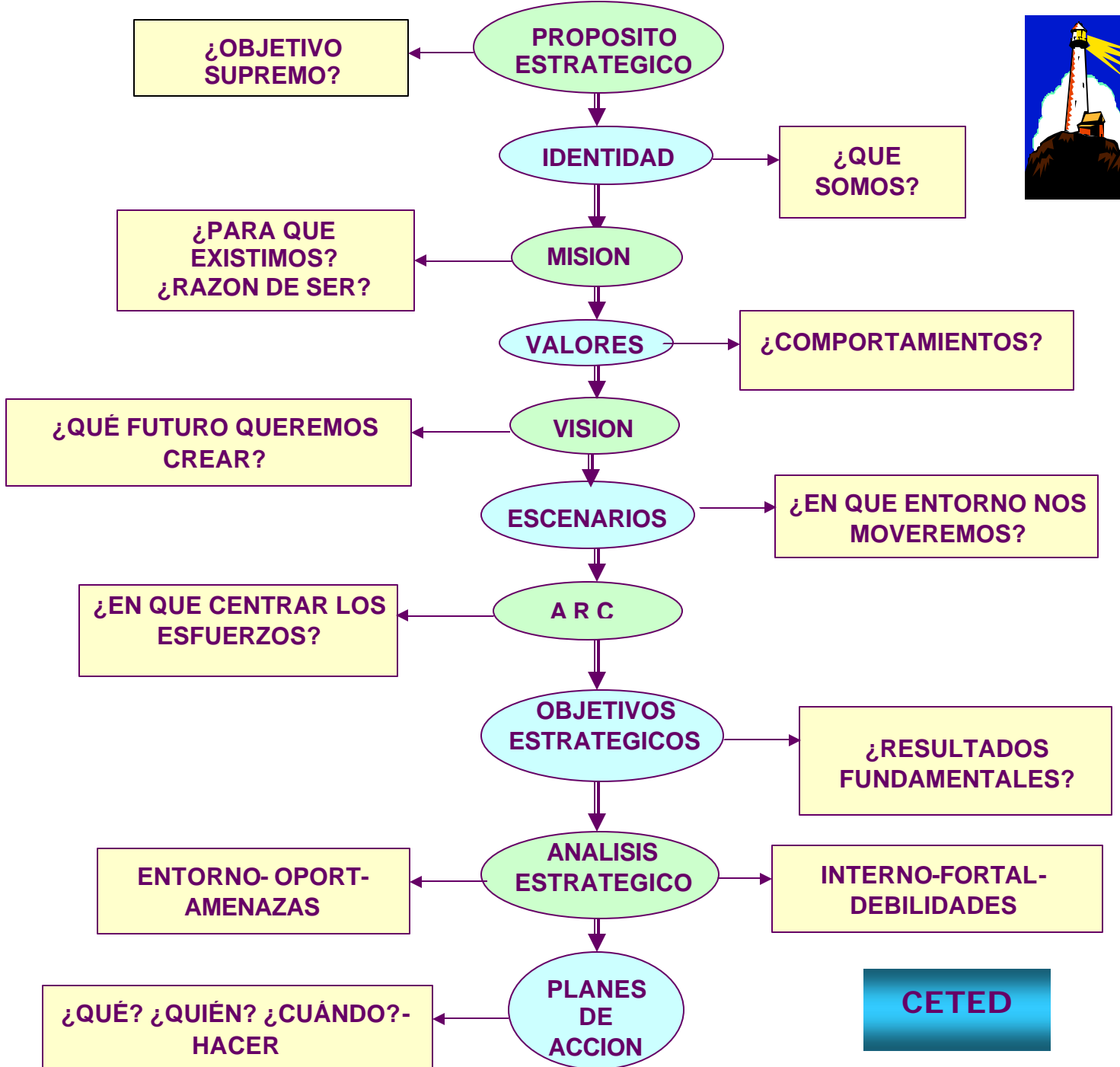


Gráfico #2 Conceptos y procesos básicos.



MODELOS PARA LA PLANEACION



CETE

Gráfico #3 Modelos para la planeación estratégica.

- ✍ Excelencia y calidad
- ✍ Excelencia y calidad Auto-gestión y trabajo en equipo.
- ✍ Justicia e igualdad.
- ✍ Participación en la toma de decisiones.(Pérez-Rolo,2003)

Visión: Es ver a lo lejos , es la imagen que se tiene del futuro, es un estado final que estamos tratando de lograr. Es el sentimiento de vivir en el futuro, una forma de sorprender al futuro antes de que el futuro nos sorprenda. (CETED).

Escenarios: Adaptación del francés (scenario) que significa guión de una obra teatral sobre el futuro, en la cual actuarían los agentes económicos y sociales.

Es un análisis de los posibles entornos con que debe funcionar una organización durante un futuro de mediano plazo y que puede ejercer cierta influencia en su comportamiento. (CETED)

Es una descripción de la(s) situación(es) del “marco” en el que trabajará una organización en el horizonte elegido para su estrategia.

Áreas de resultados claves(ARC): Son áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución o Empresa .

Los logros dentro de estas áreas son decisivos para que la institución o Empresa lleven a cabo con éxito su Misión y se cumpla con las expectativas generadas.

Lo que importa es que se identifiquen aquellas áreas más significativas, dentro de las cuales la organización podrá alcanzar resultados importantes durante la etapa que se planifica. (CETED)

Objetivos: Son declaraciones cualitativas y cuantitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos, son un estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos. Son las metas que se persiguen, que prescriben un ámbito definido y sugieren, la dirección, a los esfuerzos de planeación estratégica de una organización. (Pérez-Rolo, 2003.)

“Los objetivos no representan destino; configuran una orientación .No son órdenes; son compromisos. No determinan el futuro; son medios de movilizar los recursos y las energías de la Empresa en la preparación del futuro” (Peter Drucker, La Gerencia).

Los objetivos estratégicos representan posiciones estratégicas que desean alcanzarse en algún momento futuro. Enfocan los esfuerzos en alcanzar posiciones futuras que permitan cumplir la

Misión y la Visión de la organización y nos dan la posibilidad de poder establecer los planes de acción apropiados para alcanzar dichos objetivos.

Análisis Estratégico: Es una evaluación de los factores o eventos principales que se espera influyan en el cumplimiento de la Misión, la Visión y los Objetivos Estratégicos. Exige algo más que sólo un simple papel visionario, pues se requiere hacer, además, una valoración de las predicciones y un examen de las distintas formas en las que se abordarían los asuntos identificados.

Nos obliga a observar, tanto factores internos como externos de la organización con una perspectiva razonable y objetiva. (CETED).

Al realizar el análisis externo se analizan las oportunidades y las amenazas.

Oportunidades: Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o que puedan inducirse a que ocurran en el entorno y que podrían tener un impacto positivo en el logro de los resultados de la Empresa.

Amenazas: Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el entorno y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la Empresa o institución.

En el análisis interno se analizan las fortalezas y las debilidades.

Fortalezas: Representan las principales fuerzas o puntos a favor con que cuenta la Empresa para alcanzar su Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.

Debilidades: Son las limitaciones que presenta la Empresa y sobre las cuales se debe tomar acciones a modo de impedir su avance o eliminar radicalmente, en el horizonte de planificación dado.(CETED).

Problema Estratégico General: Si las amenazas principales se acentúan y las debilidades se potencian, esto traerá como consecuencia que no se puedan hacer valer las fortalezas principales, por lo que no se podrán aprovechar las oportunidades del Entorno.

Solución Estratégica General: Para disminuir el efecto del “Problema Estratégico General” es necesario aprovechar al máximo las oportunidades y potenciar óptimamente las fortalezas, para atenuar las debilidades y minimizar el efecto de las amenazas. (Pérez-Rolo, 2003).

Plan de Acción: Es aquel documento que tiene los siguientes propósitos:

- ☞ Identificar con claridad lo que se necesita hacer para asegurar el compromiso y su ejecución.
- ☞ Facilitar el control.
- ☞ Valida las acciones estratégicas.

✍ Servir como vehículo de comunicaciones para los implicados.

Además crea una base racional para implementar la estrategia y, por ende, los Objetivos Estratégicos.

Su valía la podemos encontrar en las siguientes palabras dadas a conocer por Bill Gates: "En muchas ocasiones, tras un brillante Análisis Estratégico, las Empresas formulan una Estrategia que, una vez puesta en marcha, fracasa ... El problema no reside en saber dónde ir sino en ponerlo en marcha..."

2.2.6-TÉCNICAS Y DINAMICAS UTILIZADAS EN LOS METODOS DE INVESTIGACIÓN PARTICIPATIVA.

Darcy de Olivera plantea: "... la metodología de investigación acción (es) una propuesta político-pedagógica que busca una síntesis entre el estudio de los procesos de cambio social y la involucración del investigador en la dinámica misma de estos procesos. Adoptando una doble postura de observador crítico y de participante activo, el objetivo del investigador será situar las herramientas científicas de que dispone al servicio del movimiento social con el que está comprometido. En otras palabras, al revés de preocuparse solamente con la explicación de los fenómenos sociales después que estos sucedieron, la finalidad de la investigación acción es favorecer la adquisición de un conocimiento y de una conciencia crítica del proceso de transformación por el grupo que está viviendo ese proceso, para que pueda asumir, de forma cada vez más lúcida y autónoma, su papel de protagonismo y actor social."

Según CEMAS (1976) son muchas las técnicas existentes aplicables para el acto comunicativo, los cuales pueden ser usados para validar los Resultados Científicos Técnicos en cualquier organización y que reflejan un acto de comunicación entre proveedores y clientes de estos servicios, en este caso, entre investigadores, dirigentes y cooperativistas cañeros. Para este análisis debemos señalar que la enseñanza participativa se ocupa de alentar a los productores a descubrir cosas por sí mismos y a aprender aportando sus propias experiencias, ideas y habilidades con su participación activa en el proceso, además, que en toda dinámica de grupo debe existir un tema o elemento de duda sobre el cual se centrará la discusión o análisis. El grupo debe sentirse cómodo, y seguro para crear un clima de confianza donde todos puedan expresar sin miedo sus opiniones personales y tener una participación activa. Finalmente el facilitador, como coordinador del grupo, deberá valorar y conducir el ritmo del debate. Entre las técnicas de grupo que más han demostrado su eficiencia en estos análisis encontramos:

- ✍ La conferencia.
- ✍ La mesa redonda.
- ✍ El seminario.
- ✍ Tormenta de ideas.
- ✍ Estudio de casos , entre otras.

En nuestro trabajo , hacemos uso de la técnica participativa Tormenta de Ideas , la cual de forma muy simple , permite buscar un conjunto de ideas o conocimientos y llegar a una síntesis , conclusiones y acuerdos comunes con la participación de todo el grupo. También se usaron la Conferencia, el Seminario y el Estudio de Caso.

CAPITULO III

3 CARACTERIZACIÓN INTEGRAL DE LA UBPC “CIRO REDONDO”

La Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC) “Ciro Redondo” ubicada en el municipio Melena del Sur , con dirección particular en la finca” San Lorenzo” ,km 6 de la carretera a Batabanó, se fundó el 1de octubre de 1993, por decisión del organismo superior y la voluntad expresa de los trabajadores que laboraban en aquel entonces en la Granja Cañera del mismo nombre, posee un área total de 2166.2 há , de ellas dedicadas al cultivo de la caña de azúcar 1481.0 há cuenta para realizar su proceso productivo con 106 trabajadores .

Esta organización tiene como encargo social la producción de caña de azúcar comercial, que constituye su principal renglón según el contrato con la Empresa Azucarera, además tiene otras producciones y servicios como son:

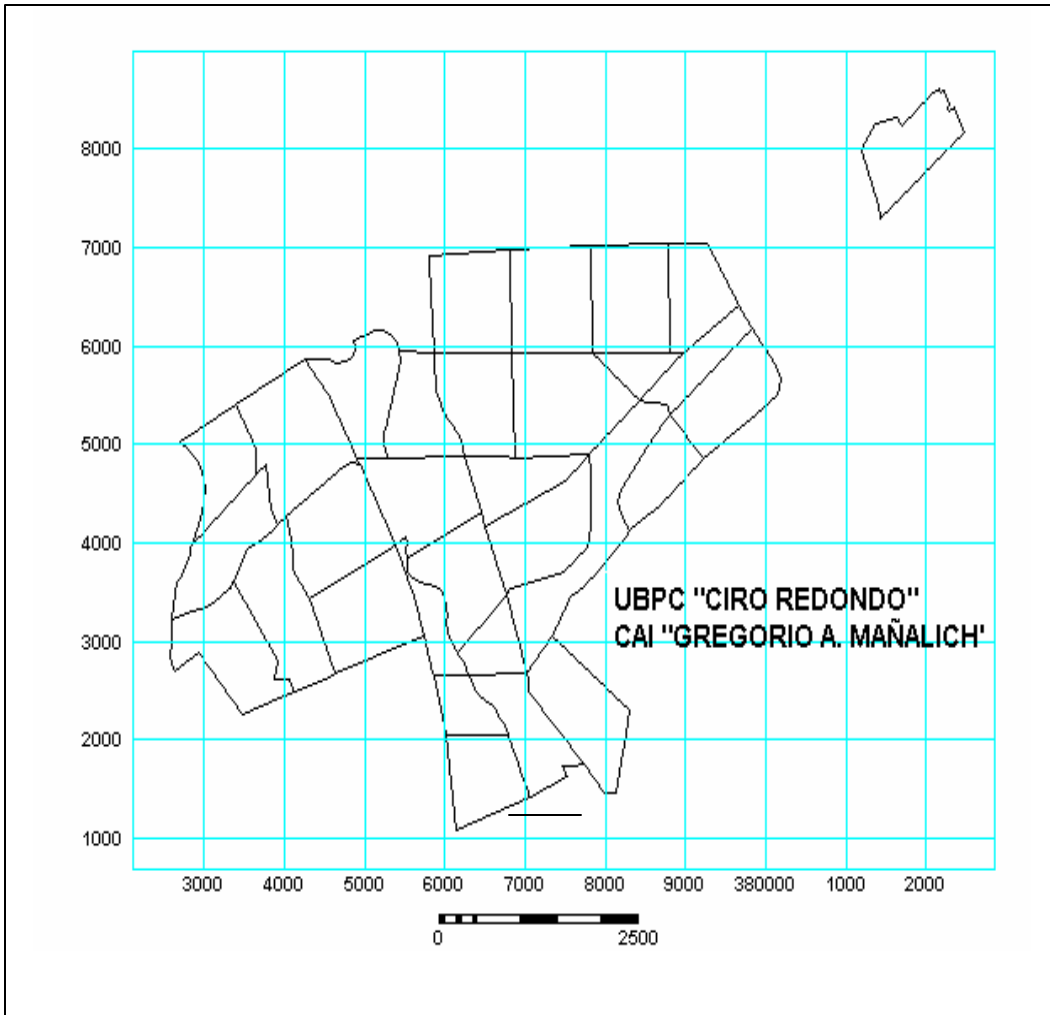
- ✍ Viandas
- ✍ Hortalizas.
- ✍ Frutales.
- ✍ Maderas.
- ✍ Granos.
- ✍ Leche.
- ✍ Carne de cerdo.
- ✍ Pollo.
- ✍ Conejo.
- ✍ Servicios de soldadura.
- ✍ Servicios de ponchera.
- ✍ Servicios de mecánica
- ✍ Alquiler de equipos e implementos agrícolas.
- ✍ Alquiler de camiones.
- ✍ Consultoría técnica

Esta UBPC es una organización económica y social integrada por trabajadores que forman parte del sistema agroindustrial azucarero y constituye uno de los eslabones primarios de su base productiva, tiene personalidad jurídica propia y está estrechamente vinculada a la Empresa Azucarera “G. A. Mañalich” a la cual tributa sus cañas y de la cual recibe servicios y suministros sobre bases contractuales.

El balance del área cañera por tipos de cepas de los años 1999 hasta el año 2003 aparecen reflejados en el anexo #1, así como los indicadores financieros fundamentales, sacados de los balances correspondientes a esos años anexo #2. También los principales indicadores agrotécnicos son mostrados en el anexo #3 obtenidos de los datos estadísticos de la Unidad, al igual que la composición varietal del año 2000 que aparece en el anexo 4.

3.1- UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA UBPC “CIRO REDONDO” LUGAR DONDE SE DESARROLLÓ EL TRABAJO.

El trabajo se realizó en la UBPC “Ciro Redondo” perteneciente al CAI “Gregorio Alee Mañalich” en Melena del Sur, provincia de La Habana. Se encuentra ubicada entre las coordenadas 322-327 Norte y 373-380 Este, en el Km. 7 de la carretera Melena – Batabanó. Limita al norte con la UBPC “Reinaldo Lago”; al sur con la UBPC “José Estrada”, ambas del mismo CAI y con la Empresa Forestal “Maya beque”; al este con la Empresa de Cultivos Varios de Melena del Sur y por el oeste con la de Cultivos Varios de Batabanó. La UBPC cuenta con 29 bloques, los cuales se pueden ver en el mapa de bloques de la unidad.

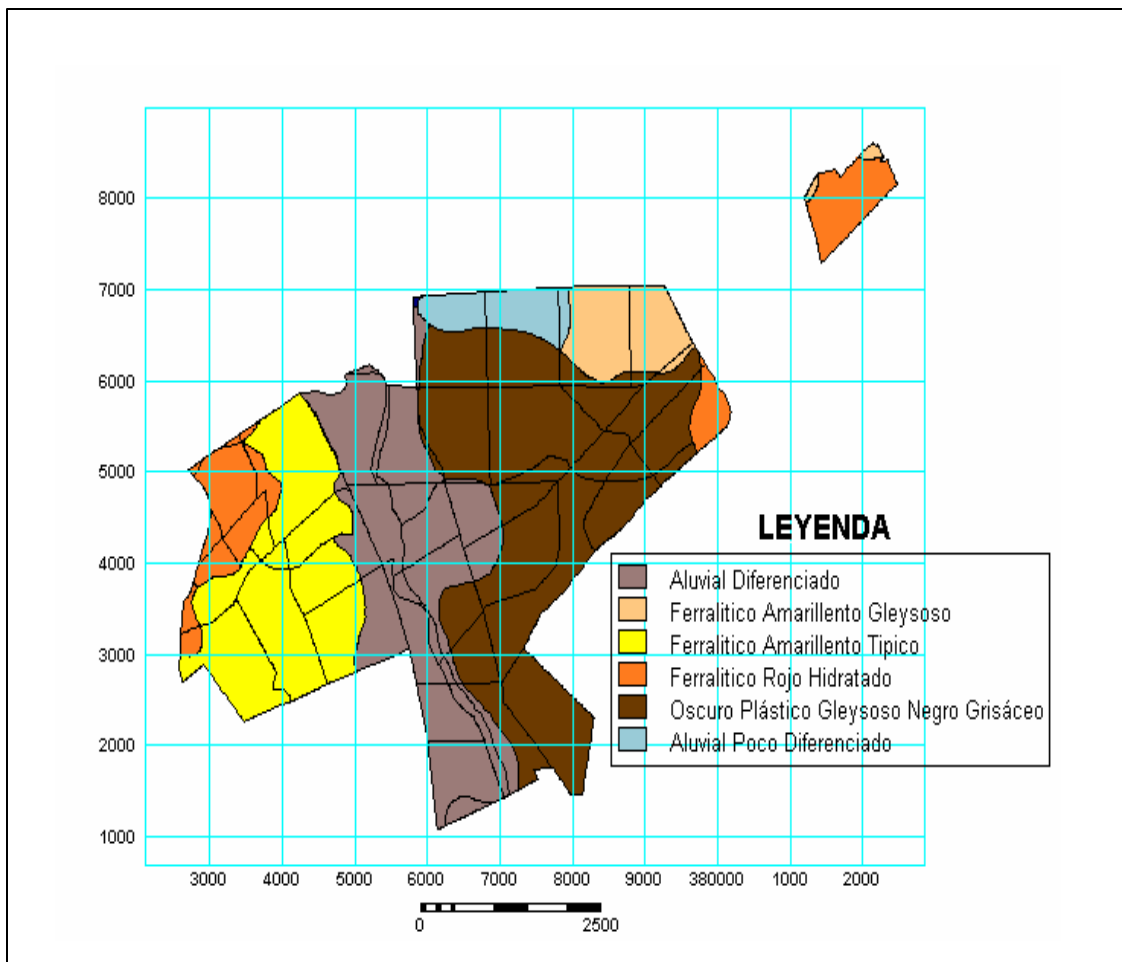


Mapa 1 Bloques de la cooperativa “Ciro Redondo.”

