

Universidad de La Habana

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)

Titulo: Acercamiento al Comportamiento Organizativo de las Cooperativas Cañeras en la Provincia de Ciego de Ávila. Estudio de caso UBPC “Ilusión”- CPA “Ignacio Agramonte”.

Tesis Presentada en Opción al Grado de Master en Gestión y Desarrollo de Cooperativas.

Autor: Ing: Jorge Montero Cerezo

Tutor: Dr. Jesús Cruz Reyes

Ciudad de La Habana 2007

Dedicatoria

A todos los que con su entrega diaria contribuyen al desarrollo de las organizaciones cooperativas y su labor cotidiana se vincula con la producción de la caña de azúcar. En especial a los hombres y mujeres que integran las filas de las Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC), y las Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA), en el Ministerio del Azúcar.

Agradecimientos

Agradecemos a la Universidad de la Habana, en especial a la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) por ofrecernos la posibilidad de cursar la Maestría en Gestión y Desarrollo de Cooperativas.

Al Ministerio del Azúcar por crear las condiciones necesarias para el buen desenvolvimiento de las actividades definidas en el calendario de su impartición.

Al profesor Jesús Cruz Reyes por el apoyo mostrado en la tutoría de esta Tesis e impulsarnos a la conclusión de la misma.

A los colectivos de trabajadores de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa "Ilusión" y la Cooperativa de Producción Agropecuaria "Ignacio Agramonte", por facilitarnos la ejecución del trabajo en sus entidades.

A todos los que de una forma u otra nos han apoyado durante el transcurso de la Maestría y la elaboración de esta tesis.

Resumen

Se realiza un estudio de caso en la UBPC “Ilusión” y la CPA “Ignacio Agramonte” perteneciente a la Empresa Azucarera “Ciro Redondo”, ubicada en el municipio del mismo nombre de la provincia Ciego de Ávila” con vista a determinar las causas que provocan un diferente Comportamiento Organizativo entre las UBPC y CPA en el territorio. Se valora las condiciones del surgimiento de las cooperativas actuales; diagnosticándose y recopilando información de los resultados económicos-productivos y sociales en las unidades tales como: la eficiencia, la productividad, la satisfacción de los trabajadores, la conducta individual y colectiva, conjuntamente con la evaluación de la estructura, la tecnología y el entorno, amparado por una encuesta a los trabajadores.

Se comprobó que las condiciones en que se constituyeron las UBPC y CPA fueron bien distintas, y los resultados económicos, productivos y sociales; los órganos de dirección; la estructura administrativa; los métodos y estilos de trabajo implementados difieren en las entidades estudiadas, favoreciendo notablemente a la CPA, sobre la base de elementos como: la producción de caña, la diversificación, y una política de gastos consecuente; seguido de la productividad y los beneficios de los socios, reflejándose la existencia de aspectos subjetivos que apuntan una actitud diferente entre estas cooperativas. En el funcionamiento de los órganos de dirección, resultó evidente la desviación de los principios del movimiento cooperativo en la UBPC; mostrando una estructura funcional más compleja, acompañada de una política de cuadro poco efectiva; sobresaliendo en los métodos y estilos de trabajo de la CPA un papel más participativo de los socios.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Especificidad del comportamiento organizacional en la agricultura cañera.	5
1.1 Las organizaciones económicas.	5
1.1.1 El movimiento cooperativo.....	9
1.2 Especificidad de las organizaciones cooperativas en la agricultura cañera y sus rasgos en cuba.....	11
1.2.1 Surgimiento de las CCS.....	11
1.2.2 Creación de las CPA.....	14
1.2.3 Conformación de las UBPC.....	18
1.3 Importancia del Movimiento cooperativo para la agricultura cañera.....	21
1.3.1 Situación de las UBPC y CPA en la provincia de Ciego de Ávila.....	24
1.4 Importancia de los Diversos Componentes de las Organizaciones.	26
1.4.1 Comportamiento organizacional.....	26
1.4.2 Motivación Humana	33
Capítulo II. Contrastes de los resultados Económico-Productivos y Sociales.	36
2.1 Caracterización de las Unidades a Estudiar.	36
2.1.1 Comportamiento del Clima.....	36
2.1.2 Caracterización de la UBPC Ilusión.....	39
2.1.3 Caracterización de la CPA Ignacio Agramonte.....	40
2.2 Resultados de la Gestión Económico-Productiva	42
2.2.1 Rentabilidad.....	42
2.2.2 Comportamiento de las ventas.....	43
2.2.3 Evaluación de los costos.....	46
2.2.4 Productividad del trabajo.....	50
2.3 Incentivos y beneficios de los socios.	52
2.3.1 Fuentes de ingresos	52

2.3.2 Condiciones de trabajo.	57
2.3.3 Fluctuación de la Fuerza de trabajo.	61
Capítulo III. Examen del funcionamiento organizativo y perspectiva del modelo cooperativo de UBPC y CPA.	63
3.1 Órganos de dirección.....	63
3.1.1 La Asamblea General de Asociados.	64
3.1.2 La junta Directiva o Administrativa	74
3.1.3 Aparato administrativo	75
3.1.4 Métodos y Estilos de trabajo.....	79
3.2 Perspectivas de los Modelos de Comportamiento Estudiados.	84
3.2.1 Componentes y Configuración.	84
3.2.2 Implementación de los Principios Cooperativos.	86
Conclusiones	89
Recomendaciones	91
Bibliografía	92
Anexos	97

Introducción

El cultivo de la caña de azúcar por muchos años ha predominado en los campos cubanos como su principal renglón productivo. El fruto de las cosechas realizadas en las extensas plantaciones del territorio nacional, ha permitido alimentar a lo largo de siglos los molinos de las fábricas azucareras, llegándose a conformar de este modo una agroindustria que en su momento ocupó el lugar cimero del sector empresarial del país y la posición más privilegiada entre los productores de azúcar del mundo por los volúmenes alcanzados.

Hoy cuando el momento histórico designa un nuevo papel y se ha transitado por un proceso de reordenamiento significativo para las capacidades del sector. El Ministerio del Azúcar continúa jugando un rol determinante para la economía de nuestro pueblo, sobresaliendo por la numerosa cantidad de fuerza de trabajo, que encuentra empleo en él y por las grandes extensiones de tierras cultivables que ocupa. Permaneciendo con vigencia lo planteado por Fidel Castro (1996) al referir que *“... ya de hecho el turismo tiene un ingreso bruto mayor que la propia industria azucarera solo que la industria azucarera, tiene una importancia no solo económica, sino también social y política, porque al menos dos millones de personas viven de la industria azucarera, no dos millones de trabajadores, sino de persona”... (MINAZ, 1998: 179).*

El papel jugado a lo largo de la historia por las distintas organizaciones productivas adoptadas en las áreas cañeras, han determinado el destino de la producción de azúcar y sus derivados, puesto que ellas delimitan la disponibilidad de materia prima y los niveles de manufactura a alcanzar en el ramo.

Desde los inicios del triunfo revolucionario, con la puesta en vigor de la primera y segunda ley de Reforma Agraria se hizo palpable el propósito de contar con organizaciones agrícolas eficientes, capaces de suministrar los niveles de caña necesarios para las fábricas. Con el mencionado fin, la estructura agrícola del sector se ha transformado en distintos momentos, pudiéndose apreciar la intención de contar en este campo, con organizaciones de propiedad cooperativas que advirtieron

sus primeros pasos con la creación de las Cooperativas Cañeras, las Sociedades Agropecuarias y las Cooperativas de Crédito y Servicio (CCS).

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, se cuenta en nuestros días, con el predominio de dos tipos de organizaciones agrícolas: La Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC) y la Cooperativa de Producción Agropecuaria (CPA), las que sustentan el grueso de la producción cañera de la nación, ocupando entre ambas el 95 % de la superficie de tierra destinada al cultivo. Es necesario resaltar, que una vez constituidas las primeras en octubre de 1993 se inclinó marcadamente la producción del cultivo al sector no estatal, con la salvedad que las tierras en este caso se encuentran en carácter de usufructo.

El comportamiento errático que describen las UBPC en el sector Azucarero desde su constitución, tema ampliamente debatido por MINAZ (2006) al margen del 2^{do} Encuentro Nacional de estas organizaciones, por el XIII Aniversario de su fundación y su desigual Comportamiento Organizativo (CO) respecto a las CPA que tributan a la agroindustria, constituye un **problema** que debe ser tratado, teniendo el fin de estudiar y poner en práctica las mejores experiencias con; el propósito de elevar la productividad de los Ubepecistas.

Es frecuente encontrar en los análisis económicos-productivos que se realizan a nivel de unidades productoras de caña en la provincia Avileña, resultados poco alentadores o desfavorables en la mayoría de las UBPC; tanto en términos de eficiencia como de eficacia, requiriendo la atención esta situación altamente compleja, planteándose como **hipótesis**; el estudio de la eficiencia, la productividad, la satisfacción de los trabajadores, la conducta individual y colectiva, conjuntamente con la evaluación de la estructura, la tecnología y el entorno permitirá lograr una valoración de los aspectos que hacen distintos los resultados que exhiben ambas organizaciones.

Teniendo como **Objetivo General** la presente investigación:

Determinar las causas que provocan un diferente Comportamiento Organizativo entre las UBPC y las CPA en la Provincia de Ciego de Ávila.

Objetivos Específicos:

- ? Valorar las condiciones en que surgieron los tipos de cooperativas actuales.
- ? Comparar los resultados económico, productivo y social de las unidades en estudio.
- ? Evaluar el funcionamiento de los órganos de dirección y su estilo de trabajo.

Principios metodológicos utilizados y estructura de la tesis.

Dentro de los **métodos** utilizados, se destaca el estudio de caso, para lo cual se seleccionó la UBPC “Ilusión” y CPA “Ignacio Agramonte” perteneciente a la Empresa Azucarera “Ciro Redondo”, ubicada en el municipio del mismo nombre en la provincia de “Ciego de Ávila”. El empleo de un diagnóstico, elaborado sobre la base de los conocimientos adquiridos en el curso de la maestría en gestión y desarrollo de cooperativas, la metodología implementada por el MINAZ, la experiencia de trabajo por 20 años en este sector y el criterio de expertos. Además se consultó información sobre las organizaciones en la agricultura, así como del comportamiento organizacional; se aborda los distintos sistemas de organización empleados en el país en la producción de cañera durante el periodo revolucionario. Por otra parte se recopila información de los resultados económicos-productivos y sociales de las unidades, confeccionando una base de datos con los resultados obtenidos, utilizando como soporte para ello Microsoft Excel. Al mismo tiempo que se revisaron informes y documentos valiosos como los expedientes laborales de los cuadros y las actas de la Asamblea General de Asociados, los Consejos de Dirección y Juntas Administrativas, permitiendo tener un acercamiento al funcionamiento de los órganos de dirección. Todo lo cual se complementa con la elaboración de una encuesta dirigida a los trabajadores que facilitó, corroborar la revisión documental ejecutada y las observaciones visuales realizadas durante la estancia en las distintas áreas de trabajo.

La estructura de la tesis está compuesta por tres capítulos teniendo como principio, la conducción del análisis central hacia el Comportamiento Organizacional, recogiendo en los mismos lo siguiente:

El primer capítulo “Especificidad del comportamiento organizacional en la agricultura cañera”, hace referencia a las organizaciones económicas, con énfasis en el movimiento cooperativo, además se muestran un análisis cronológico de los tipos de entidades cooperativas existentes en la actualidad, resaltando su importancia para el sector azucarero en el territorio avileño, abordándose los distintos componentes de las organizaciones.

En el segundo capítulo “Contrastes de los resultados Económico-Productivos y Sociales”, se caracterizan las unidades seleccionadas para la investigación, presentándose una valoración de los resultados económico-productivos, acompañado del análisis de la productividad del trabajo. Además se muestra un examen de los incentivos y beneficios que perciben los cooperativistas en las entidades, seguido del análisis de la fluctuación de la fuerza de trabajo.

El tercer capítulo “Examen del funcionamiento organizativo y perspectiva del modelo cooperativo de la UBPC y la CPA”, aborda una investigación del funcionamiento de los órganos de dirección, la Asamblea General de Asociados, la Junta Directiva y la Junta de Administración, además se valoran los métodos y estilos de trabajo. Se presenta la configuración y perspectiva de los modelos de comportamiento estudiados, con énfasis en la valoración de la implementación de los principios del movimiento cooperativo.

Finalizando la presentación de los tres capítulos se exponen las conclusiones, las recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos.

Capítulo I. Especificidad del comportamiento organizacional en la agricultura cañera.

El presente capítulo versa sobre los aspectos teóricos relacionados con las organizaciones productivas, destacando dentro de ellas las organizaciones cooperativas, realizando un análisis cronológico del surgimiento de los tipos de entidades de esta naturaleza existentes en el país, sobre la base de las circunstancias históricas en que surgieron, caracterizando cada una de ellas; mostrándose la importancia que reviste para la nación y el Ministerio del Azúcar el sector no estatal dentro de los tenedores de tierra, con énfasis en los productores cañeros de la provincia de Ciego de Ávila. Por último partiendo del concepto del Comportamiento Organizacional se exponen, los elementos claves, los enfoques y las variables que más se relacionan con esta ciencia, así como de la valoración de una de las teorías de la motivación humana.

1.1 Las organizaciones económicas.

El hombre por su propia naturaleza siente la necesidad de relacionarse e interactuar con sus semejantes, esta actitud desarrollada por los seres humanos ha permitido con el de cursar de los años transformarnos en mejores seres sociales. Haciéndose evidente desde los primeros pasos del proceso evolutivo de la especie, que la interacción y la cooperación entre las personas, permitían alcanzar objetivos que individualmente se hacen muy difíciles o imposible de lograr.

Simultáneamente con este proceso surge la necesidad de crear organizaciones que rigieran y regularan la actividad humana en la búsqueda de sus metas, abarcando aspectos de la vida del hombre en el orden político, económico y social.

En tal sentido Rodríguez (2002) al referirse específicamente a la actividad económica enuncia que las mismas *“Se define como un conjunto de factores de producción (en sentido general son aquellos factores humanos, físicos y financieros que se encuentran en la empresa) coordinados, cuya función es producir y cuya finalidad viene determinada por el*

sistema de organización económica en el que la empresa se halla inmersa (Rodríguez, 2002)”.

Por otro lado se reconoce que estas organizaciones económicas muestran un grupo de características que las identifican, siendo estas enunciadas por el Colectivo de Autores (2002), los que plantean que son:

- ? *“Unidades de producción, que combinan factores económicos según una acción planeada por un sujeto, teniendo en cuenta una estructura y organización en los elementos que la componen.*
- ? *Unidades de decisión, por lo que requieren de una planificación y control para poder llevar a cabo sus metas, formulada a partir de sus objetivos y sus correspondientes programaciones.*
- ? *Organizaciones, que tratan de conjugar intereses colectivos e individuales.*
- ? *Constituyen unidades financieras, por lo que para su funcionamiento y desarrollo demandan del consumo de recursos financieros y formulaciones de estrategias oportunas. (Colectivo de Autores. 2002:1).*

Las organizaciones como sistemas.

Un enfoque que nos ayuda a comprender el funcionamiento de las organizaciones es concebirlas como un grupo de elementos de entradas, de diversas naturalezas tales como: Los Recursos Humanos, Materiales, Financieros y de Mercado; los cuales son sometidos a un proceso del que se obtiene una salida, conformando de este modo un sistema, que se retroalimenta continuamente una y otra vez en medio de un entorno del cual forma parte y al que esta expuesto. Al mismo tiempo que dentro de la organización funcionan otros subsistemas que se complementan y proporcionan un comportamiento dado sin que constituya esto una suma de ellos.

Lo anterior se enfatiza con lo planteado por Zaldivar (2002) al referir que *“el enfoque en sistemas concibe a la empresa como un conjunto de elementos ordenados según las normas de cierta estructura y relacionados para el cumplimiento de determinados objetivos, sobre la base de determinadas funciones características (Zaldivar 2002: 7)”.*

Por otro lado Quintero (2005) enuncia que el enfoque en sistema es una teoría que se fundamenta en los sistemas naturales (orgánicos) y de los sistemas artificiales

(máquinas). Argumentando además que mientras más equivalencias reconozcamos entre organismos, máquinas, hombres y formas de organización social, mayores serán las posibilidades para aplicar correctamente.

Se reconocen que el enfoque en sistemas de las organizaciones fue expuesto por Herbert Spencer cuando expreso que las organizaciones sociales se parecen a los organismos individuales en aspectos tales como:

- ? *“En el crecimiento.*
- ? *En el hecho de volverse mas complejos a medida que crecen.*
- ? *En el hecho que volviéndose más complejos, sus partes exigen una creciente interdependencia mutua.*
- ? *Porque su vida tiene inmensa extensión comparada con la vida de sus unidades componentes.*
- ? *Porque en ambos casos hay creciente integración acompañada de creciente heterogeneidad. (Carrasco et al .2005)”.*

Por su parte Chiavenato. (2000) distingue, que las actividades de operación son las que contribuyen directamente en los procesos del sistema que definen la naturaleza de la empresa y por lo tanto, lo que la hace diferente del resto, definiendo al proceso *“como una transformación o serie de transformaciones, producidas por medios del procedimientos del sistema y como resultado de ese procesamiento ocurren cambios en la posición en la forma, en el tamaño, en la función o en cualquier otro aspecto (Chiavenato, 2000:12)”.* Mientras que French y Bell (1996), formulan que *“un proceso es un flujo identificable de acontecimientos que se mueven a lo largo del tiempo hacia una meta general. (French y Bell 1996:5)”.*

Al respecto el autor considera de un modo más simple, que los procesos son como se hacen las cosas en la organización, los métodos y formas con que llegamos a los objetivos que se proponen las mismas.

Profundizando en el estudio de los procesos French y Bell (1996) relacionan un grupo de los más notables, dentro de los que se encuentran: La comunicación, la resolución de problemas, la toma de decisiones, la asignación de recursos, la resolución de conflictos, la distribución de recompensa, las prácticas de recursos

humanos, la administración de estrategias, la forma en que se ejerce la autoridad y la autorenovación o el aprendizaje continuo. Pudiendo adicionar que cuando predomina la característica de la propiedad colectiva de los trabajadores, la toma de decisiones y la comunicación, tienen un especial significado para el ejercicio democrático de la administración.

Proceso de administración.

La actividad de administración pudiera describirse como el subsistema que engloba el funcionamiento de las organizaciones, por medio de esta se planifica, organiza, controla y dirige el resto de las actividades, ordenando consecuentemente cada acción en la búsqueda de su metas con eficiencia y eficacia.

De acuerdo con lo expresado por Rodríguez (2002), la dirección se fundamenta en la necesidad de conjugar la diversidad de recursos que dispone la organización en función de los objetivos que se proponen definiéndola como: *“El proceso de guía y constante adaptación de una organización, a través de un preciso esquema lógico de acciones, para la consecución en el máximo grado y con la máxima eficiencia de los objetivos de dicha organización. (Rodríguez, 2002).*

Al respecto Drucker (1999) manifiesta que la administración difiere de acuerdo a los tipos de organización, dado en lo fundamental por la definición de la misión, lo que exige la elaboración de una estrategia propia y esta a la vez de una estructura. Además plantea que la mayoría de las diferencias en la administración se encuentran en los términos que se usan, los que se muestran en la aplicación y no en los principios que la rigen, enumerando lo siguiente:

- ? *“La organización debe de ser transparente, las personas deben conocer y entender la estructura organizativa donde trabajan.*
- ? *En la organización tiene que haber alguien que tome las decisiones finales en un área determinada y en las crisis de conflicto.*
- ? *La autoridad debe ser proporcional a la responsabilidad.*
- ? *Cada persona debe tener un solo jefe.*
- ? *Tener la menor cantidad posible de estratos en la estructura, esta debe de ser lo más plana posible (Drucker .1999:13)”*

1.1.1 El movimiento cooperativo.

Las empresas para su estudio pueden ser clasificadas atendiendo a varios criterios entre los que se destacan, el tamaño, la forma de propiedad y el sector o rama. Por su tamaño estas pueden ser: pequeñas, medianas o grandes, por el sector o rama principal pueden ser empresas industriales, agropecuarias, constructoras, etc. y de acuerdo a la propiedad del capital se clasifican en privadas, estatales y mixtas.

Atendiendo a este último criterio, el Anuario Estadístico de Cuba (2006) revela que el número de entidades existentes en la nación en diciembre del 2005 era de 12772, al desagregar esta cifra se identifica un total 3759 Empresas Estatales, 6931 Cooperativas (pertenecientes todas al sector agropecuario) y 2082 Unidades Presupuestadas. Todo lo cual nos indica una amplia participación de la propiedad cooperativa en el sector agropecuario del país.

Otra información, notificada por el ANAP permite ilustrar el número de estas entidades por tipo de cooperativas, al confirmar la existencia en diciembre del 2006 en el país de 3241 CCS y de 1089 CPA, pudiéndose asumir que el resto de las entidades se corresponden con las UBPC.