3.2 – DESCRIPCIÓN DE LOS SUELOS CAÑEROS DE LA UBPC “CIRO REDONDO”.

Suelos predominantes

Aproximadamente el 28 % del área total pertenece a los suelos Aluviales, como se observa en el mapa 2, el 33 % a los Ferralíticos tanto Amarillentos como Rojo hidratado y el 39 % a los Vertisuelos.



Mapa 2. Suelos de la UBPC “Ciro Redondo.”

Para elaborar la descripción de los principales tipos y subtipos de suelos de la UBPC se consultaron los trabajos de Hernández et. al., (1982, 1984 y 1999).

Ferralíticos Rojos:

Ferralítico Rojo hidratado:

Ocupan el 8 % del área. Suelos de color pardo rojizo en el horizonte A, textura arcillosa, bien a moderadamente estructurados, desarrollados sobre caliza dura o materiales ferralitizados transportados. Se caracterizan por ser profundos, con un drenaje medianamente alto, un ph neutro, pendiente llana, medianamente humificado y con poca erosión. El subtipo hidratado es producto del humedecimiento prolongado estacional que provoca la hidratación de los óxidos e hidróxidos del hierro. La arcilla aumenta con la

profundidad marcando cierta diferenciación textural con respecto a los horizontes superiores, favorecidos por la posición que ocupa el paisaje, que influye en el empobrecimiento lateral principalmente y la lixiviación (Segalen, 1970).

Ferralíticos Amarillentos:

Ferralítico Amarillento Típico:

Ocupan aproximadamente el 20 % del área agrícola. Suelos de color pardo amarillento claro a amarillo rojizo en la profundidad, textura arcillosa, moderadamente estructurado con bloques en el horizonte B y estructura granular en la superficie, profundos, de drenaje medianamente alto, desarrollados sobre caliza dura, de medianamente desaturado a saturado, es medianamente humificado, con pendiente llana; tiene ph neutro y niveles de potasio y fósforos altos, además del predominio del Ca^{2+} en el complejo de cambio.

Ferralítico Amarillento Gleysoso:

En el área ocupa un 5 %. Sus características son similares al anterior, lo que a diferencia el nivel de potasio es medio. El drenaje es medianamente alto. Tiene una gleyzación media.

Aluviales:

Ocupan el 28 % del área. Suelos de color carmelita oscuro, muy profundos, con drenaje de moderado a bueno, muy fértiles, con 2.63 % de materia orgánica, se caracterizan por encontrarse cerca de los ríos o depósitos con agua, son saturados, medianamente humificados, con poca erosión, predomina la arcilla montmorillonita, el ph va desde neutro a muy ácido, con alto contenido de fósforo y medio de potasio.

Vertisuelos:

Oscuro Plástico Gleysoso Negro Grisáceo:

Ocupan aproximadamente el 39 % del área. Suelos arcillosos pesados de color carmelita muy oscuro, poco profundos, saturados, de medianamente a poco humificado, con poca erosión, predominio de arcilla montmorillonita y pendiente llana. El ph es neutro y los contenidos de fósforo y potasio son altos, coincidiendo con lo descrito por Arría, et. al., (1994) para este tipo de suelo. Tiene drenaje deficiente.

El empleo de la evaluación de tierras ha reportado buenos resultados al evaluar la aptitud del suelo en el cultivo de la caña de azúcar en aplicaciones realizadas en Cuba (Hernández, 1995).

En la UBPC cañera “Ciro Redondo” estos resultados también han sido de gran utilidad, pues pudimos encontrar, como se observa en el gráfico 5, que de las 2166.2 ha que fueron evaluadas, resultaron sumamente aptas (A1) 597.7 ha; en la categoría de moderadamente aptas (A2) se encuentran 533.5 ha y dentro de la categoría de marginalmente apta (A3) 1037 ha. A pesar de no existir tierras No aptas en la cooperativa, casi la mitad son marginalmente aptas, lo que nos da la medida de los serios problemas que se presentan en la unidad, al prevalecer tierras con limitaciones que en conjunto son graves para la aplicación sostenida de caña de azúcar.

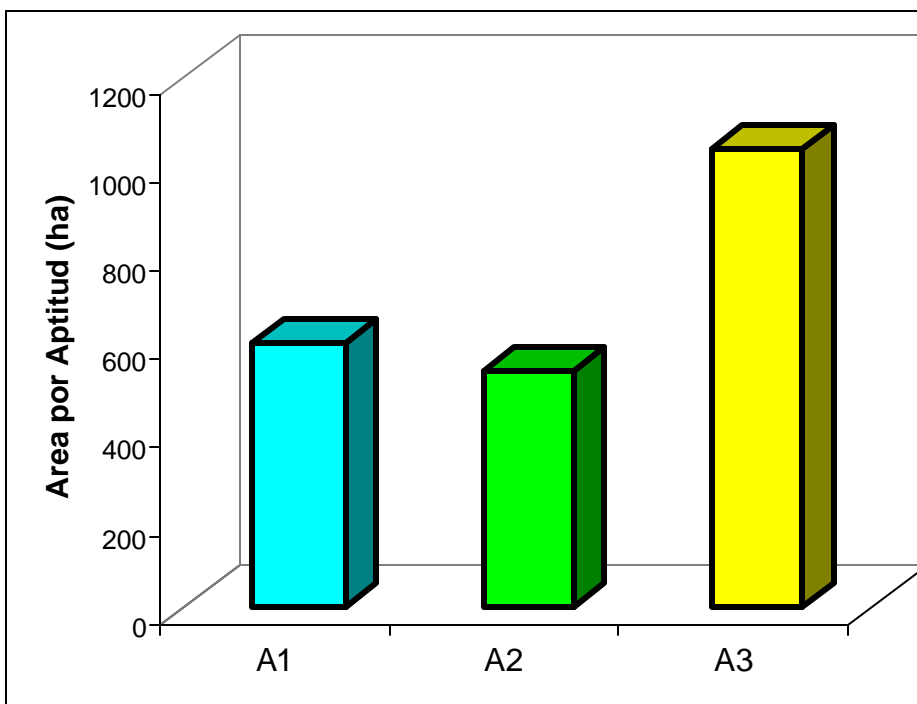
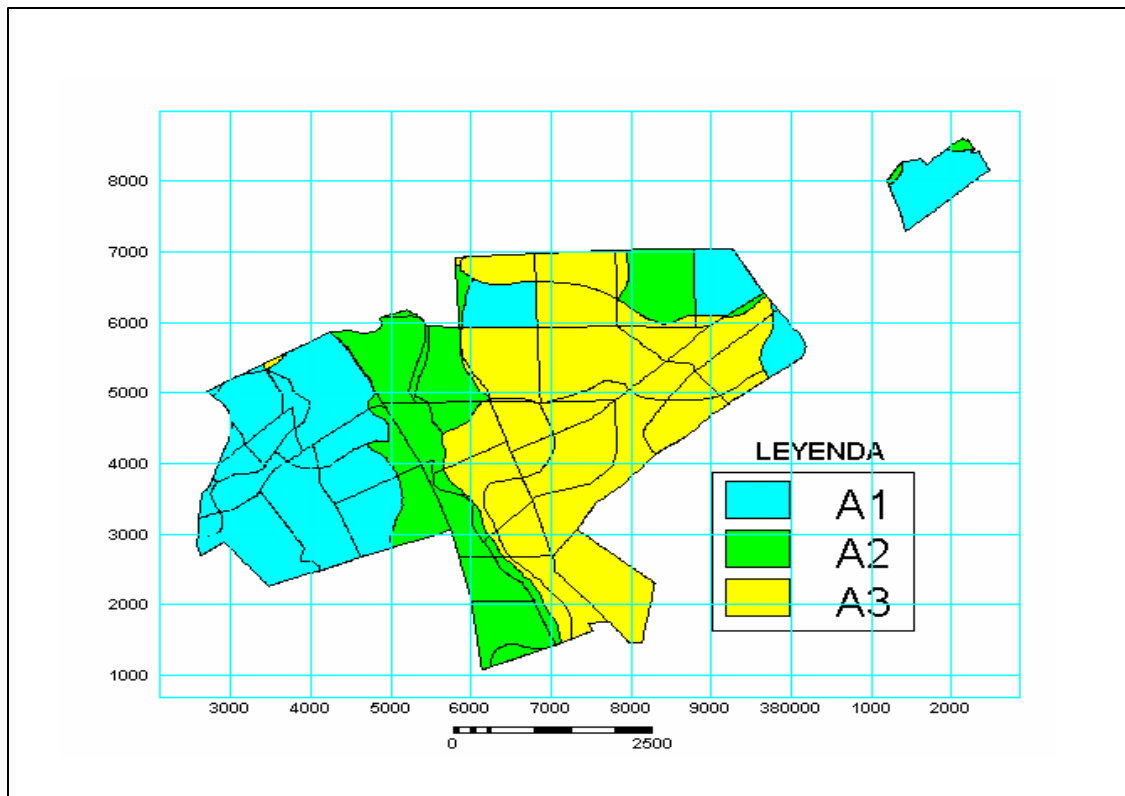


Gráfico 5. Resultados de la evaluación de las tierras de la UBPC “Ciro Redondo.”

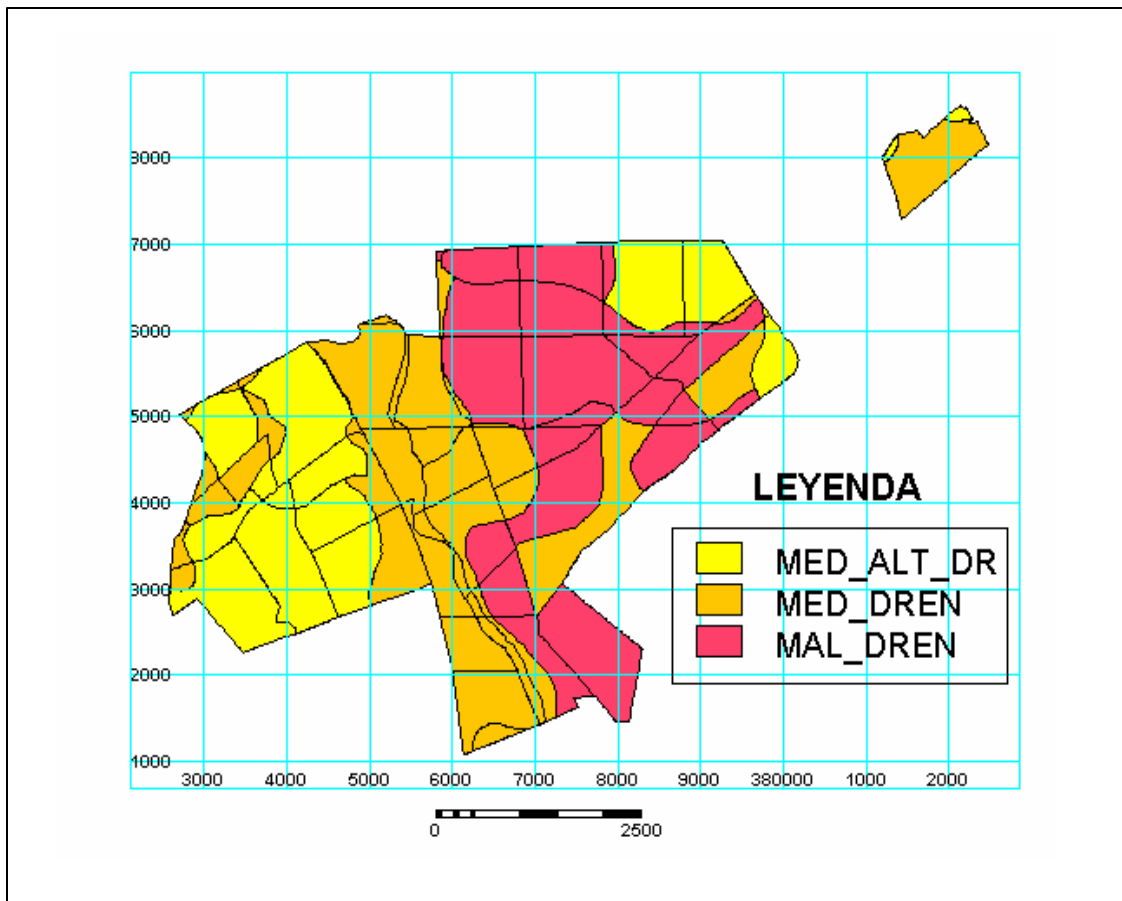


Mapa 3 Evaluación de las tierras de la UBPC "Ciro Redondo".

El estudio de los factores limitativos es de primordial importancia para el manejo de los cultivos; sin embargo, no existen estudios sistemáticos capaces de responder muchas de las interrogantes; esto se debe, en parte, a que los efectos que se observan en un cultivo son el resultado de complejas interacciones de los agentes causales (Ponce de León y Balmaceda, 1998).

Drenaje .

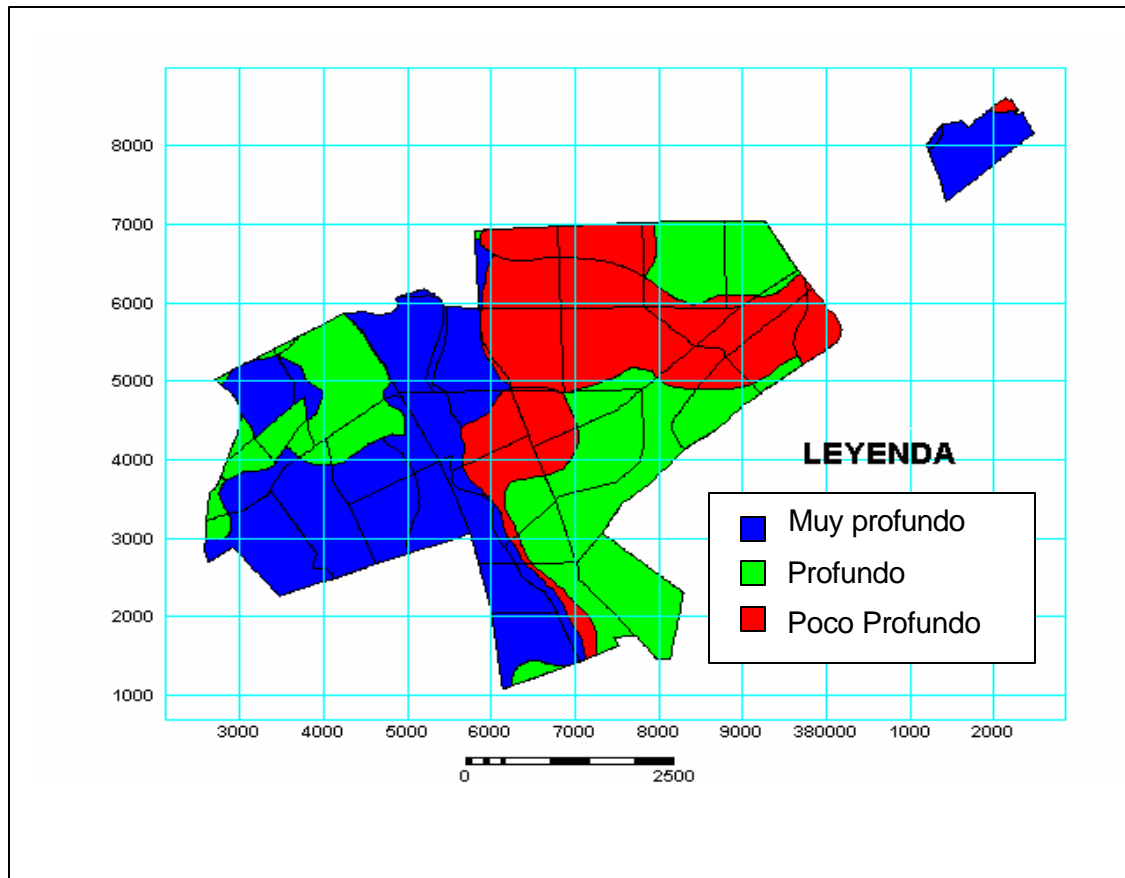
El drenaje (mapa 4), es el factor que más limita el desarrollo del cultivo de la caña de azúcar en la cooperativa, con un 81 % del área afectada, este problema se manifiesta de forma muy evidente en los campos con drenaje externo e interno impedido por la ausencia de la red de drenaje para facilitar la salida de las aguas hacia la red colectora.



Mapa 4 Drenaje de la UBPC "Ciro Redondo".

Profundidad efectiva.

El factor de segunda influencia dentro de la evaluación para las tierras A3 en la unidad fue la profundidad efectiva de los suelos, la cual se muestra en el mapa 5. De la superficie con esta categoría de aptitud 19 % presenta esa limitación, correspondiendo fundamentalmente a los Vertisuelos, los suelos Aluviales y en algunos Ferralítico.



Mapa 5. Mapa de las áreas de la unidad con diferentes profundidades efectivas.

3.3 – CARACTERIZACIÓN CLIMÁTICA DE LA LOCALIDAD CAÑERA UBPC “CIRO REDONDO”.

En esta zona, el clima se caracteriza por tener un régimen de precipitaciones anual promedio de 1317.3 mm, distribuidos aproximadamente en 18 % en el período seco (noviembre – abril) y 82 % en el período húmedo (mayo – octubre). La temperatura media varía entre 21.1 y 27 °C, la velocidad del viento entre 1.9 y 3.2 m/s, la humedad relativa mantiene valores próximos a 80 %, oscilando el brillo solar entre 6.5 y 8.2 horas.

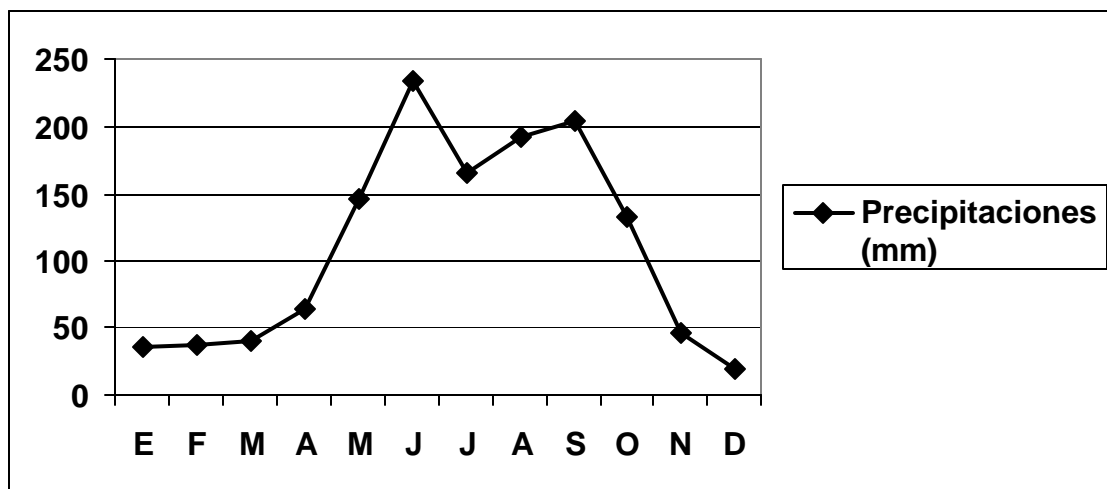


Gráfico 1. Distribución anual de las precipitaciones.

3.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA UBPC “CIRO REDONDO”.

En el año 2000 la Unidad Productora cuenta con:

- Total de trabajadores _____	106
Fijos _____	96
Contratos _____	10
Determinados _____	8
A prueba _____	2
-Total de hombres _____	94
-Total de mujeres _____	12
- Hombres blancos _____	92
- Hombres negros _____	2
-Mujeres blancas _____	12
-De 17-30 años _____ hombres 18 _____ mujeres _____	2
-De 31-40 años _____ hombres 20 _____ mujeres _____	2
-De 41-50 años _____ hombres 29 _____ mujeres _____	4
-De 51-60 años _____ hombres 27 _____ mujeres _____	4
-Por categorías:	
✍ Dirigentes _____	6

✍ Administración y oficina_____	4
✍ Taller_____	5
✍ Servicios_____	5
✍ Producciones agropecuarias_____	8
✍ Custodios_____	18
✍ Pelotones de combinadas_____	33
✍ Producción de caña_____	27

-Por nivel escolar:

✍ Superior_____	2
✍ Técnico medio_____	4
✍ Secundaria básica_____	82
✍ Primario_____	18

CAPITULO IV

4. DESARROLLO DEL TRABAJO Y RESULTADOS

ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL ORGANIZACIONAL DE LA UBPC “CIRO REDONDO”

En la Empresa Azucarera Gregorio A. Mañalich desde que se fundaron las unidades básicas de producción cooperativas se han presentado problemas con la estabilidad de las juntas de administración .Seguidamente mostramos un cuadro con la cantidad de miembros que han ocupado los principales responsabilidades desde el año 1993 hasta el año 1999

CARGO	UBPC J.E	UBPC C.R	UBPC R,L	GENT J.L.M
Administrador	2	5	8	7
Jfe Producción	3	5	6	5
Jfe Económico	4	1	7	7
Jfe Maquinaria	4	4	5	6
Jfe de servicio	4	5	4	7

Cuadro #1 Movilidad de los directivos en el período 93/99.

Si tenemos en cuenta lo planteado en el reglamento general sobre la elección cada cinco años de los miembros de las juntas, puede comprobarse que la estabilidad ha sido baja o ha presentado dificultades ,en el caso de la UBPC “Ciro Redondo” se observa que la situación no es diferente del resto en grado considerable .

Para el establecimiento del nivel organizativo de la UBPC lo primero es completar la junta de administración ,esto requiere de un proceso de selección y de aprobación de cada uno de los miembros, por lo tanto, elegimos los grupos para efectuar el trabajo, uno con antiguos jefes de unidades y otros cooperativistas de la Empresa y fuera de esta ,el otro sería con trabajadores de la unidad y de las comunidades vecinas con características de liderazgo y con un mínimo de conocimientos técnicos cuyo nivel superará el noveno grado ,este grupo se conformo mediante

criterio emitido por los propio trabajadores en asambleas efectuadas por áreas de trabajo dentro de la organización y criterios individuales de algunos miembros fundadores de cooperativas.

En el caso del primer grupo la información recogida debe ayudarnos a encontrar y comprender los motivos o razones por lo que las personas no desean o no están dispuestos a ocupar responsabilidades en los puestos de administración de las unidades cooperativas a su vez que nos permitiera enfocar los objetivos a lograr con la capacitación a emprender.

El modelo de encuesta aplicado a los directivos aparece en el anexo 5 con sus resultados.

Analizando los datos obtenidos en la encuesta, más las entrevistas hechas a personas que ocuparon algunas responsabilidades, las entrevistas y conversatorios con compañeros de trabajo y de opiniones y consideraciones que de manera informal me han emitido algunos directivos del sistema MINAZ ,los problemas o causas fundamentales que inciden en la inestabilidad de las juntas administración son:

ADMINISTRADORES.

- ✍ La jornada de trabajo no es adecuada ,se trabaja como promedio más de 10 horas ,prácticamente todo el mes, las vacaciones son imposibles de disfrutar porque siempre hay tareas impostergables, además, por lo general si se descansa algo es fuera del período vacacional del resto de la familia sobre todo de los hijos pues los meses de Junio, julio y Agosto son decisivos par el cultivo de las plantaciones cañeras .El tiempo para atender a la familia es reducido.
- ✍ No se cuenta con todas las condiciones adecuadas para desarrollar la actividad ,falta de una oficina adecuada un medio de transporte en buenas condiciones ,vías de comunicación deteriorados ,lugar de trabajo poco atractivo, (oficinas, comedor talleres etc)
- ✍ Las aspiraciones como profesional son casi nulos, pues su tiempo está concebido para resolver los innumerables tareas y problemas que a diario tiene que enfrentar.
- ✍ Las posibilidades de obtener éxito son cada vez más reducidas considerando que le asignen la tarea después que la UBPC está sumergida en una profunda crisis de producción y financiera ,pues aunque se conozca el problema, la estrechez de recursos no permite que se avance con el ritmo deseado ,lo que desmotiva al cuadro antes de alcanzar resultado alguno.
- ✍ El grado de responsabilidad es alto, incluso penalizado por leyes y la estimulación es baja.

- ✍ En muchos casos no se tiene vocación por la actividad que se ejecuta sino, que se designa por el jefe superior o como una tarea política al no encontrarse personas que quieran y tengan condiciones para desempeñarse en este puesto.
- ✍ Se trabaja bajo una supervisión estrecha y con el control de figuras autoritarias, se debe participar en demasiadas reuniones, se reciben visitas de control donde prácticamente no hay margen para tomar decisiones personales o de equipos, si no que todo está orientado por el organismo superior y hay que lo, además, en muchas reuniones el trato no es el adecuado .
- ✍ La gestión del administrador se hace deficiente como consecuencia de una débil preparación administrativa y económica del resto de los miembros de la junta, lo que atenta contra el desempeño que evalúan los organismo superiores a la hora de evaluar su trabajo.
- ✍ El enfrentamiento a los problemas de disciplina se torna cada vez más difícil dada a las características que va adoptando el proceso de producción con las limitaciones de recursos.
- ✍ Se solicitan demasiadas informaciones para las cuales no existe el personal con conocimiento en las juntas, lo que le resta tiempo para ocuparse de los problemas administrativos propiamente.

JEFE DE PRODUCCIÓN.

- ✍ Falta de preparación para cumplir con las exigencias del cargo.
- ✍ Falta de condiciones para desarrollar la actividad adecuadamente (Local de trabajo, transporte, recursos, etc).
- ✍ Horario de jornada no adecuado.
- ✍ Aspiraciones bastante limitados y poca estimulación.

JEFE DE MAQUINARIA.

- ✍ No están debidamente capacitados por la función que desempeñan.
- ✍ Tendencia a cometer indisciplina o a permitir las por lo cual son separados.
- ✍ Se les presentan trabajos mejor recuperados en otros sectores, como la construcción, transporte, comunales.

JEFE ECONÓMICO.

- ✍ Condiciones de trabajo poco atractivas (lugar donde radica la UBPC ,vías de comunicación ,estado de los locales de trabajo y medios de trabajo).
- ✍ Posibilidades de desarrollo reducidas.
- ✍ La realización de actividades colaterales al trabajo económico.
- ✍ Posibilidades de éxito poco inmediata, lo que desestimula de acuerdo al rigor con que hay enfrentar el trabajo.
- ✍ Propuestas de trabajo más atractivo en sectores como el turismo o en lugares urbanos.

JEFE DE SERVICIO.

- ✍ Separación por mala atención a las actividades, desvío de recursos, falta de gestión, etc.
- ✍ Desmotivación por falta de recursos para atender las actividades.

También fue importante la determinación de los agentes que puedan influir en que un individuo con potencialidades de liderazgo acepte la responsabilidad dentro de una junta de administración en una unidad productora.

Los resultados analizados nos permitió determinar cuáles son los principales agente que pueden influir en que un individuo con potencialidades de liderazgo o que puede ejercer la autoridad formal de la organización se niegue a ocupar responsabilidades.



Gráfico # 4 agente que pueden influir sobre la toma de decisiones de un individuo con potencialidades de liderazgo para asumir un cargo en una junta de administración de una unidad productora cooperativa

Con el segundo grupo y con el resto de la asamblea se trabajó conforme al flujo de actividades mostrado en el Gráfico 7.

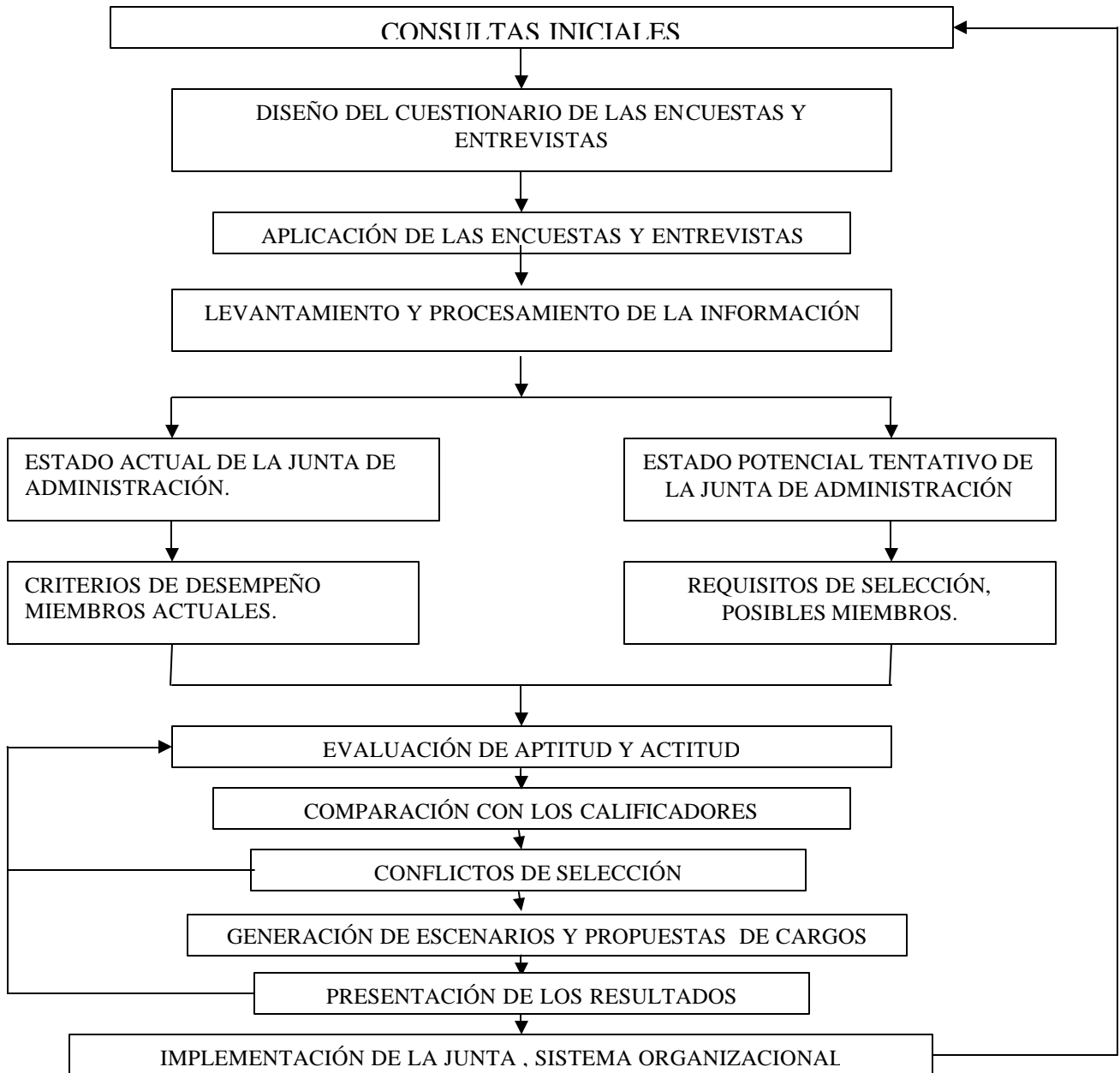


Gráfico 7: flujo de actividades para la elección de la junta.

Un ejemplo de las encuestas aplicadas para determinar los individuos con potenciales de liderazgo aparece en el ANEXO 6 esta encuesta también nos permitió conocer algunas de las necesidades de formación de los posibles miembros que debían ser abordados en el plan de capacitación Finalmente, después de seleccionado la nueva junta de administración en el gráfico 8 se muestra el sistema organizacional que se implantó y que rige hasta estos momentos.

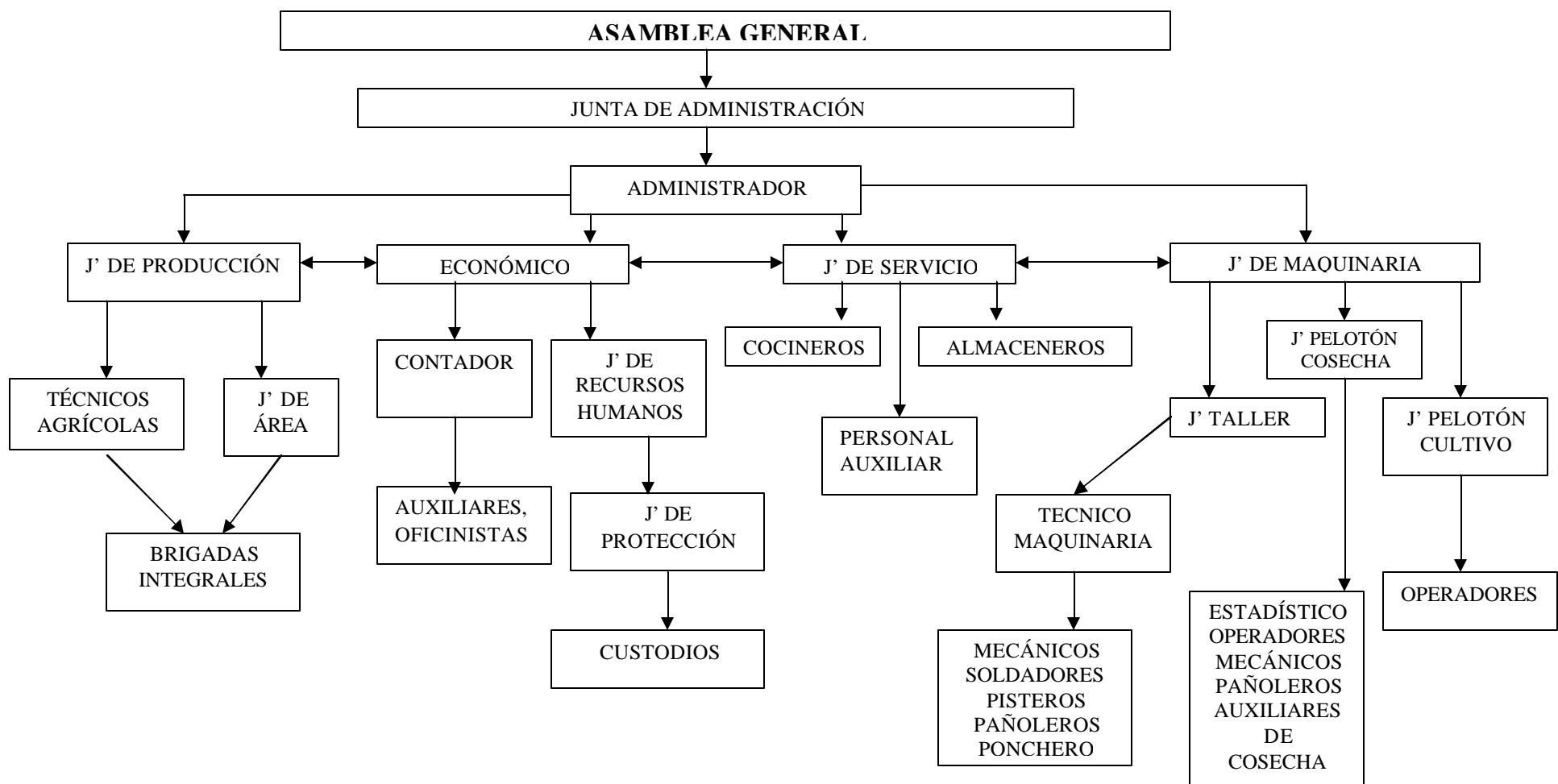


Gráfico: 8 Sistema organizacional de la UBPC “Ciro Redondo”

4.2 DETERMINACIÓN DE LOS PROBLEMAS DE LA UBPC “CIRO REDONDO “

Una vez seleccionada la junta y establecido el sistema organizacional pasamos a determinar los problemas fundamentales que influían en los bajos resultados que venían alcanzando la organización ,para ello se siguió la propuesta que presentó el MINAZ en el documento “DIAGNÓSTICO “ base fundamental del perfeccionamiento que contempla el análisis de los cinco subsistemas fundamentales .

La realización del trabajo se efectuó según la técnica de análisis “Tormenta de Ideas“con el objetivo de buscar el conjunto de ideas o los conocimientos y llegar a las conclusiones y acuerdos comunes con la participación de todos los trabajadores que primero participaron por área de trabajo o subsistemas y luego de forma masiva en la Asamblea General, para ello se siguieron las siguientes premisas:

1. El tener problemas, no constituye un problema.
2. No es nocivo que se presenten problemas.
3. Los problemas deben despersonalizarse.
4. No buscar culpables.

Los resultados aparecen reflejados en el ANEXO_7_ por cada uno de los subsistemas de trabajo con el carácter de sus soluciones interno, de la unidad o externo es decir lo que no tiene solución dentro de la organización.

Se señalan como problemas a resolver de manera inmediata los siguientes:

- ✍ Gestión de dirección y administración deficiente
- ✍ Deficiente formación de los cuadros.
- ✍ Bajos rendimientos agrícolas por deficiente composición varietal y de cepas y mala calidad en las labores de siembra y culturales.
- ✍ Bajos niveles de autoabastecimiento.
- ✍ Dificultades con la motivación de los cooperativistas.
- ✍ Carencia de fuerza de trabajo en las labores agrícolas.
- ✍ Deficiente equilibrio económico –financiero.
- ✍ Estado técnico deficiente de los equipos y la maquinaria agrícola.

- ✍ Inestabilidad de la fuerza de trabajo.
- ✍ Bajo uso de la tracción animal.

DISEÑO ESTRATÉGICO DE FUNCIONAMIENTO DE LA UBPC” CIRO REDONDO.”

Conocidos las principales problemas que obstaculizan el buen desarrollo del trabajo en la Unidad Productora se realiza el diseño del funcionamiento estratégico de la cooperativa con la participación de la Junta de Administración y el resto de los trabajadores usando las técnicas de trabajo en grupo “tormenta de ideas “ ,mesas redondas y conferencias .

El resultado alcanzado se expone a continuación:

IDENTIDAD COOPERATIVA.