Este tipo de organizaciones tienen su origen en la Europa del siglo XIX, la misma surge como una vía para evadir las precarias condiciones a que eran sometidos los obreros, como resultado del sistema capitalista, surgiendo como una ideología y una práctica socioeconómica. La nueva entidad económica se sustentaba en la creencia de que es posible la existencia de la pequeña producción mercantil capitalista basada en la cooperación como antítesis a la gran producción burguesa, cuya esencia es la obtención de ganancias (Jiménez, 2006)

De acuerdo a lo expresado por el Colectivo de Autores (2002) los clásicos del comunismo tuvieron una percepción favorable en relación a este tipo de organizaciones. Al citar a Carlos Marx argumentan que se demostraba con este camino que los obreros eran capaces de organizar y dirigir la producción sin la explotación de los burgueses. Por otro lado toman en cuenta el pensamiento de Lenin, exponiendo, la observación acerca de la tendencia del sistema capitalista a la

concentración de la propiedad de las tierras, considerando la cooperativa como una alternativa para la implementación de esta ley en el socialismo, teniendo en cuenta la integración gradual de las masas, atendiendo al principio de la voluntariedad y enfatizando en la necesidad de elevar el nivel cultural del campesinado.

La definición de esta organización económica dada en 1995 por la Alianza de Cooperativas Internacional (AIC) refiere que: *“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. (Colectivo de Autores 2002:16)”*.

Por otro lado la misma cuenta con un grupo de principios que rigen su funcionamiento y la distinguen del resto de las organizaciones lo cual es reconocido por autores como Cruz (2002) y Martínez (2002) siendo estos:

- ? *“Incorporación libre y voluntaria de los socios sin distinción por sexo, raza, religión o posición política.*
- ? *Autonomía e independencia de la organización.*
- ? *Control democrático, dado por la participación equitativa en la dirección de la cooperativa por todos los miembros a través de la asamblea de asociados.*
- ? *Participación equitativa de los socios para la formación del capital, el cual forma parte de la propiedad colectiva de la asociación.*
- ? *Educación y formación de los socios para el desarrollo y consolidación de la cooperativa.*
- ? *Cooperación entre las cooperativas para reforzar el movimiento cooperativo.*
- ? *Trabajar por el desarrollo sostenible de la comunidad. (Cruz 2002)”*.

La implementación de estos principios, constituye para las cooperativas una fuente formadora de valores, de acuerdo con (Jiménez, 2001) citado por Martínez (2002). Pudiéndose afirmar que estos últimos rigen su funcionamiento en el orden ético, del comportamiento y de su desarrollo, encontrándonos dentro de los mismos con: El esfuerzo propio, ayuda mutua, igualdad, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia, responsabilidad y vocación social.

El autor concibe a las cooperativas como una asociación ventajosa tanto para sus integrantes como para la comunidad donde esta enclavada, dado por su influencia en la formación de valores, principios y de bienestar. Lo que se debe a la importancia primordial que le prestan a sus integrantes y la responsabilidad individual, al ejercicio democrático participativo de su dirección y al respeto para con los principios que la rigen. Los que le permiten ser eficiente, sin que el móvil sea el afán de lucro, sino las necesidades de los socios.

1.2 Especificidad de las organizaciones cooperativas en la agricultura cañera y sus rasgos en cuba.

Para comprender las especificidades de las organizaciones cooperativas en la agricultura cañera cubana actual, es preciso detenerse en tres momentos históricos del proceso revolucionario, dado en lo fundamental por la trascendencia de los hechos y las medidas adoptadas en cada una de estas etapas. La primera esta bien diferenciada y transcurre a partir del triunfo de la revolución, hasta la implementación de la segunda ley de reforma agraria, donde se crean las CCS como una de las maneras para agrupar a los campesinos después de haberles entregado las tierras. El segundo momento se corresponde con la celebración del V Congreso de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) en 1977, al dar inicio a la constitución de las CPA como una forma superior de producción en el sector agropecuario, dando respuesta al desarrollo tecnológico y social, necesario para el crecimiento del país y por último esta la tercera etapa transcurrida a inicios de los noventa, muy ligada al derrumbe del campo socialista y la desaparición de los mercados tradicionales de la nación.

1.2.1 Surgimiento de las CCS.

Las precarias condiciones de vida del campo cubano fueron denunciadas por Fidel Castro en 1953 en su alegato de autodefensa ante la causa de los hechos relacionados con el ataque al Cuartel Moncada. Por lo que cambiar esta situación sin dudas constituyó una de las prioridades del programa revolucionario y a solo cinco meses del triunfo, el 17 de Mayo de 1959 se promulga la primera ley de reforma

agraria, que había tenido su antecedente en la ley número 3 de la Sierra Maestra en la etapa insurreccional.

Con la implementación de esta ley se limitaba a 30 Caballerías (402.6 ha) la superficie máxima del área que podía poseer una entidad natural o jurídica, por lo que se ponía fin a los grandes latifundios extranjeros y cubanos, ya que los mismos poseían el grueso de la superficie agrícola de la nación. Al mismo tiempo la nueva legislación les otorgaba la tierra a los campesinos que la trabajaba sin que esto abarcara los grandes latifundios.

Al respecto Aguirre (1961) argumenta que Fidel Castro se opuso a la parcelación de los grandes latifundios ganaderos y cañeros para ser repartidas entre los campesinos, argumentando que esta medida representaría un retroceso organizativo y tecnológico, al mismo tiempo que convertiría una importante masa de obreros en campesinos lo que resultaría difícil de alcanzar en aquel momento. Surgiendo bajo estas circunstancias las cooperativas cañeras las que se conformaron al concluir la zafra de 1960 en los latifundios de este cultivo. El período de existencia de estas cooperativas fue bastante limitado, pues en agosto de 1962 al celebrarse el congreso nacional de estas organizaciones se decidió su transformación en Granjas Estatales de acuerdo con lo expuesto por Trinchet (1984).

Creación del ANAP.

A la luz de la implementación de la reforma agraria surge una numerosa masa de pequeños agricultores al entregarle las tierras a más de 100 mil aparceros, arrendatarios y precaristas, los que hasta este momento no eran recogidos por las instituciones del país, trayendo por resultado que el grueso contara con limitados recursos o en su defecto ninguno y sus producciones se destinara prácticamente a satisfacer de manera elemental la subsistencia de la familia.

Bajo estas condiciones el 17 de Mayo de 1961 se inauguraba el primer congreso de los campesinos cubanos después del triunfo de la revolución, a solo un mes de la victoria de Playa Girón, constituyéndose al margen del mismo la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), definiéndose de modo sintetizado dentro de sus

funciones: Organizar, Unir y Orientar a los pequeños agricultores en la ejecución de del programa agrario de la revolución (Martín, 1982).

Transcurrido un año de trabajo, en mayo de 1962, durante la celebración de su plenaria nacional, el ANAP, exhibía un total de 3078 organizaciones de base compuestas por 2144 Asociaciones Campesinas, 545 Cooperativas de Créditos y Servicio, 229 Sociedades Agropecuarias y 160 delegaciones locales de cultivadores de caña (Martín, 1982). El tipo de entidad más abarcadora en este momento son las asociaciones campesinas, seguida por las CCS lo cual ubica el surgimiento de estas entidades.

En la actual Ley Nº. 95; Ley de Cooperativas de Producción Agropecuarias y de Créditos y Servicios del 2002, Capítulo II, Artículo 5, se define que una CCS:

“es la asociación voluntaria de agricultores pequeños que tienen la propiedad o el usufructo de sus respectivas tierras y demás medios de producción, así como sobre la producción que obtienen. Es una forma de cooperación agraria mediante la cual se tramita y viabiliza la asistencia técnica, financiera y material que el Estado brinda para aumentar la producción de los agricultores pequeños y facilitar su comercialización. Tiene personalidad jurídica propia y responde de sus actos con su patrimonio” (Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ley 95. Capítulo II. Artículo 5 .2002:4)”.

Con la implementación de la primera ley de reforma agraria la revolución propiciaba un duro golpe a los intereses norteamericanos y a la burguesía nacional los que no dudaron en desarrollar todo tipo de maniobras para impedir la existencia de la misma. En la medida en que esto sucedía se elaboraban respuestas enérgicas por parte del gobierno, es por ello que el 3 octubre de 1963 se promulga la segunda ley de reforma agraria. En solo cuatro años se culminaba un violento proceso de transformaciones en el que se le daba un peso extraordinario a la propiedad estatal el 70 % de la superficie agrícola.

Como resultado de esta segunda legislación fueron expropiadas las fincas, con una extensión superior a 67 ha, lo que permitió que se confiscaran 1 700 000 ha de tierra que aún permanecían en manos de la burguesía; quedando bajo la asistencia del

sector privado, conformado en su mayoría por campesinos un área de 2 673 000 ha (Trinchet, 1984).

Al estudiar los distintos tipos de organizaciones optadas por el país en esta primera etapa se percibe que desde sus inicios la revolución tuvo en cuenta la formación de cooperativas en el sector agropecuario tanto en tierras del estado con la participación de obreros, como en las áreas propias de los campesinos, a partir de la unión voluntaria de los mismos, lo que dejó sentadas las bases para las decisiones futuras.

1.2.2 Creación de las CPA.

El progreso alcanzado en el campo, durante los siguientes años de revolución, abalado por el empeño de los trabajadores de este sector, la especialización, el empleo de la ciencia y la técnica, junto a un importante número de inversiones tanto en los aspectos tecnológicos como sociales, exigía al país involucrar al campesinado de un modo más efectivo, más dinámico en la obra que se gestaba. La que estaba encaminada a lograr la socialización de los medios de producción y elevar la productividad de los suelos disponibles ante la inminente disminución de la superficie per cápita por habitante y la dependencia de la economía nacional de los rubros exportables que la misma propiciaba.

Por otro lado los resultados obtenidos como parte de la implementación de las formas simples de cooperación, permitían identificar que como consecuencia de ello no se iría mucho más lejos en la productividad que exhibían los minifundios. Todo lo cual permitió que el 17 de Mayo de 1974, en el acto de conmemoración de la muerte de Niceto Pérez, del XV Aniversario de la Primera Ley de Reforma Agraria y el XIII de la creación de la ANAP, el Comandante en Jefe Fidel Castro, formulara el histórico llamamiento a los campesinos cubanos para que fueran pensando en la necesidad de pasar a formas superiores de producción en correspondencia con la nueva etapa histórica de la Revolución, idea expuesta más tarde en el histórico primer congreso del Partido en diciembre de 1975. Boletín informativo 1 (1984)

A pocos meses del mencionado evento se lleva a cabo el V Congreso del ANAP entre el 14 y el 17 de mayo de 1977, en el mismo se discute la estrategia a

desarrollar por el organismo para la puesta en práctica de la nueva misión siendo resaltados en el informe central presentado por José Ramírez aspectos tales como: El funcionamiento de la asamblea general de asociados y su celebración sistemática y continuada, el carácter colectivo y democrático de la dirección, la responsabilidad individual de cada uno de los integrantes y la puesta en práctica de estos elementos de manera cotidiana por parte de los cuadros (Memorias V Congreso ANAP, 1978).