- ✍ La UBPC es una organización económica y social integrada por trabajadores que forma parte del sistema Agroindustrial Azucarero, y constituye uno de los eslabones primarios de su base productiva, tiene personalidad jurídica propia, está estrechamente vinculada al Complejo Agroindustrial Azucarero al cual tributa sus cañas y del cual recibe servicios y suministros sobre bases contractuales. En nuestras áreas se cultiva la caña de azúcar desde hace más de un siglo, por lo que la tradición nos distingue, la mayoría de nuestros trabajadores conocen la cultura de la caña y aprendió a amarla casi desde la cuna pues de seguro alguna vez le endulzaron el biberón con guarapo; si a lo anterior le agregamos:
- ✍ Que fuimos la primera UBPC cañera fundada en la Provincia de la Habana, y la segunda del país, porque nuestros fundadores supieron interpretar el proceso cooperativo de forma rápida.
- ✍ Que cuenta con personal calificado y eficiente.
- ✍ Que orienta su esfuerzo a alcanzar su liderazgo.
- ✍ Que ha movido el escenario de su desenvolvimiento, por ejemplo, en la forma de la cosecha.
- ✍ Que cumple sus planes de siembra y la tarea de cosecha aun en tiempos difíciles y de crisis.
- ✍ Que se replantea la forma de hacer las cosas ante los compromisos contraídos, como alargar la jornada de cosecha hasta 18 horas diarias para cumplir la tarea.
- ✍ Que precisa los objetivos que quiere y los prioriza.
- ✍ Que dice lo que hace y hace lo que dice.

Queda entonces así resumido, lo que nos identifica .

MISIÓN.

Producir caña de azúcar con eficacia para la industria azucarera cubana con medios y equipos de propiedad cooperativa, alcanzando la plena satisfacción de los cooperativistas y del cliente (Empresa) .

VALORES.

Constituye un legado impostergable para la humanidad hacer un uso racional de la tierra, para que las futuras generaciones encuentren un pedazo de tierra fértil donde al menos puedan encontrar su sustento, esto lo conocen muy bien nuestros cooperativistas porque viven en la comunidad, porque allí vivieron sus antepasados, porque aquí está la tierra que les suministra más del 50 % de los alimentos que consumen, porque debajo de un árbol allí existente o en plena faena enamoraron a la esposa que hoy tienen, porque el oficio que mejor conocen es el de trabajar la caña de azúcar, porque lo heredaron por ser ejercicio cotidiano desde hace más de un siglo, porque queremos ser una cooperativa de producción socialista eficiente, porque desarrolla todas sus actividades con un alto nivel de profesionalidad que trabaja en equipo de manera empática y solidaria, con creatividad y honestidad, con patriotismo, comprometidos con el Partido y la Revolución, porque somos cubanos y amamos estos valores.

VISIÓN.

Nuestra principal preocupación radica en lograr que los cooperativistas se sientan confiados y capaces de cumplir nuestra MISIÓN alcanzando niveles de rendimientos de 54t/ha en caña comercial y que la Empresa (cliente), el organismo superior y la comunidad perciba el cambio.

ESCENARIOS

Escenario Actual:

La evaluación de los principales factores incidentes en la situación actual de la UBPC, caracterizan a la organización como una unidad productora con tendencia a una agricultura centralizada y vertical, fuertemente dependiente de su entorno y de las características internas del proceso de gestión la cual se muestra ineficiente, sin satisfacer las expectativas productivas, motivación y necesidades básicas de sus trabajadores.

Este escenario se caracteriza en lo fundamental por los siguientes factores:

- ✍ Fuerte pérdida económica de \$ 999300 en el año, motivado por un elevado costo de producción de 61.54 s/ha de caña vendida.
- ✍ Contabilidad no certificada.
- ✍ Bajos rendimientos agrícolas 21.85 t/ha con tendencia a decrecer.
- ✍ Bajo sentido de pertenencia y de motivación por sistemas de pago poco estimulantes y mala atención al hombre (escasez de alimentos tanto para el comedor como para la familia)
- ✍ Tendencia creciente a la escasez de combustible y de piezas de repuesto.
- ✍ Insuficiencia del balance de fuerza de trabajo.
- ✍ Malos resultados en las evaluaciones de las inspecciones recibidas.

Escenario posible dentro de cinco años.

Desarrollar una organización capaz de alcanzar resultados eficientes, con prácticas agrícolas sostenibles y económicamente competitivas con altos rendimientos en la producción comercial de caña, garantizando la demanda industrial y que utilice eficientemente el capital humano elevando la motivación y satisfacción de los trabajadores.

Este escenario se debe caracterizar por los siguientes factores:

- ✍ Obtener utilidades.
- ✍ Elevar los rendimientos agrícolas por encima de las 54 t/ha.
- ✍ Elevar el sentido de pertenencia, motivación, y satisfacción de los cooperativistas.
- ✍ Practica de una Agricultura sostenible y eficaz.
- ✍ Diversificar la Producción.
- ✍ Completamiento de la fuerza de trabajo.
- ✍ Obtener buenas calificaciones en las inspecciones realizadas por la práctica consciente de un trabajo con calidad.
- ✍ Alto grado de independencia económica y de gestión.

Escenario Probable.

Analizando los posibles entornos con que debe funcionar la organización durante el futuro a mediano plazo y que puede ejercer influencia en su comportamiento se plantea enfrentar una fuerte crisis de combustible, motivando la futura paralización de centrales lo que generara cambios de objeto social de algunas unidades, la necesaria diversificación, centralización de créditos, creación de nuevos puestos de trabajo en otras actividades no cañeras como inspectores, agencias de seguridad y protección, granjas de las FAR etc, Que garantizan salarios estimulantes y buenas condiciones de trabajo, además se potencializará la superación de los trabajadores .

Este escenario tendrá como posibles factores:

- ? Elevar la eficiencia para garantizar la rentabilidad, incrementando el control en el uso de los recursos con que contamos.
- ? Incrementar el cultivo con bueyes, para ello se necesita nuevos sistemas de pagos, alquiler de yuntas privadas y establecer sistemas de estimulación moral y material así como completar el módulo de implementos.
- ? Diseñar un plan de contingencia cañera en la limpia manual.
- ? Transformación de un tractor de 1,4 Tn en tractor de alto despeje para enfrentar la etapa de mayor enyerbamiento.
- ? Reunir a más del 80 % de los cooperativistas en el nuevo concepto de Brigada Integral.
- ? Reducir el número de combinadas por pelotones de cosecha de tres a dos.
- ? Reducir el número total de tractores de treinta y seis a veinte y seis.
- ? Utilización de las áreas liberadas de caña en producciones diversificadas.
- ? Creación de aulas para la superación y capacitación de los cooperativistas.
- ? Alcanzar la condición de contabilidad certificada.
- ? Cubrir el ciento por ciento del área planificada con la variedad recomendada.

ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES (ARC).

Estas áreas, que son precisamente las que sobre ellas se deben concentrar los esfuerzos se determino que fueran:

1. Junta de administración.
2. Brigada Integral.
3. Pelotones de cosecha.

Junta de administración.

Es necesario completar la junta, los jefes de área y los técnicos. Además plantear una nueva tecnología de preparación de suelo y siembra, así como mejorar la calidad de la semilla y la organización del riego, es importante también estructurar una nueva composición varietal y de cepa.

Brigada Integral.

La brigada integral debemos incrementarla, trabajar como mínimo ocho horas y ganar que los hombres interioricen el sentido de pertenencia para lograr calidad en la labor realizada, que el hombre sepa lo que hace porque lo hace y apagar por el presupuesto del bloque.

Pelotones de cosecha.

En el caso de los pelotones de cosecha se debe elevar la eficiencia de los operadores de combinada, solo esto permitirá de manera rápida bajar los costos de cosecha, completar los auxiliares de cosecha con personal de la cooperativa y no contratados, además alcanzar reparaciones con calidad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES.

1. Lograr una gestión de dirección y de administración eficiente que garantice la competitividad de la organización mediante la capacitación integral de todos los miembros.
2. Establecer una organización de la producción de caña eficiente y eficaz hasta alcanzar rendimientos de 54 t/ha en caña comercial.
3. Dar prioridad a los trabajadores de la Brigada Integral dándoles todo el apoyo posible de la unidad para que puedan incrementar sus resultados productivos.
4. Alcanzar la conformación del área cañera planificada.

5. Elevar la motivación, satisfaciendo las expectativas en las necesidades básicas de los cooperativistas.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

En el ANEXO 8 aparece el análisis realizado destacándose como principales fortalezas a explotar.

1. La posibilidad de superación en la propia unidad y fuera de ella.
2. Posibilidad de un sistema de ingresos y gastos a nivel de bloque que potencia el control y la toma de decisiones.

Como mejores oportunidades.

1. El desarrollo del extensionismo y los programas de servicios Técnicos (SERVAS, SERFE, SERFIT).
2. Tradición azucarera en la zona.
3. Suelos mecanizables.

Como principales debilidades.

1. Altos costos de producción.
2. falta de compromiso con la calidad.
3. Bajos rendimientos en caña.

Como principales Amenazas

1. Competidores mas eficientes.
2. Alta disponibilidad de empleos de igual categoría y mejor renumeración en empresas vecinas y productores privados.
3. Tendencia creciente a la escasez de combustible y piezas de repuesto.

PLAN DE ACCIÓN.

El plan de Acción General con sus Objetivos Estratégicos Generales y los Objetivos Estratégicos Específicos aparece desarrollado en el anexo 9.

4.4 PLAN DE CAPACITACIÓN DESARROLLADO EN LA UBPC “CIRO REDONDO.

Para la realización de este plan se tubo en cuenta las encuestas, entrevistas y conversatorios que se aplicaron con anterioridad a directivos y trabajadores desarrollado en los tópicos anteriores, así como , los resultados de las visitas de inspección realizadas por organismos superiores hasta la fecha de su elaboración y la encuesta que aparece en el anexo 10 con sus resultados.

El programa tiene como objetivo fundamental , brindarle al cooperativista los conocimientos necesarios para trabajar en equipo, de manera empática y solidaria , con un profundo sentido de pertenencia , motivados , usando la comunicación como instrumento esencial para el cambio organizacional, gestionando un clima laboral adecuado a los requerimientos actuales de nuestras Unidades Productoras , además , utilizar técnicas de participación para colaborar en la realización del proceso de planeación estratégica que le permita ser más eficiente y eficaz, ganando la confianza del cliente y de la comunidad y que estos lo vean capaces de cumplir su Misión sin apartarse de los principios partidistas que identifican a nuestro pueblo.

El programa completo aparece en el anexo 11 de este trabajo.

RESULTADOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN EN “GESTIÓN Y DESARROLLO DE COOPERATIVAS”.

El primer logro del plan de capacitación está dado en la posibilidad de realización del diseño estratégico del funcionamiento de la UBPC “Ciro Redondo” por la aplicación de técnicas de participación que esto requiere y los conocimientos que se necesitan para desarrollar cada concepto y Proceso Básico. Otro aspecto importante lo tenemos en la extraordinaria influencia que el mismo ha tenido en la consolidación de la Junta de Administración en cuanto a la estabilidad de sus miembros y resultado de su gestión.

En el siguiente cuadro mostramos la movilidad de los directivos de las Juntas de Administración de los cuatro unidades más significativas de la Empresa, a partir del año 2000 hasta la fecha.

CARGO	UBPC J.E	UBPC C.R	UBPC R,L	GENT J.L.M
Administrador	2	0	3	3
Jfe Producción	3	0	1	2
Jfe Económico	1	1	3	1
Jfe Maquinaria	3	0	3	3
Jfe de servicio	0	0	0	2

Cuadro #2 Movilidad de los directivos en el período 2000/2006.

Como se observa la estabilidad fue superior al compararla con las demás unidades, pues solo el Económico sale de la Junta y fue precisamente, por una promoción hacía el Grupo Empresarial Azucarero de la Habana

Relacionado con la gestión ofrecemos la siguiente tabla con los resultados económicos fundamentales, donde se observa como van disminuyendo los costos de las actividades más importantes tomados de las estadísticas de la propia Unidad.

INDICADORES	UM	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Costo por tn de caña producida	\$/tn	43.18	61.55	35.31	25.43	30.64	28.06	26.53
Costo de cultivo	\$/tn	31.81	45.54	23.44	14.87	19.79	14.77	14.26
Costo de corte y alza	\$/tn	7.47	10.38	5.92	7.77	5.15	5.21	5.13
Costo de tiro	\$/tn	2.17	1.92	2.65	1.75	1.93	1.15	1.68
Gastos de administración	\$/tn	1.73	3.70	3.29	1.05	3.77	6.93	5.46

Cuadro #3 Resultado de los principales indicadores económicos de la UBPC "Ciro Redondo"

Comparando los resultados con las diez Unidades Productoras que conforman la Empresa, los lugares por indicadores es el que mostramos en el cuadro que continúa.

INDICADORES	UM	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Volumen de producción	tn	5	4	5	6	3	3	2	3	3
Rendimiento agrícola	tn/há	8	7	10	10	8	5	7	5	5
Costo de cultivo	\$/tn	10	10	10	9	3	4	6	5	4
Costo de corte y alza	\$/tn	10	6	7	6	6	6	7	6	6
Costo de tiro	\$/tn	8	9	9	9	9	9	10	7	7
Gastos administración	\$/tn	7	9	8	8	8	7	7	9	8
COSTO TOTAL	\$/tn	10	10	10	9	7	7	6	6	5

Cuadro #4 Lugar que ocupa la unidad con relación al resto de las Unidades Productoras de la Empresa por indicadores.(Tomado de las estadísticas de la Empresa Azucarera “G. A. Mañalich”.

Se observa que la Unidad mejoró considerablemente el costo por tonelada de caña producida , al punto que es rentable en la actualidad , mientras otras unidades que lo eran dejaron de serlo, por las difíciles condiciones de trabajo durante el periodo , esto motivó, que con la llegada de la segunda fase de la Tarea Álvaro Reynoso, donde se reduce el número de Unidades que se quedan produciendo caña, a solo cinco de las diez con que cuenta la Empresa, la UBPC “Ciro Redondo”, para orgullo de sus cooperativistas, ocupara un lugar entre las que se queda cultivando la dulce gramínea y así continuar con la tradición.

Otros logros los encontramos en el nivel de comunicación alcanzado entre los cooperativistas, lo cual ha permitido por ejemplo que esta fuera la primera Unidad de la Empresa y del Municipio en abonar la cuota sindical y el día de la Patria durante tres años consecutivos, cuando antes era de las más rezagadas también es vanguardia en la donación de sangre y otras tareas como: desfiles, asistencia a trabajos voluntarios, asistencia a chequeos emulativos, etc. Significativo es también que la cooperativa presenta la mayor matrícula a las aulas de superación, comparándola con el resto de las Unidades de la Empresa y la que más trabajos ha presentado al Forum de Ciencia y Técnica.

5. CONCLUSIONES.

-La formación de los cuadros en una Unidad Productora Cooperativa se corresponde fundamentalmente con el logro de una elevada capacidad genérica para solucionar problemas por parte de la organización , ya que a través de una mejor utilización de los potenciales del personal, se pueden conseguir ventajas organizativas y competencias laborales difíciles de imitar.

- La disposición de cooperativistas instruidos dentro de la Unidad Productora, destaca como el factor más claro y decisivo en las posibilidades de éxito en la Cooperativa, ya que son precisamente los hombres y la organización los que tienen que “aprender” y estar dispuestos a cambiar su comportamiento de acuerdo con las condiciones que impone el entorno. La capacitación permite a su vez, aprovechar mejor las capacidades y la motivación del personal y ambas son claves si se quiere conseguir reducir los costos y mejorar los procesos productivos, pues nos permite más y en mayor medida ajustarnos a los deseos de los hombres .

-En el caso de la UBPC “Ciro Redondo”, partiendo de cuatro valores fundamentales del cooperativismo: Ayuda mutua, Responsabilidad social, Transparencia y Honradez podemos plantear que la educación, formación e instrucción de los cuadros y asociados, nos dio la posibilidad de un modo de hacer diferente al alcanzado desde la creación de la cooperativa logrando la ejecución de un mayor y mejor poder democrático, mayor y más completa participación en el proceso productivo con superior autonomía e independencia, cumplir con las metas y la misión propuesta en cada etapa y mejorar el empeño hacia la comunidad que es nuestra fuente portadora de miembros .

-La formación y orientación interdisciplinaria de los miembros de la organización permitió el diseño estratégico y su posterior implementación , ayudando a resolver las fuertes y múltiples interdependencias dentro y fuera de la organización, así como las vinculaciones entre el desarrollo del personal y los factores organizativos , internos y externos; pues el desarrollo del personal capaz de adaptarse y orientarse interdisciplinariamente contribuyó, con éxito, a los procesos de transformación.

UBPC "Ciro Redondo"... ¡ Un modo de hacer diferente... !

HONRADEZ

AYUDA
MUTUA

Adhesión voluntaria y
abierta a todos

Educación, formación
e información.

Empeño hacia la
comunidad.

Poder democrático ejercido
por los miembros

UBPC

CR

Cumplimiento de la
misión.

Participación en el
proceso productivo.

TRANSPARENCIA

Autonomía e
independencia.

RESPONSABILIDAD
SOCIAL

6. RECOMENDACIONES.

Dadas las extraordinarias potencialidades que brinda la formación de manera general para el individuo y en especial para los cuadros y asociados de en nuestras Unidades Productoras Cooperativas recomendamos lo siguiente para alcanzar de manera rápida logros importantes dentro de estas organizaciones.

1. Capacitar a los extensionistas de las Empresas Azucareras, Mieleras y Agropecuarias del sistema MINAZ en temas de Gestión y Desarrollo Cooperativo, mediante cursos desarrollados de manera concentrada en cada Grupo Empresarial Azucarero provincial.
2. Desarrollar un plan de capacitación en Gestión y Desarrollo Cooperativo en cada Unidad Productora Cooperativa, aprovechando las aulas y el tiempo de superación semanal de cada colectivo.
3. Proponer al área de recursos humanos de cada Empresa Azucarera, Mielera y Agropecuaria del sistema MINAZ, aprovechar el espacio que brinda la Resolución 543, para diagnosticar el estado gerencial de cada Unidad Productora una vez al mes, como aparece en este trabajo mediante encuestas, entrevistas y conversatorios con la asamblea general.
4. Proponer a la dirección de cada Empresa el diseño de un Plan Estratégico y su posterior implementación, rectorado por una comisión creada al efecto y cuya única función sea la de alcanzar este objetivo en cada Unidad Productora.

BIBLIOGRAFÍA.

- Acosta, P. 1996. Medio milenio de las variedades de caña en Cuba. Revista Cañaveral Vol. 2 (4): 26-30.
- Alejandro, M. M. I. Romero. Coordinación de grupos miradas múltiples. Equipo de Educación Popular del Centro Memorial Dr. Martín Luther King; Jr. 25 pp. . FLACSO.
- Baceiro, E. y A. Miralles. 2003 La comunicación un activo que hay que gestionar. Boletín Para saber estar. #5 CNCA.
- Baceiro, E. y A. Miralles. 2003 Un equipo de trabajo es posible. Boletín para saber estar , # 4. CNCA.
- Balmaceda, C. ; D. Ponce de León; L. Benitez ;R. Marín y R. Villegas. 2001. Informe sobre la evaluación de la aptitud física de las tierras dedicadas al cultivo de la caña en el MINAZ. Documento INICA.
- Colectivo de autores. 2002 . Introducción a la Gerencia en Cooperativas Cañeras . Producciones Azucareras .
- Cruz, J. 2000. Gestión y Desarrollo de Cooperativas , Programa de Maestría . FLACSO, Universidad de la Habana.
- Covey, S. 1997. Los siete hábitos de la gente altamente eficaz. Editorial Paidós ,Barcelona.
- Darcy deOliveira, R. , M. Darcy de Oliveira .1998. Pesquisa social e Acao Educativa:conhecer a realidade para poder transformarla En:Carlos Rodríguez Brandao. Pesquisa Participante, Editora Brasiliense:17:33.
- Engels, F. El problema Campesino en Francia y Alemania , pág. 422-424 . Obras Escogidas.
- Fischer, P. 2000. Soy el nuevo jefe. Ed. Grijalbo.
- FLACSO. 2001. Educación Cooperativa. Folleto impreso para el Programa de Maestría en Gestión y Desarrollo de Cooperativas. Pág. 169-189.
- FLACSO. 2001 . El Movimiento Cooperativo y la Educación. Folleto impreso para el Programa de Maestría en Gestión y Desarrollo de Cooperativas. Pág. 141-167.
- Humber, R. 1965. Manual para el cultivo de la caña de azúcar. Ed. Universitaria. Cuba.
- INRH. 1982. Investigaciones Hidrogeológicas . Sistemas de Riego y Drenaje. “G. A. Mañalich”. (Estudio Técnico Económico). 14 pp.

- Lamadrid, E. ;F. Sulroca . 1999. La UBPC en la agricultura cañera y su perfeccionamiento. Departamento de dirección de atención a los productores cañeros: MINAZ.
- Lamelas, C. 1985. Las máquinas de riego , utilización en la caña de azúcar. Informe del quinquenio 80-85 .INICA.
- Marr, R. y S. García .1997. La dirección corporativa de los Recursos Humanos . Editorial ; Díaz de Santos.
- Martín, J. ; C. Gálvez, R. de Armas, R. Espinosa, R. Vigoa y A. León. La caña de azúcar en Cuba .
- Maslow ,A. A theory of human motivation. Psychological Review ; vol. 50 pp 370-396.
- Miralles, A. y E. Baceiro.2000. Guía de Dirección para las Empresas del MINAZ.
- MINAZ. 2001. ¿Cómo identificar a los líderes potenciales en su personal?.Boletín alerta informativa a los cuadros de dirección. #3 pp 18.
- MINAZ. 1999. Guía metodológica para realizar el diagnóstico de las unidades productoras de caña
- MINAZ. 1986. Instructivo técnico para el cultivo de la caña de azúcar. Dirección de agrotecnia.
- MINAZ. 2000. La dirección por valores. CNCA.
- MINAZ. 1995. Manual práctico de administración para las UBPC cañeras .
- MINAZ. 2001. Motivación Empresarial. Folleto 25pp.
- MINAZ. 1993. Resolución 160/93 del Ministro del Azúcar . Reglamento general de las UBPC cañeras .
- MINAZ. 2001. Tormenta de ideas o brainstorming. Boletín alerta informativa a los cuadros de dirección. #9 pp 16-17.
- Nova , A. 2000. La Agricultura Cubana. Evolución y Trayectoria. FLACSO-IRECUS, La Habana.
- Pérez, A. ; C. Díaz Llorca . 2000. Lo que todo empresario cubano debe conocer. Editorial de ciencias sociales. L Habana.
- Pérez-Rolo, M. y D . Hernández 2003. Curso: Dirección Estratégica. GESTA.
- Prévost, P. 1999. Desarrollo Local. Universidad de Sherbrooke.
- Sulroca, F. 2000. Las UBPC en la agricultura cañera . Departamento de atención a productores cañeros. MINAZ.
- Váldez, A. 1997. Azúcar de caña , una producción ecológicamente sostenible. ATAC.(3):34-40 pp.
- Zérega, L. 1994. Manejo de suelos y uso de fertilizantes en el cultivo de la caña de azúcar. N° 10: 23 pp.

7. ANEXOS.

Anexo #1

Balance del área cañera por tipos de cepas.

<i>Concepto</i>	<i>UM.</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>
Área con caña dic. - 31	Há	1493.95	1469.44	1366.73	1265.61
MOLIBLE	%	79	88	82	84
Primaveras Quedadas	Há	176.97	82.24	57.25	101.90
Fríos	Há	136.98	54.54	56.73	194.63
Retoños Quedados	Há	108.03	88.75	-	26.00
Otras Quedadas	Há	-	-	-	-
Total Ciclo largo cosecha	Há	421.98	225.53	113.98	322.53
Socas	Há	107.57	415.95	259.06	266.52
2do Retoños	Há	248.18	100.90	349.40	272.69
3er Retoños	Há	134.64	183.42	32.21	163.36
4to y más Retoños	Há	266.12	312.39	270.17	32.21
Primaveras del año	Há	-	58.73	73.42	-
TOTAL CICLO CORTO	Há	756.51	1071.39	1004.26	734.78
COSECHA					
% Ciclo largo	%	36	17	10	31
% Ciclo Corto	%	64	83	90	69
TOTAL MOLIBLE	Há	1178.49	1296.92	1118.24	1057.31
NO MOLIBLE	%	21	12	18	16
Primaveras	Há	195.37	57.25	146.63	67.89
Fríos	Há	-	-	-	-
Semillas	Há	120.12	115.21	101.91	140.40
TOTAL NO MOLIBLE	Há	315.49	172.46	248.54	208.29
Área Total	Há	2166.2	2166.2	2166.2	2126.2
Área dedicada a caña	Há	1712.42	1712.42	1712.44	1712.47
Autoconsumo	há	40.26	40.26	40.26	40.26
Varios	Há	135.54	135.54	135.54	135.54
Otras	Há	277.98	277.98	277.96	277.93
Vacías	Há	218.44	242.96	345.66	446.87

Tabla #1 Balance del área cañera por tipo de cepas.

Anexo #2.

Indicadores financieros fundamentales.

<i>Concepto</i>	<i>UM.</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>
<i>Área de caña cortada</i>	<i>Há</i>	<i>1180.96</i>	<i>1296.37</i>	<i>1108.49</i>	<i>1057.50</i>
<i>Rendimiento</i>	<i>tn/Há.</i>	<i>35.48</i>	<i>27.42</i>	<i>21.85</i>	<i>29.48</i>
<i>Volumen entregado</i>	<i>tn</i>	<i>41887.6</i>	<i>35592.5</i>	<i>24181.1</i>	<i>31186.9</i>
<i>Ingreso por caña</i>	<i>M \$</i>	<i>900.4</i>	<i>753.2</i>	<i>563.2</i>	<i>673.8</i>
<i>Ingreso por toneladas cortadas</i>	<i>\$/tn</i>	<i>21.50</i>	<i>21.16</i>	<i>23.28</i>	<i>21.61</i>
<i>Ingreso por 1.20</i>	<i>M \$</i>	<i>12.0</i>	<i>12.5</i>	<i>29.3</i>	<i>12.90</i>
<i>Ingreso por 30 %</i>	<i>M \$</i>	<i>32.7</i>	<i>27.5</i>	<i>54.7</i>	<i>18.4</i>
<i>Ingreso por cultivo con bueyes</i>	<i>M \$</i>	<i>0.6</i>	<i>3.0</i>	<i>3.7</i>	<i>0.9</i>
<i>Ayuda económica</i>	<i>M \$</i>	<i>453.5</i>	<i>438.5</i>	<i>450.3</i>	<i>592.1</i>
<i>Otros Ingresos</i>	<i>M \$</i>	<i>129.9</i>	<i>112.4</i>	<i>128.5</i>	<i>99.1</i>
<i>TOTAL DE INGRESOS</i>	<i>M \$</i>	<i>1075.6</i>	<i>909.6</i>	<i>827.0</i>	<i>805.1</i>
<i>Gastos de cultivo</i>	<i>M \$</i>	<i>1020.5</i>	<i>1132.2</i>	<i>1101.4</i>	<i>731.2</i>
<i>Gasto de cosecha</i>	<i>M \$</i>	<i>397.8</i>	<i>342.9</i>	<i>297.5</i>	<i>267.5</i>
<i>Costo de cultivo</i>	<i>\$/tn</i>	<i>24.36</i>	<i>31.81</i>	<i>45.54</i>	<i>23.44</i>
<i>Costo de cosecha</i>	<i>\$/tn</i>	<i>6.89</i>	<i>7.47</i>	<i>10.38</i>	<i>5.92</i>
<i>Costo de tiro</i>	<i>\$/tn</i>	<i>2.61</i>	<i>2.17</i>	<i>1.92</i>	<i>2.65</i>
<i>COSTO TOTAL</i>	<i>\$/tn</i>	<i>35.40</i>	<i>43.18</i>	<i>61.55</i>	<i>35.31</i>
<i>Otros gastos</i>	<i>M \$</i>	<i>216.0</i>	<i>90.9</i>	<i>201.8</i>	<i>179.3</i>
<i>Gastos de administración</i>	<i>M \$</i>	<i>64.6</i>	<i>61.9</i>	<i>89.4</i>	<i>102.6</i>
<i>Gastos Financieros</i>	<i>M \$</i>	<i>105.1</i>	<i>76.8</i>	<i>76.7</i>	<i>200.6</i>
<i>Costo de prima de seguro</i>	<i>M \$</i>	<i>44.3</i>	<i>39.4</i>	<i>39.3</i>	<i>35.0</i>
<i>Gasto de crédito dotación inicial</i>	<i>M \$</i>	<i>199.6</i>	<i>99.8</i>	<i>99.8</i>	<i>-</i>
<i>Interés crédito dotación inicial</i>	<i>M \$</i>	<i>41.7</i>	<i>28.6</i>	<i>20.2</i>	<i>20.6</i>
<i>Pago exceso de anticipo</i>	<i>M \$</i>	<i>149.9</i>	<i>133.3</i>	<i>202.7</i>	<i>161.2</i>
<i>Ganancia o pérdida en comedor</i>	<i>M \$</i>	<i>(3.4)</i>	<i>(6.8)</i>	<i>(23.5)</i>	<i>(10.1)</i>
<i>Ganancia o pérdida en autoconsumo</i>	<i>M \$</i>	<i>(42.5)</i>	<i>(11.7)</i>	<i>(10.3)</i>	<i>(68.7)</i>
<i>Pérdida en caña</i>	<i>M \$</i>	<i>517.9</i>	<i>722.0</i>	<i>835.6</i>	<i>427.6</i>
<i>Subsidio</i>	<i>\$/tn</i>	<i>10.83</i>	<i>11.74</i>	<i>18.63</i>	<i>18.98</i>
<i>GANANCIA O PERDIDA TOTAL</i>	<i>M \$</i>	<i>(814.4)</i>	<i>(863.1)</i>	<i>(999.3)</i>	<i>(731.7)</i>

Tabla #2 Indicadores financieros fundamentales periodo 1999/2002.

Anexo #3.

Indicadores Agrotécnicos Principales.

Actividad	UM.	1999	2000	2001	2002
<i>Siembra de Primavera</i>	<i>Há</i>	205.3	272.4	300.6	239.6
<i>Pérdidas</i>	<i>Há</i>	28.9	24.2	28.2	77.3
<i>Siembra de Frío</i>	<i>Há</i>	115.4	104.7	318.1	24.4
<i>Pérdida</i>	<i>Há</i>	25.5	30.9	57.7	-
<i>Siembra total</i>	<i>Há</i>	320.7	377.1	618.7	264.4
<i>Fertilización Nitrogenada</i>	<i>Há</i>	1276.2	1050.8	1079.0	930.6
<i>Fertilización Fosfórica</i>	<i>Há</i>	840.1	271.1	228.1	997.5
<i>Fertilización Potásica</i>	<i>Há</i>	997.1	530.1	472.4	997.5
<i>Dosis de fósforos</i>	<i>Kg/há</i>	74.5	74.5	74.5	74.5
<i>Dosis de nitrógeno</i>	<i>Kg/há</i>	112	112	112	112
<i>Dosis de Potasio</i>	<i>Kg/há</i>	150	150	150	150
<i>Primer Cultivo</i>	<i>Há</i>	832.0	810.6	1281.6	859.5
<i>Cultivo desyerbe</i>	<i>Há</i>	946.1	2726.9	2557.9	1968.3
<i>Cultivo profundo</i>	<i>Há</i>	124.8	810.6	868.3	536.0
<i>Área regada</i>	<i>Há</i>	3769.7	3432.8	5951.8	1949.8
<i>Área drenada</i>	<i>Há</i>	2434.4	2034.4	2832.9	241.5
<i>Aplicación de herbicidas</i>	<i>Há</i>	2745.7	1766.1	1766.1	2216.6
<i>Limpia manual</i>	<i>Há</i>	2878.6	2673.3	4018.0	2795.1
<i>Cosecha Mecanizada</i>	<i>Há</i>	1181.0	1296.4	825.3	1057.3
<i>Cosecha manual</i>	<i>Há</i>	-	-	283.2	-
<i>Cultivo con bueyes</i>	<i>Há</i>	26.84	123.9	152.7	22.7

Tabla #3 Indicadores Agrotécnicos principales.

Anexo #4.

Composición varietal año 2000.

<i>Variedades</i>	<i>Área (Há.)</i>	<i>%</i>
<i>B – 77-418</i>	<i>27.3</i>	<i>24.0</i>
<i>C – 138-77</i>	<i>25.7</i>	<i>22.6</i>
<i>J-6419</i>	<i>16.8</i>	<i>14.8</i>
<i>C – 1051 - 73</i>	<i>12.4</i>	<i>10.9</i>
<i>Ty – 7017</i>	<i>11.1</i>	<i>9.8</i>
<i>C – 323 -68</i>	<i>9.4</i>	<i>8.3</i>
<i>My - 5514</i>	<i>3.9</i>	<i>3.4</i>
<i>Co - 997</i>	<i>2.9</i>	<i>2.6</i>
<i>CP - 5243</i>	<i>2.4</i>	<i>2.1</i>
<i>C – 266 - 70</i>	<i>1.2</i>	<i>1.1</i>
<i>J-60 - 5</i>	<i>0.3</i>	<i>0.3</i>
<i>C – 86 - 456</i>	<i>0.2</i>	<i>0.2</i>

Tabla #4 Composición varietal año 2000.

Anexo #5.

ENCUESTA REALIZADA A DIRECTIVOS.

Sexo_____. Edad_____ Nivel Escolar: Medio_____Superior_____

Lugar de nacimiento._____

Lugar donde vive._____

Especialidad._____

Años de experiencia en el sector._____

Años de experiencia en el cargo._____

Cargo desempeñado._____

1-Marque con una X las causas por las que usted no está hoy en el cargo o dejaría de estar en el futuro.

- | | |
|--|-------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> Promoción_____ | Solicitud de renuncia.____ |
| ? Enfermedad._____ | Enfermedad_____ |
| ? Jubilación._____ | Jubilación._____ |
| ? Demovido._____ | Solicitud de liberación _____ |

2-De los motivos que le mostramos a continuación marque los que Usted considera que incidieron en la causa anterior y si considera agregue el o los que quiera. Si Usted es de los que desea continuar marque los que considera obstaculizan su trabajo.

- a)- _____ Mal trabajo, reiterados incumplimientos.
- b)- _____ Poco dominio de la actividad.
- c)- _____ Los subordinados no me respetan.
- d)- _____ Recibir un salario bajo para las horas de labor.
- e)- _____ Trabajar demasiadas horas al día y a la semana.
- f)- _____ Poco tiempo atender a la familia y los demás problemas personales.
- g)- _____ Falta de apoyo del resto de la junta.
- h)- _____ Maltrato por parte de los organismos superiores (ofensas, abusos de poder, intolerancia, etc.).
- i)- _____ Poco trabajo.
- j)- _____ Falta de estimulación.

- k)- ____ Falta de condiciones para desempeñar el cargo.
- l)- ____ Desmotivación por falta de recursos en el sector.
- m)- ____ Mis opiniones y críticas no eran tomadas en cuenta por mis superiores.
- n)- ____ Poseer alto grado de independencia.
- o)- ____ Demasiada exigencia.
- p)- ____ Falta de personal con condiciones humanas y calificación técnica para el completamiento de la junta.
- q)- ____ Posibilidades de desarrollo personal limitadas.
- r)- ____ Me dirigieron jefes poco competentes.
- s)- ____ Falta de comunicación con mis superiores o jefes inmediatos.
- t)- ____ Pocas posibilidades para alcanzar mis necesidades de autorización.
- u)- ____ Demasiadas reuniones.
- v)- ____ Solicitud de demasiadas informaciones.
- w)- ____ Otras.

3- Establezca un orden del 1 al 3 en los Ministerios u Organismos que le gustaría trabajar considerando el lugar donde vive.

- | | |
|------------------------------|------------------------|
| ____ MINAZ. | ____ Industria Básica. |
| ____ Agricultura no cañera. | ____ Industria Ligera. |
| ____ Comercio y gastronomía. | ____ Servicio. |
| ____ Turismo . | ____ Salud. |
| ____ SIME . | ____ Educación |
| | ____ Cuenta Propista |

4- Si Usted se desempeña como miembro de una junta, lo hace porque tiene vocación y ama ese trabajo.

Sí ____ . No ____ .

RESULTADO DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE LA JUNTA.

Tamaño de la muestra. ____ 52

Sexo masculino 49 ____ 94 % Sexo femenino 3 ____ 6 %

Edad 20-25	_____	_____ %	41-45	6	12%
26-30	2	4%	46-50	9	17%
31-35	3	6%	51-55	17	33%
36-40	8	15%	56-60	7	13%
			más de 60	____-____	____-____ %

Años de experiencia en el sector. 1-5 ____ 7 ____ 13 %

6-10 ____ 21 ____ 40 %

más de 10 ____ 24 ____ 46 %

Años de experiencia en el cargo.

1-5 ____ 14 ____ 27 %

6-10 ____ 11 ____ 21 %

más de 10 ____ 27 ____ 52 %

Cargos desempeñados.

Administradores ____ 19 ____ 37%

Económicos ____ 8 ____ 15%

J´Servicios ____ 8 ____ 15%

J´Producción ____ 9 ____ 17%

J´ Maquinaria ____ 6 ____ 12%

Otros ____ 2 ____ 4%

Especialidad

Agricultura ____ 28 ____ 54%

Riego ____ 11 ____ 21%

Mecanización ____ 6 ____ 12%

Economía ____ 7 ____ 13%

Educación ____ ____ %

Otros ____ ____ %

Nivel escolar

Medio _____35 _____67%

Superior _____17 _____33%

Marque con una X la causa por la que usted no está o dejaría de estar en el cargo.

CARGOS	Promoción		Demovido		Liberación		Renuncia		Enfermedad		Jubilación	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Administrador (19)	2	11	3	16	9	47	4	21			1	5
J' Producción (9)	1	11	1	11	2	22	2	22			3	33
Económicos (8)	4	50			2	25					2	25
J' Servicios (8)	1	12	6	75	1	13						
J' Maquinaria (6)	1	16	3	50	1	17	1	17				
TOTALES	9	18	13	26	15	30	7	14			6	12

De los motivos que mostramos a continuación marque los que usted considera que incidieron en la causa anterior, y si coincidiera agregue los que desee.

Motivo	Administrador		J'Producción		Económicos		J'Servicios		J' Maquinaria		TOTALES	
	19		9		8		8		6		50	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
A												
B	2	10							2	33	3	6
C							3	38			3	6
D	8	42			2	25			1	17	11	22
E	12	63	2	22	2	25			1	17	17	34
F	14	74	8	89	1	13			5	83	28	56
G	2	10	5	55	4	50	4	50	3	50	18	36
H	4	21	3	33							7	14
I							1	13			1	2
J	8	42	7	78	3	38	2	25	6	100	26	52
K	15	79	9	100	6	75	7	88	5	83	42	84
L	12	63	5	55	3	38	6	75	6	100	32	64
M	1	5	7	78	6	75	3	38			17	34
N	8	42	2	22	2	25	2	25			14	28
O	8	42	1	11	1	13					10	20
P	14	74			4	50	1	13	1	17	21	42
Q	4	21	1	11							5	10
R	5	26	3	33	6	75	5	63	4	67	23	46
S	2	10	2	22			6	75			10	20
T			3	33			3	38	4	67	10	20
U	13	68	8	89	1	13			5	83	27	54
V	13	68	9	100	1	13			5	83	28	56
W	3	16									3	6
X												

3.- Establezca un orden del uno al tres en los ministerios u organismos que le gustaría trabajar.