En las conclusiones de este congreso el compañero Fidel Castro argumenta el impacto de la medida desde el punto de vista económico-productivo y social, lo cual permitió comprender la necesidad de su puesta en marcha. Al responderse la pregunta de ¿Cómo hacerlo? Afirma, que la vida ha demostrado que nada debe hacerse de manera precipitada por lo que define este aspecto como un principio. Mas adelante recalca el tema de la incorporación voluntaria de los campesinos a estas organizaciones aclarando que si no se convencían había que respetar la voluntad de los mismos.

En relación a las CPA, la Ley N^o 95; Ley de Cooperativas de Producción Agropecuarias y de Créditos y Servicios de 2002, Capítulo II. Artículo 4, define:

“La cooperativa de Producción Agropecuaria es una entidad económica que representa una forma avanzada y eficiente de producción socialista con patrimonio y personalidad jurídica propios, constituidas con las tierras y otros bienes aportados por los agricultores pequeños, a la cual se integran otras personas para lograr una producción agropecuaria sostenible” (Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ley 95. Capítulo II. Artículo 4.2002:4)”

Esta Ley en su Capítulo II, Artículo 3 contempla que las cooperativas se rigen por principios siendo estos:

- a) “voluntariedad: la incorporación y permanencia de los miembros de las cooperativas es absolutamente voluntaria;*
- b) cooperación y ayuda mutua: todos los miembros trabajan y aúnan sus esfuerzos para el uso racional de los suelos y bienes agropecuarios, propiedad o en usufructo de las cooperativas o de los cooperativistas;*

- c) contribución al desarrollo de la economía nacional: todos los planes y programas de las cooperativas están dirigidos y tienen como objetivo fundamental trabajar por el desarrollo económico y social sostenible de la nación;*
- d) disciplina cooperativista: todos sus miembros conocen, cumplen y acatan conscientemente, las disposiciones de esta Ley, sus reglamentos, los acuerdos de la Asamblea General y las demás leyes y regulaciones que son de aplicación en las cooperativas;*
- e) decisión colectiva: todos los actos que rigen la vida económica y social de las cooperativas se analizan y deciden en forma democrática por la Asamblea General y la Junta Directiva, en que la minoría acata y se subordina a lo aprobado por la mayoría;*
- f) territorialidad: los agricultores pequeños se integran y pertenecen a la cooperativa del territorio en que están enclavadas sus tierras, con el fin de facilitar la mejor y más económica gestión de la cooperativa con relación a sus miembros;*
- g) bienestar de los cooperativistas y sus familiares: las cooperativas trabajan para lograr la satisfacción racional de las necesidades materiales, sociales, educativas, culturales y espirituales de sus miembros y familiares;*
- h) colaboración entre cooperativas: las cooperativas se prestan colaboración entre sí mediante la compraventa de productos para el autoabastecimiento, pies de cría, semillas, prestación de servicios para la producción, intercambio de experiencias, y otras actividades lícitas sin ánimo de lucro;*
- i) solidaridad humana: practican la solidaridad humana con sus miembros, trabajadores y demás personas que habiten en las comunidades donde están enclavadas;*
- j) interés social: todos sus actos y acciones tienen como fin el interés social. ” (Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ley Nº 95. Capítulo II. Artículo 3.2002:3,4)”.*

Evaluando el proceso de constitución de este tipo de entidades Trinchet (1984) expone que al concluir el año 1977 se contaba con un total de 116 CPA de las que formaron partes las sociedades agropecuarias que prácticamente ya funcionaban de este modo. Simultáneamente con este proceso se fueron fortaleciendo las CCS y las bases campesinas las que se convirtieron en la cantera fundamental para la creación de estas unidades y para finales de 1982 se contaba con un total 1416 entidades resultado del proceso de formación y reagrupación desarrollado, las que ocupaban

un área de 690 526 ha lo que representaba el 32 % de la superficie del sector agropecuario no estatal.

Dentro de las cooperativas conformadas hasta esa fecha sobresalían las 431 cañeras, al disponer del 41.5 % de la superficie de tierra, agrupar al mayor número de entidades por tipo de producción 30.4 % y mantener el promedio de área de mayor magnitud.

Pasados estos cinco años de trabajo y evaluando la tarea de la creación de cooperativas al margen del VI de ANAP celebrado el 17 de mayo de 1982 se reconoce por Fidel Castro en su discurso de clausura los éxitos en la esfera productiva del movimiento cooperativo, respecto a los cultivos y manifiesta que estos, unidos a los avances de la agricultura estatal sentaban la bases para una emulación entre las cooperativas y las granjas estatales. (Boletín Informativo 1, 1984).

Sector estatal.

En el período que enmarca a la década del 70 de acuerdo a lo expresado por Sulroca, De la Peña y Lamadrid (1999), las formas estatales de producción cañera se caracterizaron por dar pasos en razón de perfeccionar el trabajo de la estructura de distrito, siendo uno de los más importantes además de crear una amplia infraestructura, la conformación de los bloques cañeros como unidad tecnológica de base a partir de 1976, lo cual se describe como uno de los elementos en la estructura territorial más estable que ha existido en la historia de la Agricultura Cañera Cubana, sirviendo de base para las estructuras adoptadas con posterioridad a esta fecha.

Conjuntamente con la preparación de la zafra 80 - 81 se desarrolla una estrategia de concentración en estos, que abarcó de igual modo a las CPA, la que iba encaminada a reducir el número de entidades de forma gradual; con esta medida se disminuyó de 674 distritos en el 1980 a 425 entidades en 1984. Siendo sustituida paulatinamente a partir de 1984 por la Brigadas Permanentes de Producción (BPP) las que ocupaban de 1987-1988 más del 90 % del área estatal del Ministerio del Azúcar y alcanzan en 1990 un total de 777 unidades. En septiembre de 1992 se comienza la organización de las Granjas Cañeras concluyéndose en enero del 1993 con un total de 744

entidades; de ellas un grupo estaba directamente subordinadas al Ejército Juvenil del Trabajo (EJT) y al Ministerio del Interior lo que se debió al déficit de fuerza de trabajo en determinadas zonas del país.

Para el autor el surgimiento de las CPA estuvo matizado por el impulso económico mostrado por el país en la década del 70, lo que condujo a la búsqueda de estructuras organizativas tanto en la superficie estatal como privada que propiciaran un incremento vertical de la productividad de los suelos y la fuerza disponible en esta actividad, al mismo tiempo se creó una infraestructura socioeconómica en el campo que obedecía a las necesidades de este objetivo y a los compromisos contraídos por la revolución en el programa del Moncada.

1.2.3 Conformación de las UBPC.

La integración del país al Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME) sentaba nuestra base económica en la agricultura, aún así se desarrolló una capacidad industrial que se caracterizaba por demandar materias primas del exterior. De acuerdo con Bell (1999) el intercambio comercial con los países socialistas en 1987 alcanzaba el 88.5 %, constituyendo los principales renglones exportables, el azúcar, el níquel y los cítricos. Al mismo tiempo que se importaban de esta región el grueso de las materias primas, los combustibles, las máquinas y los equipos. Todo lo cual le daba a nuestra economía una notable dependencia.

Con la desaparición del campo socialista a principio de los 90, la nación perdió los principales proveedores y la disponibilidad de insumos productivos se vio afectada violentamente, por lo que el modelo vigente en la producción agropecuaria, basado en los principios de la “revolución verde”, determinado por el monocultivo extensivo y sustentado en el abundante empleo de la mecanización, fertilizantes y herbicidas, sufrió una verdadera crisis, que además se intensificó por el bloqueo económico impuesto al país. El impacto de esta situación en la producción de caña trajo consigo la disminución entre 1991 y 1993 del 45 % del volumen de caña con destino a la industria, de acuerdo a lo recogido en el Anuario Estadístico (2006).

Ante esta realidad económica, la nación pone en práctica la estrategia del período especial, de la que se derivan un grupo de medidas, destacándose la creación de las UBPC; surgiendo estas por acuerdo del Buró Político del PCC con fecha del 10 de septiembre de 1993, en el cual se manifiesta el propósito de incrementar la eficiencia de la agricultura estatal a partir de la aplicación de fórmulas que incentivarán y motivarán a los hombres a entregar sus reservas productivas con el fin de incrementar los volúmenes de producción, utilizando un mínimo de recursos. Para la implementación de esta estructura se establecieron cuatro principios básicos en su funcionamiento siendo estos:

- ? *“La vinculación del hombre al área como forma de estimular su interés por el trabajo y su sentido concreto de responsabilidad individual y colectiva.*
- ? *El autoabastecimiento del colectivo de obreros y sus familiares con esfuerzo cooperado, así como mejorar progresivamente las condiciones de vivienda y otros aspectos relacionados con la atención al hombre.*
- ? *Asociar rigurosamente los ingresos de los trabajadores a la producción alcanzada.*
- ? *Desarrollar ampliamente la autonomía de la gestión. Las unidades de producción que se proponen deben administrar sus recursos y hacerse autosuficientes en el orden productivo. (Acuerdo Buró Político para llevar a cabo importantes innovaciones en la agricultura estatal)”*

Más tarde quedarían estos amparados por el Decreto Ley N^o 142, el que expone en su Artículo 2 *“Las Unidades Básicas de Producción Cooperativas tendrán personalidad jurídica propia y funcionaran con las características principales siguientes:*

- a) tendrán el usufructo de la tierra por tiempo indefinido;*
- b) serán dueños de la producción;*
- c) venderán su producción al estado a través de la empresa o en la forma que esta decida;*
- ch) pagaran el aseguramiento técnico-material;*
- d) operaran cuentas bancarias ;*
- e) comprarán a créditos los medios fundamentales de producción ;*
- f) elegirán en colectivo a su dirección y esta rendirá cuenta periódicamente ante sus miembros y;*

g) Cumplirán las obligaciones fiscales que les corresponde como contribución a los gastos generales de la Nación. (Gaceta Oficial de la Republica. Decreto – Ley 142. Artículo 2).”