3Ministerio Organismo	Administrador			J'Producción			Económicos			J'Servicios			J' Maquinaria		
	19			9			8			8			6		
	N	Cant.	%	N	Cant	%	N	Cant.	%	N	Cant.	%	N	Cant.	%
Agricultura No cañera	1	6	32	1	3	33	1			1	3	38	1	4	67
	2	4	21	2	1	11	2			2	2	25	2		
	3	2	11	3			3	1	13	3	1	13	3	2	33
Comercio Gastronomía	1	3	16	1			1	3	38	1	3	38	1		
	2	8	42	2	3	33	2			2	2	25	2	1	17
	3	1	5	3			3	4	50	3	3	38	3		
Turismo	1	2	11	1			1	4	50	1	1	13	1	2	33
	2	1	5	2	2	22	2			2			2	1	17
	3	3	16	3			3	2	50	3	1	13	3	1	17
MINAZ	1	6	32	1	4	44	1			1			1		
	2	3	16	2	1	11	2	1	13	2	2	25	2	1	17
	3	7	37	3			3			3	1	13	3		
Industria Básica	1	1	5	1			1	1	13	1			1		
	2			2	1	11	2			2			2	1	17
	3	4	21	3			3			3			3	1	17
Industria Ligera	1			1			1			1	1	13	1		
	2			2			2	3	38	2			2		
	3			3			3			3			3	2	33
Servicio	1			1			1			1			1		
	2	3	16	2	1	11	2	3	38	2	2	25	2	2	33
	3	2	11	3			3			3	2	25	3		
Salud	1			1			1			1			1		
	2			2			2			2			2		
	3			3			3	2	25	3			3		

Educación	1			1			1			1			1		
	2			2			2			2			2		
	3			3			3			3			3		
Cuenta Propia	1	1	5	1	2	22	1			1			1		
	2			2			2	1	13	2			2		
	3			3			3	1	13	3			3	2	33
Agencias de Seguridad	1			1			1			1			1		
	2			2			2			2			2		
	3			3			3			3			3		
SIME	1			1			1			1			1		
	2			2			2			2			2		
	3			3			3			3			3		

4.- Si se desempeña como miembro de una junta.

	Cant.	%
Si	22	59
No	15	41

Anexo #6

ENCUESTA REALIZADA PARA DETERMINAR INDIVIDUOS CON POTENCIALIDADES DE LIDERAZGO.

Nombre o apodo de la persona propuesta._____.

Lugar donde vive._____. Tiempo que lo conoce_____.

De las siguientes preguntas , responda afirmativamente si considera que la persona propuesta cumple con el enunciado descrito, de lo contrario responda que no , o que desconoce, por favor sea honesto, no responda como UD. desearía que fuera , si no , como realmente UD. lo ve.

- ✍ ¿ES una persona responsable de sus acciones y de su vida?_____.
- ✍ ¿Cómo trabajador permanece tranquilo cuando otras personas cuestionan sus opiniones y decisiones?_____.
- ✍ ¿Es capaz de confrontar el conflicto con otras personas en forma oportuna y apropiada?_____.
- ✍ ¿Considera que puede dar retroalimentación honesta a los demás sobre su desempeño?_____.
- ✍ Sería capaz de recibir retroalimentación sobre su propio desempeño sin mostrarse a la defensiva?_____.
- ✍ ¿Tiene perspicacia en su comportamiento?_____.
- ✍ ¿Considera que puede trabajar con los demás aún cuando esté en desacuerdo con ellos?_____.
- ✍ ¿Opina que tiene voluntad para poner los principios de trabajo por delante de la ausencia de conflictos?_____.
- ✍ ¿Tendrá capacidad para tomar decisiones impopulares y hacerlo sin enajenar a los compañeros de trabajo?_____.
- ✍ ¿Tiene la misma disposición y entusiasmo cuando participa en actividades no productivas?_____.
- ✍ ¿Puede asegurar que a pesar de ser uno más de la comunidad o de la organización logra distinguirse?_____.

Anexo #7 Problemas que afectan el funcionamiento de la UBPC “Ciro Redondo”.

Subsistema	No	Problema	Solución		
			Interna	Externa	
Organización General	1	Existe superficialidad en las relaciones de trabajo en las diferentes áreas estructurales.	X		
	2	No están suficientemente consolidados los objetivos de trabajo de la Unidad.	X		
	3	Los resultados de algunos frentes de la junta son deficientes al compararse con otros.	X		
	4	Se carece de recursos para darle solución a los problemas funcionales, laborales y no laborables de cada miembro de la Unidad.		X	
	5	No todos los cuadros están suficientemente capacitados para la función que realizan, ni está completa la plantilla de reserva de cuadros.	X		
	6	Insuficiencia en el suministro de ropas, calzado y medios de protección así como herramientas de trabajo.		X	
	7	Necesidad de viviendas que no tienen solución por falta de suministro de materiales de construcción y cubierta.		X	
	8	Existe un bajo nivel de autoabastecimiento para garantizar la alimentación de los trabajadores y familiares.	X		
	9	La oferta de actividades recreativas en los trabajadores es insuficiente.	X		
	10	No se ha logrado ser lo suficientemente profundo en los temas de contratación Económica.	X		
	11	No se cuenta con el 85% de la plantilla directa a caña.	X		
	12	Unidad demasiado extensa (2166.2 há).		X	
Producción y Servicio	PROBLEMAS QUE AFECTAN EL SUELO				
	13	Mal drenaje fundamentalmente (interno y externo) afectan a 866.4 há de caña	X		
	14	La salinidad media afecta a 116.7 há de caña.	X		
	15	La compactación natural de los suelos cuando se secan, afectan la totalidad de los suelos de caña de la Unidad, incrementándose esta durante la cosecha.	X		
	PROBLEMAS QUE AFECTAN A LAS PLANTACIONES DE CAÑA				
	16	La calidad de la preparación de suelo en ocasiones se ve afectada por no usarse el implemento adecuado para el principal tipo de suelo de la Unidad y por la falta de nivelación, lo que afecta la calidad de la siembra.	X		
	17	En la campaña de preparación de suelos para frío generalmente la calidad se ve afectada por exceso de humedad y se dispone de poco tiempo y combustible.	X		
	18	La calidad de la siembra se ve afectada además por: a) Deformación de los surcos por la trocha estrecha delantera y por la trocha ancha en la trasera de las carretas de siembra. b) Uso de semillas no procedentes de la cadena y otras de banco sin la calidad requerida por el exceso de madurez y pasada de edad. c) En ocasiones se ha sembrado sin la humedad requerida o el riego se ha dado muy tarde. d) El período de siembra se ve afectado por las carretas de siembra carecer de repuesto.	X X X X		
	19	Se demuele más del 15% del área de la Unidad provocando la desatención a los retoños.	X		
	20	La suficiente cantidad de variedad adecuadas a nuestro tipo de suelo.	X		
	21	El balance de sepa requerido se ve afectado generalmente por falta de caña de la Industria o por quema fortuita, teniéndose que cortar bloques no planificados.	X		
	22	No se convenían con el BSR del CAI las cantidades de semilla por variedades y meses por lo que no se ha garantizado el suministro de las mismas.	X		

Subsistema	No	Problema	Solución	
			Interna	Externa
PROBLEMAS QUE AFECTAN LAS ATENCIONES CULTURALES				
	23	Mal estado técnico de los equipos e implementos que afectan la calidad de las labores culturales.	X	
	24	No se cuenta con almacén de fertilizantes.	X	
	25	El abastecimiento de limas agrícolas es insuficiente lo que afecta la productividad del trabajo.		X
	26	El inestable suministro de herbicidas y en momentos críticos afecta el estado de enyerbamiento y encarecen los costos de aplicación y contribuye a la reducción de los rendimientos.		X
	27	Los enyerbamientos establecidos han afectado los rendimientos.	X	
	28	No se dispone de implemento para la aplicación de abono orgánico (IPTRY-IPTRU) para caña o autoconsumo.		X
	29	Los módulos de herbicidas no cuentan con los tres juegos de boquillas que se requieren.		X
	30	La fertilización de los retoños no se efectúa en el momento oportuno, de Enero a Marzo no hay humedad.		X
	31	Alto % de despoblación, no se realiza la resiembra a mota.	X	
	32	En la cosecha de caña no se logra una recogida eficiente de la caña que dejan las combinadas.	X	
	33	El órgano productivo no cuenta con toda la preparación técnica y de dirección requerida para acometer todas las tareas y estrategias planteadas.	X	
PROBLEMAS RELACIONADOS CON LOS INSUMOS BASICOS				
	34	Los insumos básicos no se reciben de acuerdo a lo planificado.		X
	35	El servicio de entrega de los insumos por parte de la comercializadora a la Unidad no se cumple.		X
	36	Los suministros que se reciben de la comercializadora y otros suministradores no están de acuerdo con lo necesitado para la producción sin que se afecte el potencial productivo.		X
	37	Los niveles de consumo respecto a las proyecciones de trabajo son insuficiente al no disponerse a tiempo de los recursos.		X
	38	El nivel de gestión interno y externo de los recursos es insuficiente.	X	
	39	El esquema funcional de los insumos en el orden externo no se corresponde con los requerimientos de la producción cañera.		X
	40	La Unidad solo contrata servicio con la comercializadora.		X
	41	No se han efectuado reclamaciones por incumplimiento de las entregas y calidad de las mismas.	X	
	42	No se realiza el análisis de los consumos de los insumos básicos por tn de caña producida al final de cada período.	X	
	43	La Unidad no cuenta con medios computarizados para mejorar el control de los insumos básicos.		X
	44	Para la reducción de los insumos se necesita incrementar 20 yuntas de bueyes para cultivo desyerbe.	X	
PROBLEMAS QUE AFECTAN LA MAQUINARIA AGRICOLA				
	45	Necesidad de renovación del parque en explotación o una parte de el ya que cuentan con más de 20 años de explotación.		X
	46	No se cuenta con adecuado suministro de piezas de repuestos, neumáticos y baterías que garanticen una disponibilidad técnica de la maquinaria en cada momento que se necesite.		X

	47	Los equipos de preparación de tierra y cultivo tienen una situación técnica desfavorable motivada en lo fundamental por déficit de piezas críticas lo que altera el índice de gastos de combustible.		X
	48	El taller de reparaciones no cuenta con todas las herramientas necesarias, ni maquinas herramientas. El área techada le faltan 80 tejas de fibrocemento y grampas de sujeción así como no tiene pavimentada el área exterior.		X
	49	De acuerdo con el inventario de implementos existen: Buenos <u>8</u> Regulares <u>9</u> Inactivos <u>5</u>	X	
	50	No se cuenta con los implementos necesarios para atender al máximo las plantaciones cañeras, relación 1:1.8, tan poco existen los implementos para bueyes completos.	X	
	51	No se cuenta con transporte ligero de apoyo a la actividad de la mecanización.		X
	52	Los motores de las estaciones de riego están críticos y las piezas de repuestos son insuficientes.		X
	53	Los cabezales, cardanes y bombas de las estaciones de riego no cuentan con piezas de repuesto a los niveles necesarios y son insuficientes.		X
PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA PRODUCCION COMPLEMENTARIA				
	54	No se cuenta con el área para el alimento de los animales.	X	
	55	A los suelos destinados al autoconsumo no se hace muestreo agroquímico.		X
	56	Electrificar las estaciones de bombeo (2) de los autoconsumo.		X
	57	Independizar los recursos específicos de los autoconsumo.	X	
	58	No hay garantía de algunas semillas.		X
	59	No hay garantía con el aseguramiento de algunos productos químicos para el control de plagas y enfermedades.		X
	60	No existen biopreparados.	X	
	61	Se necesita acondicionar un local para la conservación y protección de semillas botánicas.	X	
	62	No se cuenta con alambre de ningún tipo para cerrar áreas de crías y de pastos.		X
	63	Se requiere reforestar las áreas que no se utilizan para caña.	X	
	64	No existe por escrito la política de calidad para nuestras producciones.		X
Contabilidad y Control Interno	65	El área de contabilidad no cuenta con el personal técnicamente calificado.	X	
	66	Se necesitan recursos para agilizar y perfeccionar el sistema contable en la Unidad.		X
Económico Financiero	67	Los planes de trabajo de la Unidad no se realizan de conjunto.	X	
	68	Las fichas de costo no están actualizadas para las producciones y actividades cañeras.		X
	69	No se cuenta con los listados oficiales de precios de todas las producciones y prestaciones de servicio.		X
	70	No se ha realizado un estudio de los indicadores de consumo real en todas las actividades de la maquinaria agrícola.	X	
	71	La política actual de cobros y pagos funciona con dificultad.	X	
	72	Las soluciones financieras y económicas en las actividades de servicio que tenemos establecidas no son las mejores.	X	
	73	No se utilizan los análisis financieros como es debido en la toma de decisiones.	X	
	74	El nivel actual de los costos de producción es alto, así como las pérdidas.	X	
	75	Es necesario incrementar el ahorro de los portadores energéticos.	X	

Subsistema	No	Problema	Solución	
			Interna	Externa
	76	Se requiere de un incremento de la producción para mejorar la situación económico – financiero de la Unidad.	X	
Recursos Humanos	77	No se cuenta con el 85% de la plantilla directa a caña.	X	
	78	Dificultad con la vinculación del hombre a los resultados finales de la producción y al área.	X	
	79	Inestabilidad de la fuerza de trabajo contratada.	X	
	80	No siempre los trabajadores se desempeñan con el máximo de productividad laboral ni aprovechan la doble jornada.	X	
	81	Por ciento elevado de trabajadores con nivel cultural muy bajo.	X	
	82	Déficit de medios de protección.		X
	83	Existen serios problemas con el material de oficina.		X
	84	La capacitación técnica en general es insuficiente.	X	
	85	Estimulación material pobre.	X	
	86	Deficiente atención al hombre. (Alimentación, ropa, calzado, etc).	X	

Anexo 8 Análisis Estratégico

MATRIZ DAFO

Impacto:

Muy Alto – 3

Medio – 2

Bajo – 1

Nulo – 0

ANALISIS DEL ENTORNO (EXTERNAS)

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

	1. Tradición azucarera de más de 100 años en la zona	2. Suelos mecanizable con aceptable productividad	3. Posibilidad de usar residuos de la industria y de la cosecha	4. Nuevos productos como herbicidas de alta residualidad	5. Desarrollo de la extensión agrícola y los servicios técnicos	6. Alta demanda de subproductos de la industria azucarera.	1. Cambios climáticos globales que amenazan con intensas sequías y ciclones	2. Tendencia creciente a la escasez de combustible y piezas de repuesto	3. Alta disponibilidad de empleo de igual categoría y mejor remuneración	4. Competidores más eficientes	5. Desmotivación en el sistema MINAZ	6. Deterioro de las vías de comunicación y medios de transporte
1. Puesto de trabajo garantizado durante todo el año	3	1	1	1	2	2	2	1	3	2	2	3
2. Infraestructura socio administrativa y de talleres en buenas condiciones.	2	3	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2
3. Acceso a créditos bancarios seguro y con intereses bajos.	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	0
4. Posibilidad de superación en la propia Unidad y fuera	2	2	2	3	3	1	3	2	3	3	3	1
5. Garantía de obtener los recursos indispensables para acometer los procesos productivos.	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2
6. Posibilidad de un sistema de ingresos y gastos a nivel de bloque que potencie el control y la toma de decisiones.	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	0
7. Antecedentes, historia, relaciones y permanencia.	3	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2
8. Capacidades individuales destacadas.	3	3	2	3	3	1	1	3	1	3	3	0
1. Bajo rendimiento en caña comercial.	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	0
2. Altos costos de producción.	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3
3. Falta de compromiso con la calidad.	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2
4. Insuficiente balance de fuerza de trabajo.	3	2	2	1	2	1	3	3	3	3	3	1
5. Fallas en la comunicación, integración y coordinación entre los miembros y sectores de la organización.	3	2	1	1	2	1	1	2	3	3	3	1
6. Balance de áreas incompleto y deficiente composición varietal y de cepas.	2	3	1	2	3	1	3	2	2	3	1	0
7. Alto grado de insatisfacción entre los cooperativistas.	3	1	1	1	1	1	2	2	3	3	3	3
8. Falta de cohesión y capacidad en la actividad de administración.	2	2	1	1	3	1	1	3	3	3	3	2
	39	38	31	35	39	25	36	39	42	44	38	22

Anexo #9 .

Plan de acción.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES.

1. Lograr una gestión de dirección y de administración eficiente que garantice la competitividad de la organización mediante la capacitación integral de todos los miembros.
2. Establecer una organización de la producción de caña eficiente y eficaz hasta alcanzar rendimientos de 54 t/ha en caña comercial.
3. Dar prioridad a los trabajadores de la Brigada Integral dándoles todo el apoyo posible de la unidad para que puedan incrementar sus resultados productivos.
4. Alcanzar la conformación del área cañera planificada.
5. Elevar la motivación, satisfaciendo las expectativas en las necesidades básicas de los cooperativistas.

El desarrollo de estos objetivos generales requiere de un conjunto de objetivos estratégicos específicos y su Plan de Acción.

OBJETIVO ESTRATEGICO 1.

1. Lograr una gestión de dirección y administración eficiente que garantice la competitividad de la organización mediante la capacitación integral de todos los miembros.

OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECÍFICO 1.1

- 1.1-Desarrollar la capacitación y superación profesional de todos los trabajadores y directivos de la unidad.

PLAN DE ACCIÓN.

OBJ	MEDIDA ESTRATÉGICA	RESP.	FECHA	RECURSOS
1.1.a)	Desarrollar un programa de superación de los directivos de la junta	J. Unidad	1999	Aula ,textos ,pizarrón ,libretas .lápices
1.1.b)	Desarrollar cursos de superación para los trabajadores vinculados a la maquinaria y labores agrícolas	Económico y Jefe de Recursos Humanos	Nov-Dic-1999	Aula ,libretas, lápices
1.1.c)	Desarrollar actividades científicas técnicas que apoyen al desarrollo cultural de los trabajadores	Técnico Integral y Jefe de Unidad	Enero-2000	Papel para laminas ,plumón
1.1.d)	Perfeccionar el trabajo de los jefes de áreas (lotes)	Jefe de Unidad	Enero-2000	Aula, pizarra, cartulina, papel

OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO 1.2

Iniciar el proceso de perfeccionamiento en la Unidad Cooperativa

PLAN DE ACCIÓN

OBJ	MEDIDA ESTRATÉGICA .	RESP.	FECHA.	RECURSOS
1.2. a)	Aplicar metodología de diagnóstico para el perfeccionamiento de la Unidad Productora.	J: Unidad.	Febrero 2000	Papel, cartulina, locales, sillas, pizarra, tizas, borrador.
1.2. b)	Recibir cursos de preparación para la elaboración del diagnóstico en la Unidad.	Unidad.	Febrero 2000	Transporte, lápiz, libretas.
1.2. c)	Elaborar el diagnóstico de todas las áreas de la Unidad.	J. de cada Área.	Marzo 2000.	Local, papel, lápiz, cartulina.

OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 1.3.

Alcanzar el equilibrio económico-financiero de la Producción cañera.

PLAN DE ACCIÓN.

OBJ	MEDIDA ESTRATÉGICA	RESP.	FECHA	RECURSOS
1.3. a)	Capacitar a todo el personal directivo de oficina y técnicos en materia económica-financiera necesaria para su trabajo.	Económico.	Junio 2000.	Aula, libretas, cartulina, calculadora.