La medida tuvo un gran impacto en el sector agropecuario cubano; la misma fue considerada por muchos especialistas en el tema como una tercera Ley de Reforma Agraria, dado por el hecho que la tenencia de las tierras se inclino marcadamente al sector no estatal (Jiménez, 2006),

Con la creación de las UBPC en octubre de 1993 un importante número de obreros estatales pertenecientes al sector agropecuario, de modo apresurado, pasaron a ocupar de forma inmediata, la doble condición de trabajadores y dueños. Con la pretensión de que más adelante y progresivamente esto los condujera a elevar su sentido de pertenencia, sobre los medios de producción, teniendo en cuenta que bajo estas condiciones se conservara el espíritu de colectividad y cooperación.

De acuerdo con lo emitido por Jiménez (2006) al citar los resúmenes estadísticos del Ministerio de la Agricultura hasta el primer semestre de 2005, la cantidad de UBPC controladas por este organismo era de 1 651 entidades, que adicionando las 830 entidades integradas al MINAZ sumarían un total de 2481 en el país .

Un análisis de la situación actual de estas organizaciones en el Ministerio del Azúcar, expuesto en el 2^{do} Encuentro Nacional de las UBPC en su XIII Aniversario (MINAZ, 2006), muestra un comportamiento errático en los resultados económicos logrados, al mismo tiempo que identifica una declinación en el número de entidades y de sus socios.

Para el autor este análisis deja notar que las condiciones en que se constituyeron las UPBC fueron adversas, si las comparamos con la CPA, al mismo tiempo que estas últimas tuvieron un apoyo técnico-material en sus inicios hoy seriamente limitado, contando con un tiempo mayor para su configuración, lo cual sucedió igualmente con las CCS.

1.3 Importancia del Movimiento cooperativo para la agricultura cañera.

La producción del sector agropecuario cubano desde la primera mitad de la década de los noventa del pasado siglo, hasta nuestros días, ha estado determinada por las entidades cooperativas. Dado en lo fundamental por la predominante posición que este ocupa en la tenencia de las tierras agrícolas de la nación. (Tabla Nº1).

Tabla Nº 1. Distribución de las tierras del país según las formas de tenencia.

Tenedor	Área Total	Superficie Agrícola
Estatal	6391.8	2658.6
UBPC	2551.2	2177.2
CPA	700.6	573.6
CCS y Privados	1345	1168.2
Total	10988.6	6577.6

(Fuente: Anuario Estadístico de Cuba, 2006).

Lo expuesto confirma el papel que juega del sector no estatal en cuanto a la tenencia de la tierra; pudiéndose comprobar que las áreas pertenecientes a los tres tipos de propiedad cooperativas, ocupan 60 % de la superficie agrícola de la nación, quedando solo dos quintos del área en manos de las empresas estatales.

En tal sentido se hace preciso resaltar el lugar que dentro de los tenedores individuales muestran las UPBC, al disponer con más de la mitad del área; caracterizándose esta superficie por encontrarse en calidad de usufructo indefinido, lo que al mismo tiempo indica que el patrimonio del estado en cuanto a la superficie de suelo cultivable del país abarca el 74 %.

Producción de caña.

Al profundizar en el sector cañero, esta situación se acentúa aún más, pudiéndose comprobar en los reportes del Anuario Estadístico (2006) que después del año 1993, momento en que se crean las UBPC, los productores no estatales incrementaron del 20 %, al 90 % el volumen de caña para la industria.

Un examen actual de la tenencia de las tierras con cierre de junio 30 del 2006 expuesto en el anexo N^o.1 permite comprobar que las organizaciones cooperativas en esta institución ocupan más del 83 % de la superficie total disponible, lo que se evidencia en el área agrícola y se maximiza en la producción de caña, renglón donde se eleva aún más, alcanzando el 95 %.

Al explorar este comportamiento por tipo de entidades se encuentra con un predominio de las UBPC, las que mantiene una posición mucho más privilegiada, en este organismo que la mostrada en el país al disponer del 62 % de la superficie total y del 80 % del área destinada a la producción cañera. Seguida por las CPA al contar con el 15 % del área total y de la superficie con destino a la producción principal (caña). Manteniéndose el resto de las entidades en una proporción menor y no significativa en la producción de caña.

El anterior análisis conduce a identificar, que el éxito en el funcionamiento de las UBPC y las CPA determinan la disponibilidad de caña, lo que constituye la materia prima para la producción de azúcar y sus derivados, que al mismo tiempo conforman la fuente principal de los ingresos del organismo, de ahí que de los resultados que estas obtengan depende el destino del Ministerio del Azúcar y en parte el territorio nacional.

Cuando se comparan los resultados económicos productivos que exhiben las UBPC y las CPA se hallan diferencias que favorecen a los anapistas como modelo organizativo, esto lo podemos avistar al evaluar la tabla N^o 2 en la que se muestra un resumen de las unidades productoras por tipo de cooperativa y el número de entidades con utilidades o pérdidas, así como la suma del valor de estos resultados con cierre de junio 30 del 2006.

El análisis evidencia que la suma algebraica del total de CPA en el período evaluado refleja el resultado de la mayoría de las unidades, dado que el 83 % de estas muestra utilidades. En tanto que la proporción de UBPC que obtienen esta condición solo abarca el 40 %, lo que identifica a la mayoría de estas entidades como ineficientes.

Tabla N° 2. Resumen del número de unidades del Ministerio del Azúcar con utilidades o pérdidas por tipo de cooperativa y valor de los resultados.

Unidades	Tipo de Resultado	UBPC		CPA	
		Unidades UM (Uno)	Valor UM (M pesos)	Unidades UM (Uno)	Valor UM (M pesos)
Cañeras	Utilidades	268	19912.2	241	19859.2
	Pérdidas	404	-122360.5	55	-8247.9
	Total	672	-102448.3	296	11611.3
Agropecuarias	Utilidades	54	3384.2	48	2600.5
	Pérdidas	76	-13210.8	6	-492.7
	Total	130	-9826.6	54	2107.8
Total General	Utilidades	322	23296.4	289	22459.7
	Pérdidas	480	-135571.3	61	-8740.6
	Total	802	-112274.9	350	13719.1

(Fuente: Estado de resultado por unidad productora campaña 2005/2006. Ministerio del Azúcar)

Los resultados mostrados no se corresponden con un hecho aislado. Desde la creación de las UBPC las comparaciones realizadas entre ambos tipos de entidades han favorecido a las CPA. En un análisis del tema expuesto por Fidel Castro (1997) en el marco del V Congreso del PCC y citado por MINAZ (1998) refiere. *“Las UBPC cañeras y no cañeras están muy lejos todavía de haber alcanzado los resultados que podían haber alcanzado. No han eliminado, ni mucho menos, algunos de los viejos vicios: no aplican totalmente el principio de la retribución según los resultados de la producción, los anticipos que se autopagan muchas UBPC de estas son altos, tienen un estilo diferente de las cooperativas de producción agropecuarias y por eso hay un número elevado de UBPC irrentables. Es decir, son irrentables a pesar de que hayan disminuido gastos, porque hay disminución importante de gasto del estado de lo que se venía gastando en subsidios a la agricultura y a esas instituciones, pero muchas todavía no pueden repartir ganancias como lo hacen muchas cooperativas o como algunas UBPC, porque pagan demasiado, gastan demasiado o producen poco, producen insuficientemente (MINAZ, 1998:144)”*.

Más recientemente Álvarez (2006) al analizar el proceso de redimensionamiento en las organizaciones productivas del sector azucarero a partir del 2002, muestra un resumen de los resultados en la producción de caña que abarca un período desde el inicio de la creación de la UBPC hasta nuestros días, El análisis de este trabajo

indica un marcado deterioro de la producción de caña, no encontrando diferencias en cuanto a las tendencias de los indicadores entre los tipos de unidades, pero si en los resultados que propiamente las mismas reflejan. En este caso se infiere que el rendimiento en la producción de caña obtenido por la CPA es superior al resto de las entidades en los años analizados, no solo a la UBPC sino también a la Granjas Estatales y a las CCS, esta última se exceptúa el año 2005.

1.3.1 Situación de las UBPC y CPA en la provincia de Ciego de Ávila.

El volumen de área destinada a la producción de caña en el territorio avileño supera ligeramente el 10 % de la superficie disponible en el Ministerio del Azúcar con este fin, lo que hace que los resultados que se obtengan en la provincia tengan un peso importante para este renglón productivo.

La composición de la superficie de suelo por tipo de entidades en la provincia no dista proporcionalmente de lo exhibido por el país en el área total, lo que se puede ver en la tabla Nº 3, donde se expone el área total por tipo de unidades.

Tabla Nº 3. Uso de suelo por tipo de entidades en la provincia de Ciego de Ávila con cierre de junio 30 de 2006.

		UM (ha)			
Forma de Tenencia		Superficie Total	Total agrícola	Dedicadas a Caña	Sembrada de caña
Total General		249867.8	213666.4	85587.9	49929.3
UBPC		148987.8	126277.9	57514.8	35337.7
CPA		42178.2	37488.3	16295.9	11081.9
CCS		7739.4	5998.7	518.4	273.6
Granjas	MININT	2986.8	2926.4		
	E J T.	7308.7	6709.4	3118.2	1437.9
	MINAZ	20170.4	17659.1	3647.4	1538.6
Empresas		15031.4	11143.7	621.8	259.6
Usufructo		5465.2	5462.9	3871.5	

(Fuente: Elaborado por el autor a partir del modelo 921 de control y uso de suelo con cierre de junio 30 del 2006 de la provincia)

En el territorio disminuye la participación de las UBPC respecto a la nación en cuanto a la superficie destinada a la producción de caña ocupando en este caso el 67 %,

sucedendo lo contrario en las CPA que muestran una posición ligeramente superior llegando al 19 %.

Un análisis de los resultados en la rentabilidad de estas entidades en la provincia durante los últimos cuatro años nos revela que estos no se apartan de los obtenidos en la nación en el 2006, lo que se puede comprobar al valorar la tabla N^o 4 donde se muestran un resumen de las unidades con utilidades y con pérdidas en este período, además de la suma del valor de los resultados de estas por categorías.

Como se podrá notar en todos los años estudiados las CPA manifiestan un mejor desempeño en su gestión económica, aún cuando se exhibe un deterioro en el periodo evaluado que comprende los dos modelos. De forma general la proporción de CPA con utilidades supera a las UPBC que alcanzan la condición, lo que sin dudas impacta en los valores absolutos que se exhiben.

Tabla N^o 4. Cantidad de unidades con utilidades ó pérdidas por tipo de cooperativa y suma del valor según los grupos.