1.3. b)	Desarrollar el presupuesto de gesto e ingresos por bloques de caña hasta convertirlo en herramienta de dirección.	Económico.	Junio 2000.	Papel, lápiz, computadora, local.
1.3. c)	Alcanzar la condición de contabilidad confiable.	Económico.	Junio 2000.	Papel, lápiz ,computadora ,local.
1.3. d)	Implantar el sistema de pago por resultados en todas las áreas.	Económico.	DIC 2000.	Papel, lápiz, computadora, local.

OBJETIVO ESTRATEGICO 2.

2-Establecer una organización de la producción de caña eficiente y eficaz hasta alcanzar rendimiento de 54 t/ha en caña comercial.

OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECÍFICO 2.1

2.1- Alcanzar los niveles de rendimientos y producción proyectados para cada periodo.

PLAN DE ACCION.

<i>OBJ</i>	<i>MEDIDA ESTRATÉGICA</i>	<i>RESP.</i>	<i>FECHA</i>	<i>RECURSOS</i>
2.1. a)	Alcanzar rendimientos no menores de 80 t/ha en las primaveras quedadas,75 t/ha en los fríos con ritmos de crecimiento de 15 tn por año.	Jefe Producción.	Sep 99.	Equipos, combustibles fertilizantes, herbicidas, semilla de calidad, riego ,y fuerza de trabajo.
2.1. b)	Alcanzar en los bloques de siembra la bloquificación y a partir de la cosecha de la próxima zafra (99-00).	Jefe producción.	Mayo 2000.	Equipos de cosecha, equipos de preparación de suelo, combustible.
2.1.c)	Lograr el 28 % de caña de ciclo largo como mínimo.	J: Producción.	Sep 99.	Manuales y tarjetas de campo.

2.1. d)	Eliminar las variedades no recomendadas para nuestros suelos e introducción de las nuevas variedades recomendadas según el tipo de suelo.	Producción.	Sep 99.	Manual de variedades Equipos implementos, semilla certificada ,fuerza de trabajo
2.1. e)	Utilizar maduradores y reguladores de floración en bloques que den respuesta productiva.	Jefe Producción.	Dic 99.	Producto, ,presupuesto ,estacas ,balizas ,contrato de aviación
2.1. f)	Aplicar la metodología del cultivo profundo por tipos de suelos.	Jefe Producción.	Enero 2000.	Tractor de más de 1.4 tn, implemento, combustible, Metodología.
2.1. g)	Cumplir el plan de aplicación de amoníaco.	Jefe de producción.	Enero 2000.	Tractores, tres implementos, dos nodrizas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 2.2

2.2-Garantizar que el área de caña se mantenga limpia de malezas desde su siembra hasta el cierre de la plantación.

PLAN DE ACCIÓN

OBJ	MEDIDA ESTRATÉGICA	RESP.	FECHA	RECURSOS
2.2 ^a)	Completar el inventario de implementos para la limpia manual.	Jefe de servicios.	Dic 99	150 Guatacas, 40 piochas, ,3 piedras de amolar, fuerza de trabajo.
2.2 b)	Ejecutar el 100 % del plan de cultivo de desyerbe planificado.	Jefe de Maquinaria.	Sep 2000	Dos tractores, dos tiller de 6 patas dos gradas múltiples, dos FC 8.

2.2 c)	Ejecutar el plan de aplicación de herbicida planificado según necesidades.	Técnico Integral.	Dic 99.	Dos tractores ,una asperjadora, diez mochilas dos pipas, fuerza de trabajo, productos.
--------	--	-------------------	---------	--

OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 2.3.

2.3 Elevar el uso de la tracción animal hasta alcanzar el 30 % del cultivo de desyerbe total.

PLAN DE ACCIÓN.

OBJ	MEDIDA ESTRATÉGICA	RESP.	FECHA	RECURSOS
2.3 .a)	Actualizar el inventario y evaluar el potencial de yuntas de bueyes que podemos alquilar en áreas colindantes a propietarios particulares.	Jefe de Producción.	Dic 99.	Transporte.
2.3 b)	Desarrollo de un programa para la reproducción y compra de bueyes. .	Jefe de producción.	Enero 2000.	Transporte, cepo, área pastoreo, fuerza de trabajo.
2.3 c)	Completar el módulo de implementos X Forum y carretones.	Jefe de servicio.	Marzo 2000.	Transporte, presupuestos.
2.3 d)	Establecer nuevos sistemas de pago para esta actividad para hacerla más estimulante.	Económico.	Enero 2000.	Presupuestos.
2.3 e)	Establecer sistemas de emulación y estimulación que garanticen incremento de la productividad .	Jefe de recursos humanos.	Enero 2000.	Presupuesto en divisa, papel.

OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 2.4.

2.4-Utilización del riego económico para contribuir a elevar rendimientos.

PLAN DE ACCION.

OBJ	MEDIDA ESTRATÉGICA.	RESP.	FECHA.	RECURSOS.
2.4 a)	Poner en funcionamiento las cinco máquinas de riego eléctricas existentes.	Jefe maquinaria.	Enero 2000.	Motores eléctricos, cardanes, calzos de goma, presupuesto.
2.4 b)	Estudiar y explotar las áreas que pueden regarse utilizando los pozos eléctricos de las máquinas para regar por gravedad.	Jefe Producción.	Enero 2000.	Contratar servicios de moto niveladoras.
2.4 c)	Montar sobre chasis móviles 2 motores FIAT y un K-264.	Jefe Maquinaria.	Marzo 2000.	Varillas, laminado, gases industriales, 6 gomas con llantas de carreta.
2.4 d)	Pasar a eléctricas 3 estaciones de bombeo diesel.	Jefe de servicio.	Diciembre 2000.	Cable, motores, presupuesto, servicio de retroexcavación .
2.4 e)	Reparar y poner aptos como mínimo 5 cabezales de riego.	Jefe maquinaria.	Marzo 2000.	Contrato de brigada de riego, presupuesto.

OBJETIVO ESTRATEGICO 3.

3- Dar prioridad a los trabajadores de la Brigada Integral, gestionando todo el apoyo posible de la unidad para que puedan incrementar sus resultados productivos.

OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECÍFICO 3.1.

3.1-Incorporar mayor cantidad de miembros a las brigadas integrales de la propia unidad y de la comunidad .

PLAN DE ACCION.

<i>OBJ.</i>	<i>MEDIDA ESTRATÉGICA.</i>	<i>RESP.</i>	<i>FECHA.</i>	<i>RECURSOS.</i>
3.1 a)	Divulgar las nuevas condiciones de trabajo, renumeración, alimentación y otras atenciones a los integrantes de estas brigadas.	Jefe de recursos humanos.	Nov 99.	Transporte locales, Cartulinas, pintura.
3.1 b)	Garantizar la transportación de este personal.	Jefe de maquinaria.	Dic 99.	Dos tractores, dos remolques, acondicionados.
3.1 c)	Construir la carreta comedor.	Jefe de maquinaria.	Enero 2000.	Una carreta, laminado, gases, varilla, equipos.
3.1 d)	Selección del personal y conformación de la plantilla.	Jefe de recursos humanos.	Enero 2000.	Papel, lápiz.
3.1 e)	Garantizar los recursos necesarios para la atención de esta brigada.	Jefe de servicios.	Enero 2000.	Ropa, zapatos, guantes, agua fría, guataca, machete, piedra de amolar.

OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECÍFICO 3.2.

3.2-Explotar los recursos humanos potenciando y perfeccionando las Brigadas Integrales.

PLAN DE ACCION.

OBJ.	MEDIDA ESTRATÉGICA .	RESP.	FECHA.	RECURSOS .
3.2.1	Alcanzar Anticipo en los obreros de \$ 320 mensuales vinculando el mismo resultado de la producción y la cantidad de trabajo realizado.	Jefe de recursos humanos.	Febrero 2000	Equipos e implementos presupuestos,
3.2.2	Introducción del presupuesto por bloque y el costo normativo para el pago de las labores.	Económico.	Febrero 2000.	Computadora, lápices, libretas.
3.2.3	Alcanzar productividad no inferior a 0.33 há/hombres en la limpia Manual.	Jefe producción.	Febrero 2000.	Implementos presupuestos.
3.2.4	Mejorar continuamente la alimentación, debe ser diferenciada.	Jefe servicio.	Enero 2000.	Menú anticipado.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4.

4-Alcanzar la conformación del área cañera planificada.

OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECÍFICO 4 .1.

4.1- Cerrar en Diciembre 31 del 2005 el balance de áreas propuesto para cumplir nuestra visión.

PLAN DE ACCIÓN.

OBJ.	MEDIDA ESTRATÉGICA .	RESP.	FECHA.	RECURSOS.
4.1 a)	Mantener niveles de siembra durante el periodo no menores de: En primavera 155,3 ha En frió 67,1 há.	Jefe de producción.	Desde sep 99 a dic 05.	8-Tractores de 1,4 Tn. 5-arados ADI-3. 9-Carretas de semilla. 2- C-101. 1-Tractor 90-110 Fiat, 1-Tapador. 1-Surcador Rome, fuerza de trabajo. -Combustible. -Fertilizantes. -1 Grada 0.69 tn. 3-Motores Fiat –821, 3-E,de Bombeo de pozo profundo, Herbicida. -55.6 há de semilla certificada.
4.1 b)	Demoler el 15 % del área de caña durante el periodo.	Jefe de Producción.	Desde Enero 2000 hasta Junio.	Área de caña, tarjetas de bloque.
4.1 c)	Producir semillas cerificada con riego.	Jefe de producción.	Septiembre 2000 hasta Junio 2005.	55.6 ha de suelos ferra líticos rojos, 2 estaciones de bombeo en buenas condiciones.
4.1 d)	Garantizar la medición y registro de todas las áreas dedicadas a caña.	Jefe producción.	Sep 99 Junio 2005.	Presupuesto, Contrato con la comisión de topografía de la Empresa.

OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 4.2.

4.2- Realizar el laboreo mínimo en el 85 % de las áreas a sembrar en cada año para disminuir el consumo de combustible los costos y conservar el suelo.

PLAN DE ACCIÓN.

OBJ.	MEDIDA ESTRATÉGICA	RESP.	FECHA.	RECURSOS .
4.2 a)	Revisar y completar los equipos e implementos para acometer el laboreo mínimo.	Jefe de maquinaria.	Nov -99 a Dic 05.	1-Tractor de 1,4 tn. 1-Tractor 110 Fiat. 2-C-101. 1-Surcador Rome. 1-Guía de agua. 1-Tapador.
4.2 b)	Comprar o alquilar un C-101.	Jefe de maquinaria.	Nov 2000.	Presupuesto. Transporte.
4.2 c)	Capacitar a los operadores trabajadores de la brigada integral y jefes de áreas en la tecnología de laboreo mínimo.	Técnico integral.	Nov-2000.	Aula, folletos, 1-tractor, y un C-101 área demostrativa.
4.2 d)	Determinar las diferentes variantes de aplicación de la tecnología de laboreo mínimos por tipo de suelo condiciones de humedad enyerbamiento, etc.	Jefe de Producción.	Dic 2000.	Libretas de bloques.

OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECIFICO 4.3.

4.3-Planificar, controlar y supervisar la siembra de caña.

PLAN DE ACCIÓN .

OBJ.	MEDIDA ESTRATÉGICA .	RESP.	FECHA.	RECURSOS.
4.3 a)	Controlar la ejecución del presupuesto de siembra según la inversión.	Jefe de Producción.	Nov -99.	Presupuesto de siembra.
4.3 b)	Realizar los conteos de población y la certificación del inspector.	Jefe de producción.	Sep 99.	Transporte.
4.3 c)	Realizar una ficha de costo para cada tipo de siembra.	Económico.	Nov 99.	Documentos Transporte.
4.3 d)	Evaluar cada campaña los resultados alcanzados en la siembra de caña y hacer las propuestas para su perfeccionamiento .	Jefe de producción.	Cada año.	Datos de los bloques, libro de bloques.
4.3 e)	Utilizar sistema de rotación de cultivo en las siembras de frió tardío (arroz).	Jefe de Producción.	Sep 99 a Dic 05.	Semilla, equipos, combustible, fertilizantes, plaguicida., fuerza de trabajo.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5.

5- Elevar la motivación, satisfaciendo las expectativas en las necesidades básicas de los cooperativistas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 5.1.

5.1 Elevar el grado de satisfacción en las necesidades básicas de los cooperativistas.

PLAN DE ACCIÓN.

OBJ.	MEDIDA ESTRATÉGICA.	RESP.	FECHA	RECURSOS.
5.1a)	Diversificar las tierras que se dejan fuera de la tarea Álvaro Reynoso Ganadería 88 há. Forestales 36 há. Frutales 26 há. Arroz 47 há. Cultivos Varios 19.1 há.	Jefe de Unidad.	Nov-99 Dic 2010.	-Alambre de cercar. Postes. Madera rolliza. Pie de cría. Bolsas de polietileno. Semilla forestal. Semilla frutal. Semilla de arroz. Implementos para hacer diques. Contrato con la comisión de topografía. Fuerza de trabajo. Combustible. Presupuesto.
5.1 b)	Terminar la viviendas que se encuentran a más del 80 % de ejecución, Reparar tres viviendas.	Jefe de Unidad.	Junio 2000.	Tejas de techos, juegos de baños, cemento, fuerza calificada.
5.1 c)	Disponer de módulos de aseo personal y reforzar la ropa y calzado del personal de la brigada integral.	Jefe de unidad.	Marzo 2000.	Maquina de afeitar, champú, Jabón, Desodorante, Crema dental, Zapatos , Pantalones, Camisas.
5.1 d)	Vender cada semana 10 kg de productos agrícolas por trabajador.	Jefe de autocons umo.	Sep 2000.	Combustible. Fuerza de trabajo. Presupuesto. 1-tractor. 1-remolque. 1-implementos agrícolas. 2-Yuntas de bueyes. 1-Módulo de implementos de tracción animal X Forum.

OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 5.2.

5.2-Satisfacer las necesidades recreativas, culturales y deportivos de los cooperativistas.

PLAN DE ACCIÓN.

OBJ.	MEDIDA ESTRATÉGICA .	RESP.	FECHA.	RECURSOS.
5.2 a)	Crear un equipo de pelota con trabajadores de la cooperativa.	Recursos Humanos.	Marzo 2000.	Transporte, combustible.
5.2 b)	Efectuar una noche campesina en el círculo de la comunidad todos los meses con artistas aficionados.	Recursos Humanos.	Enero 2000.	Transporte, combustible.
5.2 c)	Efectuar semestralmente un campeonato de dominó.	Recursos Humanos.	Enero 2000.	5 juegos de dominó mesas, sillas.
5.2 d)	Realizar excursiones a la playa todos los fines de semana durante los meses de Julio y Agosto.	Recursos Humanos.	Julio y Agosto.	1-Tractor. 1-Camión. 1 -remolque. Combustible.
5.2 e)	Divulgar a través de la radio los principales hechos relevantes de la organización.	Recursos Humanos.	Nov-2000 y Dic -2005.	Transporte.

Anexo #10

Encuesta a trabajadores.

Sexo_____ . Nivel Escolar.
Edad_____. Primario_____ . Medio_____ . Superior_____.
Lugar de nacimiento_____.
Lugar donde vive_____.
Área de trabajo_____.
Oficio_____.
Años de experiencia en el sector_____.
Cargos de dirección que ha ocupado_____.

Camaradas nuestra organización cooperativa necesita mejorar sus indicadores socio-administrativos, así como, el nivel de eficiencia que en estos momentos está bastante deteriorado, su colaboración en esta encuesta puede ser de mucha valía para iniciar la búsqueda de soluciones.

1-. La razón por la que trabajo en la organización cooperativa es: (marque solo dos).

- a)_____ Es el lugar que más cerca me queda de la casa.
- b)_____ Mis familiares más allegados trabajan en esta zona.
- c)_____ No he encontrado otro lugar que me guste.
- d)_____ Me gusta trabajar en esta cooperativa.

2-. Si le proponen trabajo en cualquiera de las cooperativas vecinas, incluidas las que reciben divisa , Ud.

- a)_____ Se marcharía.
- b)_____ Lo analizaría.
- c)_____ Se queda.

3-. Al ingresar a trabajar en la organización cooperativa:

- a)_____ Ya conocía lo que es una cooperativa.
- b)_____ Se capacitó sobre cooperativismo al inicio.
- c)_____ Únicamente me leyeron mis derechos y deberes , el reglamento y la instrucción laboral.

4-. En tú área de trabajo las metas y los objetivos de la organización:

- a)___Son comunes a todos.
- b)___Son diferente para cada miembro.
- c)___Se desconocen.

5-.Considera que la organización cooperativa te mantiene informado de las proyecciones de trabajo y de la situación económica de la misma:

- a)___Completamente.
- b)___Parcialmente.
- c)___No me interesa.

6-.Valoras que en el cumplimiento de la tarea diaria y de los planes de tú organización:

- a)___Tú entrega es destacada.
- b)___Tiene un nivel aceptable.
- c)___Consideras que puedes aportar más.

7-. La calidad del trabajo en cada actividad que se realiza en las plantaciones cañeras la consideras:

- a)___ Buena.
- b)___Regular.
- c)___ Mala.

8-. En su opinión los resultados de la calidad en las labores está condicionada por: (Dé un orden del 1al 5 , asigne la prioridad mayor al menor número).

- a)___Presiones internas de la Empresa y de Delegación Provincial.
- b)___Falta de exigencia de la Junta y demás directivos.
- c)___Falta de recursos.
- d)___Poco deseo y desinterés por parte de los trabajadores.
- e)___Desconocen la actividad que se realiza y su significado para la plantación .

9-. Cuando se desarrollan las asambleas de la organización u otras reuniones con el colectivo:

- a)___Participas y tus criterios son tenidos en cuenta para la toma de decisiones.
- b)___No participas por creerlo inútil.
- c)___Participas y no eres tomado en cuenta.
- d)___No te sientes motivado a participar .

10-. Señale cuáles de los siguientes reconocimientos se ponen de manifiesto en la cooperativa:

- a)___ Carta al centro de estudio de los hijos.
- b)___Reconocimiento en el colectivo y la Asamblea.
- c)___Diplomas.
- d)___Reconocimiento en la cuadra o la comunidad.
- e)___ Carta a familiares .
- f)___Prioridad para adquirir un artículo.
- g)___Mejor posibilidad para aspirar a otra plaza o equipo.
- h)___Determinados artículos o productos de autoconsumo.
- i)___Actividad festiva en el centro o fuera de este .
- j)___Otros (menciónalo).

11-. De las siguientes actividades desarrollas en la Cooperativa marque con una cruz las que consideres que no se realizan con buena calidad, por cualquier causa, y con dos cruces las de peor calidad.

- a)___La preparación de suelo.
- b)___La Siembra.
- c)___La Obtención de semilla.
- d)___El riego.
- e)___La fertilización.
- f)___El cultivo profundo.
- g)___El cultivo de desyerbe.
- h)___La cosecha.
- i)___La aplicación de herbicidas.
- j)___La limpia manual.

Resultados de la encuesta efectuada a los miembros de la organización cooperativa.

Tamaño de la muestra ___57

Sexo: Masculino ___54 ___95%. Femenino ___3 ___5%.

Nacieron en la comunidad o cerca a esta ___52 ___91%.

Viven en la comunidad o sus alrededores ___57 ___100%.

Área de trabajo.

_Talleres ___5 ___9 %.

_Pelotón de cosecha ___19 ___33 %.

_ Servicio ___3 ___5%.

_Brigadas agrícolas ___ 12 ___21%.

_Oficinas ___4 ___7 %.

_Junta de administración _ 2 ___ 4 %.

_Pelotón de cultivo ___12 ___21%.

Años de experiencia en el sector.