Año	Unidad	Con Ganancias		Con pérdidas		Total	
		Unidades	Valor	Unidades	Valor	Unidades	Valor
		(Uno)	(M Pesos)	(Uno)	(M Pesos)	(Uno)	(M Pesos)
2003	UBPC	25	1651.5	43	-10983.0	68	-9331.5
	CPA	24	1879.7	8	-1523.8	32	355.9
2004	UBPC	30	5890.2	38	-8893.3	68	-3003.1
	CPA	29	3656.6	3	-231.3	32	3425.3
2005	UBPC	13	1766.0	54	-18310.0	67	-16544.0
	CPA	19	3201.3	12	-3401.1	31	-199.8
2006	UBPC	22	4345.1	36	-8768.0	58	-4422.9
	CPA	18	2613.9	13	-3182.4	31	-568.5

(Fuente: Elaborado por el autor a partir de los estados de resultado por productores del 2003 al 2006 en la provincia de Ciego de Avila).

Otro elemento que manifiesta las diferencias en el comportamiento de estas organizaciones es la productividad del trabajo. Una investigación de este indicador en los últimos cuatro años, deja ver nuevamente que los resultados más elevados se obtienen en las CPA, lo cual se observar en el anexo N^o 2, en el se muestra la

producción mercantil por tipo de unidad, el promedio de socios y la productividad del trabajo.

1.4 Importancia de los Diversos Componentes de las Organizaciones.

Al realizar un análisis cuantitativo de los indicadores económicos-productivos mencionados en el territorio y ordenar los resultados por entidades de modo descendentes, se hace evidente el predominio de la CPA en los mejores desempeños, lo que se percibe en la práctica al visitar estas unidades, con independencia de las notables distancias que entre ellas pueda existir.

Lo enunciado anteriormente induce a pensar que las semejanzas en los patrones de comportamiento de estas organizaciones tienen una marcada responsabilidad en los resultados que las mismas exhiben. Por otro lado se considera que hasta el momento no se han hecho notar, cambios significativos en la mayoría de las UBPC, que le permitan obtener resultados en el orden económico productivo y social, similar o superior a los alcanzados por los anapistas.

No se persigue con este estudio poner en tela de juicio el ejercicio de la actividad de dirección que se desarrolla en ambos tipos de organizaciones; solo interesa en este caso identificar las diferencias existentes, en cuanto a los métodos que se emplean para alcanzar sus objetivos, la importancia que se le atribuye a los cooperativistas dentro de la organización y la relación existente con la comunidad.

1.4.1 Comportamiento organizacional.

Son varias las definiciones encontradas en relación al tema del comportamiento organizacional (CO), en tal sentido Mazerosky H. y Portillo R. (2003) citan lo expuesto por un grupo de autores, los que precisan:

“Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras, sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización” (Robbins, S. 1999).

“Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de

las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como por ejemplo, empresa comercial, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional” (Davis Y Newstrom. 1990).

“Son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: psicología, sociología, antropología, economía y ciencias política” (Gordon, 1996).

Lo planteado promueve la necesidad de estudiar y emplear el conocimiento adquirido en torno al comportamiento de las personas, los colectivos y las estructuras dentro de la organización, para lograr incrementos en la eficiencia y la eficacia de las metas propuestas.

Por su parte Davis y Newstrom (1991) enuncian que la importancia del CO radica en que las organizaciones son sistemas sociales y si se desea adentrarse en ellas o dirigir las, es necesario comprender su funcionamiento; argumentan además que las organizaciones combinan ciencias y personas, tecnología y humanidad; por lo que las sociedades deben entenderlas y utilizarlas de la mejor manera posible, dado que son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización.

Al mismo tiempo se plantea que el CO tiene objetivos propios que son compartidos con otras ciencias siendo estos: describir, entender, predecir y controlar ciertos fenómenos, incluso el entorno organizacional, según lo reflejado en la Enciclopedia Libre (2006). Esta argumenta que los temas que suelen estar incluidos en el estudio del CO son: la estructura organizacional, la motivación, el poder, la comunicación, el trabajo en equipo, la cultura y el clima organizacional, el liderazgo y los procesos de cambio. Estando presentes estos temas en los tres niveles básicos de estudio del CO: el individual, el grupal y el organizacional.

Teorías del Comportamiento Organizativo.

Conjuntamente con el progreso de las organizaciones han surgido diferentes teorías que sustentan el soporte del comportamiento de las mismas, estas se presentan por autores como Quintero (2005) pudiéndose hacer una reseña teniendo en cuenta el orden cronológico de su surgimiento del siguiente modo:

La Teoría Clásica; concebía la organización como un sistema cerrado sin conexión con su ambiente exterior.

La Teoría de las Relaciones Humanas; comprende un enfoque hacia el ambiente interno- lo que era válido para una organización humana era válido para las demás.

La Teoría de la Burocracia solo se preocupó por los aspectos internos y formales de un sistema cerrado, sin la participación individual.

La Teoría Estructuralista; aquí se hace el primer enfoque en la interacción organización-ambiente y se ve la organización como un sistema abierto.

La Teoría de Sistemas; es donde surge la preocupación por la creación de modelos abiertos mas o menos definidos que interactúan en forma dinámica con el ambiente.

Teoría Contingencial donde se observan las organizaciones de adentro hacia fuera, aquí son los factores externos los que condicionan las características organizacionales (culturales, políticos, económicos, sociales, etc. (Quintero 2005).

Al referirse a la implementación de estas teorías Drucker (1999) reflexionaba que los pioneros se equivocaban al pretender idear una única organización adecuada, argumentando que del mismo modo en que existen una diversidad de estructuras en los organismos biológicos hay una diversidad en las organizaciones para los organismos sociales.

Elementos claves del comportamiento organizacional.

Diversos autores concuerdan con la existencia de un grupo de elementos claves para el CO, tal es el caso de Navarro (2002), Rivas (2002) y Davis y Newstrom. (1991). Todo parece indicar que la coincidencia de enfoque esta dada en lo fundamental por el hecho que al crearse una organización con objetivos determinados, se hace necesario de forma inmediata disponer de recursos humanos que domine la tecnología implementada, al mismo tiempo que se demanda de una estructura que

ordene la interacción de las persona, existiendo una dependencia entre estos elementos internamente, los que interactúan con el entorno existente, lo cual se puede comprender mejor al observar la figura N° 1.

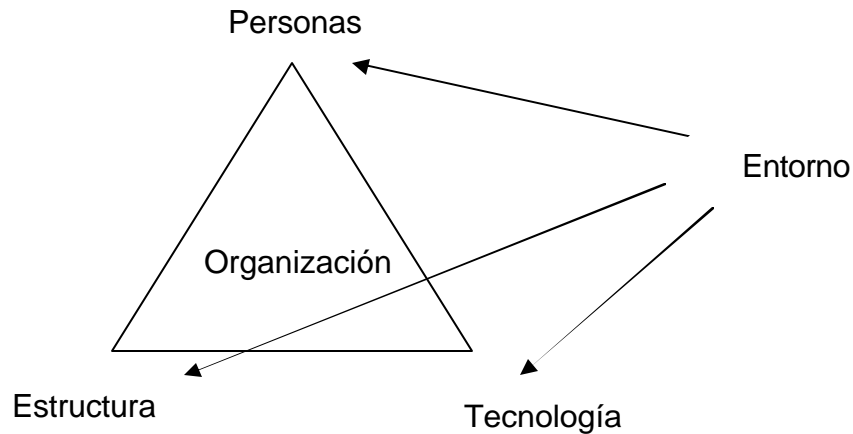


Figura N° 1. Elementos claves del comportamiento organizacional (Davis, K y Newstrom, S; 1991)

Una breve explicación de estos elementos ayudaría a comprender la importancia que revisten los mismos para el estudio del CO, lo que expone a continuación, atendiendo a lo planteado por Davis y Newstrom (1991).

Personas: Las personas constituyen el sistema social de la organización, que está compuesto por los individuos y grupos, que presentan diferentes intereses y motivaciones (personales o profesionales). Existen grupos formales o informales, pequeños y grandes, con un carácter dinámico ya que se constituyen, cambian y se dispersan; al mismo tiempo que varían en función del tiempo. Las personas son seres vivientes pensantes y con sentimientos que crearon la organización y esta existe para alcanzar sus objetivos.

Estructura: La estructura define las relaciones formales de las personas en la organización (el cableado). La misma está representada por todos los mecanismos tangibles internos de la organización tales como los mecanismos de control, repartición de tareas, coordinación, medios de comunicación, diferenciación de estatus, grado de cooperación, etc.

Tecnología: La tecnología proporciona los recursos con los que trabajarán las personas e influye en la tarea que desempeñan. La tecnología resultante posee una influencia significativa en las relaciones de trabajo. El beneficio de la tecnología es el que permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y más cualificado, también restringen al personal en diferentes formas, al mismo tiempo que tiene su costo y beneficios.

Entorno: La organización no funciona de manera individual, esta forma parte de un sistema superior que incide sobre ella, b que comprenden elementos de acción directa e indirecta que actúan de forma diferentes. Todas las cuales integran y coexisten en un sistema complejo que se identifica con el estilo de vida de los grupos humanos.

Al respecto se puede adicionar que las unidades seleccionadas para el estudio (UBPC y CPA) presentan particularidades en cuanto a los elementos referidos que es necesario enunciar. Pudiendo comenzar por las características de la fuerza de trabajo con que fueron constituidas las mismas, ya que existieron diferencias en su idiosincrasia, valores y cultura. El campesino pasó de trabajador de su predio a la colectividad en la CPA, mientras que el obrero transitó de la propiedad social a la colectiva, con una definición mas precisa de su responsabilidad individual en la UBPC. Al mismo tiempo es importante resaltar que en los colectivos creados en ambas organizaciones, la dirección tienen un carácter democrático, lo que induce a emplear modelos participativos que se manifiestan por medio del funcionamiento de la Asamblea General de Asociados como máximo órgano de dirección y donde los integrantes gozan de la igualdad de derechos, exigiendo todo ello una estructura funcional acorde con esta situación. Por otro lado, al estar dentro del sector agropecuario se impone en el orden tecnológico complejidades adicionales, que impiden altos niveles de especialización, lo que se comprende, al considerar la diversificación como una vía para lograr la estabilidad en la gestión económica. Por último cuando se evalúa el entorno y en especial las características edafoclimáticas, se comprueba que estas muestran un impacto significativo en los resultados que se

obtienen. A los que se suman para los productores cubanos el bloqueo económico impuesto al país, claramente visible en las tecnologías que se utilizan.

Enfoques básicos del CO.

El CO interpreta las relaciones gente-organización en términos de la persona, el grupo y el sistema social; visto cada uno de ellos como un todo. El análisis se efectúa en términos de la situación total que la afecta y no en términos de un suceso o problema aislado.

Por otro lado el comportamiento organizacional tiene varios enfoques que interactúan entre sí en una situación dada. Encontrándonos dentro de los enfoques básicos los enunciados por Castillo (2007):

1. *“Interdisciplinario: Se apoya en otras disciplinas como psicología y la sociología para integrarlas al funcionamiento de la organización y verlas como una unidad de trabajo.*
2. *Recursos Humanos: Este enfoque hace énfasis en el desarrollo. Se ocupa del crecimiento y desarrollo de las personas para alcanzar niveles más elevados de competencia, creatividad y satisfacción.*
3. *Contingencia: Se basa en alimentar el análisis de cada situación antes de emprender una acción. Ayuda a utilizar de la manera más apropiada, el conocimiento actual sobre la organización, también se le conoce como enfoque situacional o casuístico en vista de que la acción que se adopte depende de variables circunstanciales*
4. *Productividad: Uno de los principales objetivos de la mayoría de las organizaciones es la productividad, concepto común en el estudio del Comportamiento Organizacional.*
5. *Sistema: Todas las variables de la organización interactúan entre sí, establecen una relación compleja. Un acontecimiento que parece afectar a un individuo o a un departamento, puede, en realidad, tener influencia significativa en toda la organización. Esto significa que al emprender alguna acción, los directivos deben ver más allá de la situación inmediata, con el fin de determinar los efectos en campos más amplios del sistema, (Castillo 2007)”*

Por su parte Davis y Newstrom (1991), especifican que las organizaciones han de verse como un contexto en el cual transcurre el comportamiento. Por lo que se trata

de variables tanto independientes como dependientes, dado por el hecho que las organizaciones ejercen influencias sobre el comportamiento humano, de igual modo que el comportamiento humano influye sobre la organización. Al abordar este tema, Martínez (2005) y Castillo (2007) enumeran dos grupos de variables que de acuerdo con su criterio son las que más remarcan el CO siendo estas:

Variables dependientes.

“Productividad.- la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

Ausentismo.- toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

Satisfacción en el trabajo.- que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen (Martínez 2005)”.

Variables independientes.

“Variables del nivel individual.- son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

Variables a nivel de grupo.- el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio.

Variables a nivel de sistemas de organización.- los individuos, los grupos conformarán la organización, por ende los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse (Martínez, 2005)”.

Una valoración de la relación de las variables definidas como dependiente nos conduce a comprender que la productividad y la satisfacción de los trabajadores siguen una misma dirección sobre todo cuando esta última depende del resultado de la producción, al mismo tiempo que el ausentismo toma una dirección contraria a estas dos, todo lo cual se pondrá en evidencia en el siguiente capítulo.

El comportamiento individual.

Mazerosky y Portillo (2005) identifican que el estudio de las personas, resulta básico para el análisis de las organizaciones debido a que estas la componen y cada una posee características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y aptitudes; argumentan además que cada individuo es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables, tanto externas como internas y reconocen la existencia de dos teorías que ayudan comprender su comportamiento; la Teoría de campo L. Lewin y la Teoría de la disonancia cognitiva L. Festinger: Según estos para Lewin la conducta humana individual está en función tanto de algo en su propio interior que obedece a las personas (motivos o necesidades manifestados por las actitudes del individuo), así como de algo en su exterior, o sea referente a la situación, lo que expresa a modo de una ecuación.

El autor comparte el criterio expuesto por los partidarios de esta teoría, al considerar las organizaciones como un sistema que recibe contribuciones de los participantes, a través de su: dedicación y/o trabajo realizado, a cambio de obtener en la misma, incentivos y beneficios.

1.4.2 Motivación Humana

No es posible comprender las relaciones humanas sin un conocimiento mínimo de la motivación de su comportamiento. De acuerdo con lo expresado por Romero (2005) su relación con el desempeño individual, la satisfacción y la productividad organizacional la ha convertido en tema esencial del CO. Por su naturaleza tan compleja resulta difícil su definición, no obstante ha sido conceptualizada desde diversos puntos de vistas dentro de los que se enuncian: "*como un estado interno que provoca una conducta; como la voluntad o disposición de ejercer un esfuerzo; como pulsiones, impulsos o motivos que generan comportamientos; como fuerza desencadenante de acciones y como proceso que conduce a la satisfacción de necesidades (Romero 2005)*".

Lo referido conduce a significar el papel de las personas dentro de la organización, al mismo tiempo que permite comprender la necesidad de extender y resaltar las acciones que identifiquen y estimulen la satisfacción y la buena conducta, por el

impacto que ella pueda proporcionar en el bienestar de los individuos y en los resultados de las entidades productivas.

Actualmente existe una diversidad de teorías que explican la motivación humana, las que sin dudas han surgido en la misma medida en que han evolucionado los supuestos de las relaciones entre personas. Esta afirmación se comprende mejor si tenemos en cuenta lo emitido por Druker (1999) cuando expresa que Mc Gregor y el, estaban confundido años atrás, al afirmar que la administración debía de definir entre dos formas y solo dos, la “teoría X” o “la teoría Y”. Concluyendo que Maslow acertadamente planteaba que hay que administrar de diferentes maneras a diferentes personas y es preciso tratar de forma diferentes a los grupos de trabajadores y a un mismo grupo en diferentes momentos, afirmando que *“cada vez es más necesario tratar a los empleados como socios, y la definición de sociedad dice que todos los socios son iguales. También dice que no se les puede impartir órdenes. Es preciso convencerlos. (Druker, P. 1999: 20)”*

Lo referido de cierto modo guarda relación con el modo de funcionamiento del movimiento cooperativo, dado que en el mismo prevalece el concepto de socio enunciado. No obstante por sus principios la participación en estas entidades necesariamente va más allá del convencimiento, siendo preciso alcanzar una participación genuina lo que según Díaz (2002) se logra al formar parte de la toma de decisiones y el control de estas.

Teorías de las motivaciones.

Dentro de la diversidad de teorías enfocadas a explicar la motivación humana se encuentra la ya citada. “Teoría de la jerarquía de las necesidades” enunciada por Maslow, la cual en su esencia establece que los hombres por naturaleza muestran determinadas necesidades relacionadas con el organismo humano y progresivamente surgen otras que al mismo tiempo se hacen predominantes, lo que explica el hecho que las necesidades de los niveles más altos enfocadas a la asociación, estima y auto-realización sean determinantes en el desempeño laboral e intelectual, considerando los principios del movimiento cooperativo como altamente motivadores por su carácter democrático y participativo. Por otro lado al identificar

que las necesidades de los más bajos niveles muestran un ciclo más corto, como por ejemplo la alimentación, confirma la importancia de sostener una constancia en la satisfacción de las mismas, lo que se recoge muy específicamente como principio para las UBPC.

Como argumento se presenta una breve explicación de las necesidades identificadas por Maslow, mostrada por el Colectivo de Autores (2004).

- ? *“En el primer nivel se encuentran las necesidades fisiológicas, también nombradas como elementales o básicas. (aire, alimento, reposo, abrigo).*
- ? *En segundo nivel se encuentran las necesidades de seguridad (protección contra el peligro o privación).*
- ? *En el tercer nivel se encuentran las necesidades sociales (amistad, ingreso a grupos, etc.)*
- ? *En el cuarto nivel aparecen las necesidades de estima (reputación, reconocimiento, auto- respeto, amor, etc.)*
- ? *En el quinto nivel se encuentran las necesidades de auto- realización (realización del potencial, utilización plena del talento individual, etc. (Colectivo de autores 2004:8) “.*

Capítulo II. Contrastes de los resultados Económico-Productivos y Sociales.

En el presente capítulo se muestra una evaluación del comportamiento del clima de conjunto con la caracterización de las unidades a estudiar, seguido del análisis de la actuación de los resultados económicos por medio de las utilidades o pérdidas en ambas unidades, así como la valoración del impacto de las ventas, los niveles de producción y los costos, enfatizando en el análisis de la productividad del trabajo y su relación con las jornadas que se laboran, continuando con una comparación de los distintos incentivos y beneficios que perciben los socios y el impacto que estos aspectos tienen en la fluctuación de la fuerza de trabajo.

2.1 Caracterización de las Unidades a Estudiar.

Ante la disyuntiva de realizar la investigación en dos Unidades Productoras que representaran a los tipos de unidades que determinan la producción de caña en el territorio, se recurre a la Empresa Azucarera Ciro Redondo, por su condición de Referencia Nacional dentro del Ministerio del Azúcar en el momento en que se inicia la investigación, seleccionando dentro de ella, y luego de varios análisis con la participación de directivos y expertos; la Unidad Básica de Producción Cooperativa “Ilusión” y la Cooperativa de Producción Agropecuaria “Ignacio Agramonte”. Dentro de los aspectos que predominaron en la selección realizada, sobresalen el de encontrarse aledañas una de otra, poseer similitudes en los tipos de suelos disponibles, describir condiciones climáticas muy similares y ser destacadas en las organizaciones que representan.

2.1.1 Comportamiento del Clima.

Las condiciones edafoclimáticas en especial el comportamiento del clima y las características de los suelos, constituyen elementos específicamente significativos para la producción agropecuaria, lo que no resulta ajeno al cultivo de la caña de azúcar; por lo que para llevar a cabo el estudio, se hace necesario evaluar lo

acontecido respecto al clima en el período en que se enmarca, utilizando para ello dos variables; la lluvia y la evaporación.

Los registros que disponen ambas entidades, relacionados con el control de la lluvia no reflejan el total de años necesarios, ni tampoco se cuenta en estas con los resultados de la evaporación, por lo que fue necesario dirigirse a la estación meteorológica más cercana, perteneciente al Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH, 2006), lo que permitió obtener los datos de la lámina de lluvia por meses, reflejado en la tabla N° 5 y los resultados de la evaporación correspondiéndose los mismos con el período 2001–2005, siendo los que impactan en los volúmenes de producción que se obtienen en los años estudiados.

Tabla N° 5. Lámina de lluvia por meses y años.