(1_ 5) ___8 ___14 %.

(6_ 10) ___49 ___86 %.

1_ La razón por la que trabaja en la organización.

a)___26 ___46 %.

b)___ 13 ___23 %.

c)___ 11 ___ 19%.

d)___10 ___ 18%.

2_ Si le proponen trabajo en otra cooperativa.

a)_ Se marcharía _____15 _____26 %.

b)_ Lo analizaría _____ 30 _____53 %

c)_ Se queda _____ 12 _____21%

3_ Al ingresar a trabajar en la organización:

- a) 14 25 %.
- b) _____ %.
- c) 43 75 %.

4- - En su área de trabajo las metas y los objetivos de trabajo de la organización:

- a) Son comunes 19 33 %.
- b) Son diferentes 11 19 %.
- c) Se desconocen 27 47 %.

5- Considera que la organización cooperativa lo mantiene informado de las proyecciones de trabajo y de la situación económica de la misma.

- a) completamente 16 28 %.
- b) parcialmente 28 49 %.
- c) no me interesa 13 23 %.

6- Valoras que en el cumplimiento de la tarea diaria y de los planes de su organización:

- a) Su entrega es destacada 7 12 %.
- b) Nivel aceptable 41 72 %.
- c) Puede aportar más 9 16%.

7- La calidad del trabajo en cada actividad que realiza en las plantaciones cañeras las considera:

- a) Buena 8 14 %.
- b) Regular 35 61%.
- c) Mala 14 25 %.

8- En su opinión los resultados de la calidad en las labores está condicionado por:
condición por:

- a)- 3 5 % .
- b) 23 40 %.
- c) 22 39 %.
- d)- 8 14%.
- e) 1 2%.

9-Cuando se desarrollan las asambleas de la organización u otras reuniones con el colectivo:

a) 13 23 %.

b) 6 11 %.

c) 3 5 %.

d) 35 61 % .

10- Señala cuáles de los siguientes reconocimientos se ponen de manifiesto en la cooperativa:

a) _____ %

b) 21 37%

c) _____ %

d) _____ %

e) _____ %

f) 35 61 %

g) 41 72 %

h) _____ %

i) _____ %

j) _____ %

11_ De las siguientes actividades desarrolladas en la cooperativa marque con una X las que considera que no se realicen con calidad por cualquier causa y con XX las de peor calidad:

Una sola X

Dos XX

a) 41 72 %.

a)- _____ % .

b) 8 14 % .

b)- 45 79% .

c) 35 61 %..

c) _____ %.

d) 20 35 % .

d) _____ %.

e) 8 14 % .

e) 26 46 %.

f) 12 21 % .

f) _____ %.

g) 13 23 % .

g) _____ %.

h) 7 37% .

h) _____ %.

i) 21 37 % .

i) 26 46 % .

j) 26 46 %.

j) 28 49 % .

Anexo #11.

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LA JUNTA DE ADMINISTRACION Y COOPERATIVISTAS ASOCIADOS A LA UBPC “CIRO REDONDO”.

Semana.	Act.	Contenido.	Act. .Docente.	Lugar.
1	1-2	Tema: I Orígenes de las cooperativas. ? Cooperación, relación económica. ? Efecto de la cooperación en el desarrollo de la agricultura. ? Raíces sociales e ideológicos de las cooperativas. ? La enseñanza del cooperativismo. ? Educación cooperativa.	Conferencia. Conversatorio.	Aula (Junta). Área Taller (asamblea).
2	3-4	Tema II: Los grupos y el trabajo en equipo ? Definición. ? Características de los equipos eficaces. ? Construcción de un equipo. ? Reglas para la dirección de un equipo de trabajo. ? Regla para el trabajo en equipo. ? Ventajas de los equipos para los individuos. ? Como asumir con éxito la dirección de un equipo.	Conferencia.	Aula (junta y jefes intermedios).
3	5-6	Tema III: Liderazgo. ? Definición. ? Mitos y realidades sobre líderes. ? Como identificar a los líderes potenciales en la organización. ? Parámetros para evaluar la eficacia del liderazgo. ? Estilos de conducción de los líderes a su equipo. ? Cómo ser efectivos. ? Listado clásico de competencias.	Conferencia.	Aula (junta, áreas de trabajo en grupos).
4	7	Tema IV: Motivación Empresarial. ? Concepto. ? Teoría de la jerarquía de las	Conferencia.	Aula, Junta y jefes intermedios.

		<p>necesidades humanas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ? Tipos de motivación en la organización. ? Factores específicos de la motivación en la organización. ? Sistema de incentivos. 		
5	8-9	<p>Tema V La comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ? Definición. ? La comunicación verbal. ? Como comunicar mejor. ? Sugerencias para la buena escucha. 	Conferencia.	En la junta, áreas de trabajos para el resto de las cooperativistas.
6	10	<p>Tema VI: Clima organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> ? Concepto. ? Aspectos a considerar para el buen desenvolviendo de la organización. 	Conferencia.	Aula junta.
7	11	Tema VII: Tormento de ideas.	Conferencia, ejercicio práctico.	Aula para la junta y directivos, área de trabajo para el resto.
8	12	<p>Tema VIII: Dirección.</p> <ul style="list-style-type: none"> ? ¿Qué es dirigir?. ? Necesidad de la dirección. ? Ciclo de funcionamiento de la dirección. ? Planificación. ? Organización. ? Mando. ? La función de control. 	Conferencia.	Aula para la junta y directivos.
9	13-14	<p>Tema IX: Dirección Estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ? Definición. ? Proceso de planeación estratégico. ? Objetivo supremo. ? Identidad. ? Misión. ? Valores. ? Visión. ? Escenarios. ? Áreas de resultados claves. ? Objetivos estratégicos. ? Análisis Estratégicos. ? Integración DAFO. ? Plan de acción. 	Conferencia.	Aula, junta, áreas de trabajos para el resto.

10	15-16	Tema X: Eficiencia Económica. ? Concepto. ? Sistema de indicadores para evaluar la eficiencia de las UBPC. ? Principales factores que influyen en la eficiencia de la producción.	Conferencias.	Aula.
11	17	Tema XI: Alfabetización informática.	Clases demostrativas.	Sala de computadora.
12	18	Tema XII: Desarrollo local. ? Definición. ? Los valores de base del desarrollo local. ? Las cooperativas y el desarrollo local.	Conferencia.	Aula, junta y directivos, área de la asamblea para los cooperativistas.

OBJETIVOS GENERALES.

EDUCATIVOS:

Contribuir a que los cooperativistas:

1. Reafirmen la convicción de pertenecer a una nueva forma de producción cooperada.
2. Consoliden la certeza sobre las ventajas de este tipo de organización para ellos y para la comunidad en general.
3. desarrollen las formas del pensamiento lógico deductivo y la capacidad de razonamiento mediante el análisis de los conceptos básicos y demás parámetros estudiados.
4. Formen un sistema de conocimientos y habilidades de carácter científico-Técnico que les permita desarrollar habilidades para aplicarlos de manera independiente o colectiva de forma creadora en la solución de problemas concretos que se presenten en la UBPC:
5. Desarrollen un enfoque partidista mediante una formación integral que los capacite para tomar decisiones técnicamente fundamentadas y poner al servicio de construcción de la sociedad socialista los conocimientos y capacidad adquirida.

6. Consoliden la conciencia de la necesidad de su ininterrumpida superación para solucionar los problemas que se presenten.

INSTRUCTIVOS

1. Conocer los orígenes de las cooperativas.
2. Identificar las raíces sociales e ideológicas de las cooperativas.
3. Reconocer un equipo eficaz.
4. Identificar los líderes potenciales de una organización.
5. Evaluar la eficacia de los líderes.
6. Conocer los factores específicos de la motivación en la organización y el sistema de incentivos.
7. Conocer qué se conoce cómo clima organizacional.
8. Saber desarrollar una tormenta de ideas.
9. Saber utilizar el ciclo de funciones de la dirección.
10. Identificar los componentes de un proceso de planeación estratégico.
11. Identificar los indicadores para evaluar la eficiencia de las UBPC y los principales factores que influyen en la eficiencia de la producción.
12. Conocer los equipos de cómputo que existen en la cooperativa, encender y apagar el sistema y basar una información.
13. Reconocer el papel de la UBPC en el desarrollo local.

PLAN TEMÁTICO.

Temas.	Conferencias.	Clases prácticas.	Total .
Tema. Orígenes de las cooperativas.	2	-	2
Tema II: Los grupos de trabajo y el trabajo en equipo.	2	2	4
Tema III: Liderazgo.	2	1	3
Tema IV: Motivación empresarial.	2	-	2
Tema V: La comunicación.	2	1	3
Tema VI: Clima organizacional.	1	-	1
Tema VII: Tormenta de Ideas.	1	3	4
Tema VIII: Dirección.	2	-	2
Tema IX: Dirección estratégica.	3	1	4
Tema X: Eficiencia Económica.	2	-	2
Tema XI: Alfabetización informática.	-	4	4
Tema XII: Desarrollo local.	2	-	2

OBJETIVOS, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES POR TEMAS.

Tema I: Orígenes de las cooperativas.

Objetivos: Qué los cooperativistas sean capaces de:

1. Explicar el efecto de la cooperación en el desarrollo de la agricultura.
2. Reconocer las raíces sociales e ideológicas de las cooperativas.

CONOCIMIENTOS: Se explican los orígenes del cooperativismo, la cooperación y su efecto en el desarrollo de la agricultura se señalan las raíces sociales e ideológicas de las cooperativas, se explica cómo efectuar la enseñanza del cooperativismo en nuestro entorno cooperativo y la educación cooperativa necesaria para alcanzar resultados favorables en nuestra organización.

HABILIDADES: Saber expresar el efecto de la cooperación en el desarrollo de la agricultura comparándolos con otras formas de producción .Reconocer las raíces sociales e ideológicas de las cooperativas. Analizar la importancia de la necesidad de la educación cooperativa para estimular el sentido de pertenencia de los asociados.

TEMA II: Los grupos y el trabajo en equipo.

OBJETIVOS: *Que* los cooperativistas sean capaces de:

1. Trabajar en equipo.
2. Identificar un equipo eficaz.
3. Reconozcan las ventajas de los equipos para los individuos.
4. Respetar las reglas para el trabajo en equipo.

CONOCIMIENTOS: Definir qué es un equipo o grupo de trabajo. Las características de los equipos eficaces cómo se construye un equipo. Reglas para la dirección de un equipo, ventajas de los equipos para las personas y cómo asumir con éxito la dirección de un equipo.

HABILIDADES: *Formar* un equipo y trabajar alcanzando logros.

TEMA III: *Liderazgo.*

OBJETIVOS:

1. Definir qué es un líder y su diferenciación de un jefe.
2. Conocer los mitos y realidades sobre los líderes.
3. conocer cómo distinguir a un líder dentro de una organización.

4. Mencionar los parámetros para evaluar la eficacia del liderazgo.
5. Identificar los estilos de conducción de los líderes.
6. Reconocer cómo un líder puede ser efectivo.

CONOCIMIENTOS: Definir qué se conoce como liderazgo y qué diferencia a un líder de un jefe. Los mitos y las realidades sobre los líderes, cómo identificar a los líderes dentro de una organización. Parámetros para evaluar el liderazgo, estilo de conducción de los líderes a su equipo, cómo ser efectivo, listado de competencias.

HABILIDADES:

1. Identificar a un líder dentro de una organización.
2. Evaluar el desempeño de un líder.
3. Saber cómo ser efectivo si ocupara la posición del líder en algún equipo de trabajo.

TEMA IV: MOTIVACION EMPRESARIAL.

OBJETIVOS:

1. Conocer la teoría de la jerarquía de las necesidades humanas.
2. Mencionar los tipos de motivación en una organización.
3. Reconocer factores de la motivación en la organización.
4. Mencionar los sistemas de incentivos y explicarlos.

CONOCIMIENTOS: Explicar el conjunto de motivación Empresarial. La teoría de la jerarquía de las necesidades, tipos de motivación en la organización. Factores específicos de la motivación en la organización, sistemas de incentivos.

HABILIDADES: Reconocer el sistema de incentivos en una unidad productora, valorar los factores de la motivación en la organización.

TEMA V: LA COMUNICACIÓN.

OBJETIVOS.

1. Identificar la importancia de la comunicación verbal.
2. Mencionar los aspectos para comunicarse mejor.
3. Mencionar las sugerencias para la buena escucha.

CONTENIDO: Definir la comunicación. La comunicación verbal. Como comunicarse mejor. Sugerencias para la buena escucha. La comunicación interpersonal. Factores de la comunicación humana: Como estructurar un mensaje.

Tipos de conversaciones .

HABILIDADES: Cumplir con las sugerencias para la buena escucha .Comunicarse de manera correcta dentro de la organización.

TEMA VI: CLIMA ORGANIZACIONAL.

OBJETIVOS.

1. Definir e identificar qué se conoce como Clima Organizacional de una organización.
2. Mencionar los aspectos a considerar para el buen desenvolvimiento de la organización.
3. Mencionar elementos relacionados con el éxito de la gestión empresarial en cuanto al manejo del Clima Organizacional.

CONTENIDO: Definición del clima organizacional.

Aspectos que se debe contener la metodología a trazar para conformar un ambiente acogedor para los trabajadores .Aspectos importantes que deben considerarse lo equipos de dirección ante cambios .Elementos estrechamente relacionado con el éxito de la gestión empresarial en cuanto al manejo del Clima Organizacional.

HABILIDADES: Desarrollar los elementos relacionados con el éxito de la gestión empresarial en cuanto al manejo del clima organizacional.

TEMA VII: TORMENTA DE IDEAS.

OBJETIVOS.

1. Crear las condiciones para que los cooperativistas participen con eficacia en la técnica, participativa Tormenta de Ideas.

CONTENIDO: Explicar la técnica .Preparación previa, fases, el equipo de la Tormenta de Ideas, reglas básicas .etapas de la Tormenta de Ideas.

HABILIDADES: Participar en una reunión donde se aplique una Tormenta de Ideas de manera eficaz.

TEMA VIII DIRECCION .

OBJETIVOS.

1. Definir el proceso de dirección.
2. Exponer el ciclo de funciones de la dirección.
3. Explicar en que consiste la planificación, organización, mando y el control.

CONTENIDO ¿Qué es dirigir? necesidad de la dirección .Ciclo de funciones de la dirección, planificación. Etapa de planificación, Organización, criterios para el diseño estructural de la organización, mando o dirección, liderazgo, la función central, proceso control, posibles causas de las desviaciones, características de los controles, tipos de control (financieros, productivos, ventas, recursos humanos) evaluación del desempeño.

HABILIDADES.

Lograr desarrollar el ciclo de funciones de la dirección dentro de la organización de manera eficaz.

TEMA IX DIRECCION ESTRATÉGICA .

OBJETIVOS.

1. Conoces Los principales aspectos del proceso de planeación estratégica.
2. Participar en la elaboración del proceso de Planeación estratégico de la Unidad productora.

CONTENIDO.

Concepto Objetivo Supremo, Identidad, Misión, Valores, Visión ,Escenarios ,Áreas de Resultados Claves, Objetivos Estratégicos ,Análisis Estratégicos, Integración DAFO ,Plan de Acción.

HABILIDADES: Elaborar de manera conjunta el proceso de Planeación Estratégica de la Cooperativa.

TEMA X: EFICIENCIA ECONÓMICA.

OBJETIVOS:

1. Mencionar los indicadores para evaluar la eficiencia de la UBPC.
2. Mencionar los principales factores que influyen en la eficiencia de la producción.

CONTENIDO:

Concepto de eficiencia económica.

Sistema de indicadores para evaluar la eficiencia de la UBPC.

1-. Comportamiento de la producción.

- ✍ Caña limpia entregada al central. (tn).

- ✍ Áreas preparadas para la siembra. (há).
- ✍ Áreas sembradas. (há).
- ✍ Cumplimiento del programa de labores agrícolas en la caña. (%).
- ✍ Rendimiento de los campos cañeros. (tn/há).
- ✍ Producciones agropecuarias no cañeras. (kg).

2-. Costo de producción.

- ✍ Costo por tonelada de caña que incluye: cultivo, cosecha y tiro.(\$/tn).
- ✍ Costo de fomentos agrícolas por hectárea. (\$/há).
- ✍ Costo de producción agropecuaria no cañera. (en pesos invertidos por hectárea de cada cultivo.)
- ✍ Costo por peso de toda la producción.

3-. Ejecución del presupuesto.

- ✍ Ejecución de los ingresos. (\$).
- ✍ Ejecución de los gastos. (\$).
- ✍ Saldo del presupuesto (déficit o superávit en \$.)

4-. Comportamiento de la fuerza de trabajo.

- ✍ Cantidad y promedio de trabajadores.(integrantes y contratados)
- ✍ Anticipo diario promedio pagado por trabajador. (\$)
- ✍ Duración promedio de la jornada de trabajo (horas).
- ✍ Cumplimiento del plan de incentivación. (análisis cuantitativo y cualitativo de la vinculación resultado – beneficio).
- ✍ Productividad del trabajo. (\$ de producción por trabajador).

5-. Ganancia y rentabilidad.

- ✍ Ganancia (\$).
- ✍ Rentabilidad en relación con el costo. (%).
- ✍ Distribución de la ganancia.
- ✍ Índice de liquidez y solvencia.

6-. Aplicación de medidas de beneficio socio-cultural.

- ✍ Programa de construcción y reparación de viviendas. (unidad).

- ✍ Solución a los problemas sociales.(salud, educación, servicios comunales, etc.).
- ✍ Recreación de la comunidad. (cantidad de actividades y participantes).
- ✍ Comportamiento de la venta de alimentos a los cooperativistas. (kg per cápita).

Principales factores que influyen en la eficiencia de la producción. El papel de la administración en el empeño por alcanzar la eficiencia.

HABILIDADES:

Analizar con profundidad los indicadores de eficiencia en las asambleas mensuales de la organización. **TEMA XI: ALFABETIZACIÓN INFORMÁTICA.**

OBJETIVOS:

1. Conocer los principales elementos de cómputo existentes en la unidad y su uso.
2. Conocer cómo se pone en funcionamiento una computadora y buscar una información.

CONTENIDO:

Mostrar una computadora con su impresora, explicar los principales elementos, explicar su puesta en funcionamiento y enseñar cómo se busca una información.

HABILIDADES:

Encender una computadora y buscar informaciones útiles al trabajo y realizar trabajos simples.

TEMA XII: Desarrollo Local.

OBJETIVOS:

1. Identificar los valores de base del Desarrollo Local.
2. Explicar por qué las cooperativas son promotoras del Desarrollo Local

CONTENIDO:

Concepto de Desarrollo Local. Proceso Endógeno. Comunidad. Valores de base. Los factores de éxito. Las cooperativas y el Desarrollo Local. Promotoras del desarrollo.

HABILIDADES :

Relacionar el trabajo cooperativo con el Desarrollo Local.

INDICACIONES METODOLÓGICAS Y DE ORGANIZACIÓN.

Este programa tiene como objetivo fundamental brindarle al cooperativista, los conociéndoos necesarios para trabajar en equipo de manera empática y solidaria _con un profundo sentido de pertenencia motivados, usando la comunicación como un instrumento esencial para el cambio organizacional ,gestionando un clima laboral adecuado a los requerimientos actuales de nuestras unidades ,además utilizar técnicos de participación para realizar un proceso de planeación estratégica que le permita ser eficientes e eficaces ganando la confianza del cliente y de la comunidad y que estos lo vean capaces de cumplir su Misión sin apartarse de los principios partidistas que identifican a nuestro pueblo.

BIBLIOGRAFÍA NECESARIA.

La bibliografía se corresponde con la que aparece para la realización de este trabajo.