Mes	UM (mm)					Media
	2001	2002	2003	2004	2005	
Enero	12.3	27.9	.	1.2	5.2	9.3
Febrero	10.8	16.9	37.2	4.2	0.3	13.9
Marzo	23.6	32	105.1	54	49.9	52.9
Abril	69.6	0.8	116.8	15.5	33.1	47.2
Mayo	301.9	405.3	173.2	2.5	168.6	210.3
Junio	61.8	208.4	179.3	77.7	225.2	150.5
Julio	123.3	61.2	36.3	56.4	126.1	80.7
Agosto	177	169.5	89.9	119.2	69.5	125.0
Septiembre	275.8	136	191.3	146.3	157.7	181.4
Octubre	180.4	41.7	46.7	150.3	359.6	155.7
Noviembre	86.3	91.2	57.3	15.4	64.5	62.9
Diciembre	22.3	3.9	36.5	1	6.5	14.0
Total	1345.1	1194.8	1069.6	643.7	1266.2	1103.9

(Fuente: Elaborada por el autor a partir de los datos facilitados por INRH)

Se puede evidenciar que la lluvia en el período evaluado no tuvo un comportamiento favorable, dado que esta describe una declinación pronunciada y permanente que expresan su situación más crítica en el año 2004, en el que sólo alcanza el 48 % de lo registrado en el 2001 y el 58 % de la media de los años estudiados, incidiendo esta situación de un modo marcadamente negativo, tanto en las plantaciones de caña como en el resto de los cultivos. Lo evaluado tuvo un impacto en toda la

Nación, por lo que condujo a la Dirección del país a adoptar medidas importantes desde el punto de vista económico y administrativo.

Con el propósito de fundamentar la importancia que reviste este elemento para la caña de azúcar, se compara el mismo con las necesidades de agua que demandan las plantaciones por medio del cálculo de la evapotranspiración, teniendo en cuenta los datos de la evaporación adquiridos en la estación mencionada, además de asumir el coeficiente biológico establecido para las áreas de retoños que son cosechadas en la primera decena de marzo, por ser esta la cepa predominante, teniendo en cuenta lo expuesto por Guzmán (1986). El resultado de la conjugación de los factores lluvia y evapotranspiración se muestra en el Gráfico N° 1.

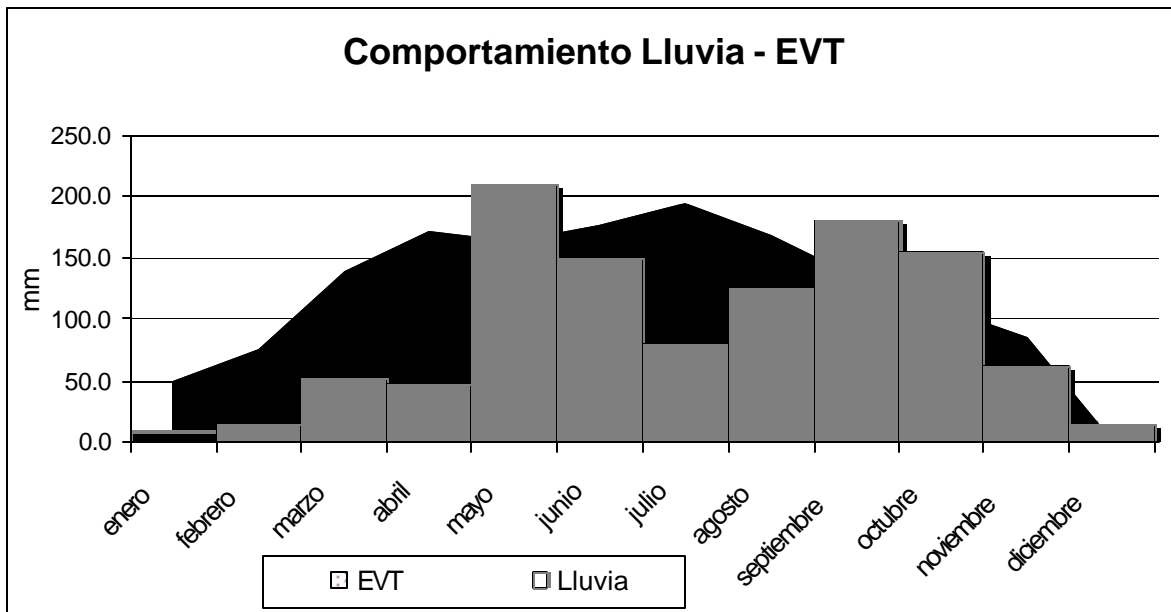


Gráfico N° 1. Comportamiento del promedio de lluvia y de la evapotranspiración.

Del gráfico anterior se puede inferir que los niveles de lluvia promedio no satisfacen la demanda del cultivo, ocupando estos sólo el 76 % de la demanda del año, apreciándose que únicamente en tres meses la lámina supera la evapotranspiración, siendo esto en mayo, septiembre y octubre. Por otro lado, se muestra un marcado espacio en la etapa de enero-abril y de junio, julio y agosto, que son por demás los momentos donde mayor importancia ocupa para las plantas los requerimientos de agua.

2.1.2 Caracterización de la UBPC Ilusión.

La UBPC “Ilusión” se constituye el 8 de octubre de 1993, en las áreas que hasta entonces pertenecían a la Granja Estatal del mismo nombre. Se conforma inicialmente por 227 cooperativistas, contando con una superficie total de 2039.8 ha de las cuales 1928.5 ha son agrícolas, destinándose a la producción de caña 1821.7 ha, a la producción de otros cultivos 40.2 ha y a la ganadería 66.6 ha; el resto del área se utiliza en infraestructura y vías de acceso.

A lo anterior se suma un patrimonio de 846 417.33 pesos, compuesto por las plantaciones de caña, cultivos varios, animales de trabajo, maquinaria, inversiones en proceso, medios de rotación, útiles y herramientas, que eran propiedad del estado.

En lo referido al área actual, la entidad mantiene la superficie total y agrícola de sus inicios, variando como resultado de la Tarea Álvaro Reynoso el uso de los mismos, destinándose a la producción de caña 1103.3 ha, a los cultivos temporales 67.1 ha y a la actividad pecuaria 758.1 ha; el resto se mantiene en la infraestructura, vías de acceso y caminos. Dispone de riego sólo en 67.1 ha las que son destinadas a la producción de alimentos, contando las mismas con una estación de bombeo electrificada y empleando la técnica de riego por gravedad.

Los suelos predominantes son los ferralitizados cálcicos ocupando los mismos el 71 % del área, seguido de los ferralitizados cuarcíticos con el 29 %, perteneciendo regionalmente a las llanuras cársicas de suelos rojos y amarillentos.

La fuerza de trabajo actual está constituida por un total de 146 miembros, de ellos 116 son cooperativistas y el resto contratados. Con relación al género, el 23 % de los trabajadores de la unidad son mujeres, las que están representadas en todas las áreas de trabajo. En la condición de fundadores, existen sólo 43 cooperativistas los que representan el 30 % de la fuerza disponible. En lo que respecta a la edad de los integrantes se calcula que como promedio es de 42 años.

La entidad dispone de una infraestructura que básicamente heredó de la anterior organización, contando con: Oficina; taller de mantenimiento con las máquinas

herramientas fundamentales (torno y taladro), chequeo de combustible con su correspondiente depósito, parque de implementos, un comedor en el asentamiento y dos en el campo, (de ellos uno móvil); local de almacenamiento para víveres, fertilizantes, herbicidas y piezas de repuesto; módulo pecuario con naves para cerdo, ganado ovino, vacuno y equino; disponen, además, de un molino de arroz. Por otra parte, se cuenta con parque de equipos para la producción de caña y alimentos conformado por: 11 tractores de 1.4 t y un tractor FIAT de 3 t, predominando en ellos el mal estado, a los que se suman 4 combinadas cañeras KTP 2M. Asimismo se dispone de los agregados necesarios (implementos) para combinar con los equipos existentes.

En relación a los medios de transportación se cuenta con un Jeep rural y un camión con capacidad para 6 t, actualmente paralizado.

La unidad se encuentra muy próxima al asentamiento poblacional de Lusión, donde existen 298 casas y se cuenta con una población total de 1015 habitantes; en esta vive la mayor parte de sus integrantes, y la misma dispone de un acceso privilegiado por encontrarse en el intermedio de la carretera que comunica las ciudades de Ciego de Ávila y Morón. El batey cuenta con los servicios de electricidad, acueducto, médico de la familia, tienda de víveres y teléfono público, contando además, con una escuela primaria.

Las organizaciones políticas y de masas están representadas por un Núcleo del PCC compuesto por 16 militantes, un Comité de Base de la UJC con 5 integrantes (sólo dos laboran en la UBPC). Delegación de la FMC, ocho Comités de Defensa de la Revolución, una Brigada de Producción y Defensa y una Circunscripción con su delegado al Gobierno.

2.1.3 Caracterización de la CPA Ignacio Agramonte.

Esta entidad se constituye el 23 de diciembre de 1977, coincidiendo con el 136 aniversario del natalicio del mártir Ignacio Agramonte. Inicialmente se conforma con la unión voluntaria de 12 campesinos, pertenecientes a la base campesina “Jesús Menéndez”, con un patrimonio disponible de 8 530 pesos y una superficie de tierra

de 268.4 ha, de ellas 201 ha destinadas al cultivo de la caña y 67.4 ha para autoconsumo.

Actualmente la entidad dispone de un fondo de tierra de 807.9 ha, de ellas se destinan a la producción de caña 563.6 ha, a cultivos varios 96.4 ha, de frutales 30.5 ha y a la actividad pecuaria 106.6 ha; el resto de la superficie se emplea en infraestructura y caminos. Dentro de la superficie agrícola disponen de riego un total de 242.3 ha, de ellas 121.5 ha de caña, 90.8 ha de cultivos varios y 30.5 ha de frutales, destacándose dentro del área de caña las 71 ha del sistema de riego por goteo.

Los suelos predominantes son los ferralitizados cálcicos con un 83 % del área, ocupando el segundo lugar los ferralitizados cuarcíticos con el 17 %; ambos se caracterizan por ser suelos productivos y su clasificación regional se corresponde con las llanuras cársicas de suelos rojos y amarillos.

La fuerza de trabajo está constituida por un total de 140 trabajadores, de ellos 90 son asociados y 50 contratados, contando entre sus miembros con 17 mujeres y sólo un fundador en la condición de jubilado. El promedio de edad calculado de sus integrantes es de 41 años.

Para garantizar la producción se dispone de una infraestructura socio-económica compuesta por 12 camiones, un jeep, 7 tractores, 6 implementos que sirven de agregados, motoyumz, dos máquinas cosechadoras de caña KTP 2M, predominando en todos ellos un estado regular. Se cuenta además con las instalaciones necesarias para las reparaciones y mantenimientos tales como: un taller, una planta de lavado-engrase y el chequeo de combustible a los que se suman los almacenes para piezas, fertilizantes, herbicidas y víveres, así como el comedor, el bar-piscina y 7 estaciones de bombeo para riego electrificadas. El módulo pecuario está conformado por naves para aves, cerdos, ganado vacuno y equino, además de un molino y máquina de descascarar arroz.

El acceso a la comunidad compuesta por 51 viviendas y 167 habitantes, cuenta con una carretera pavimentada, en la misma se disfruta de los servicios de: electricidad,

acueducto y alcantarillado, así como de bodega, farmacia, consultorio médico de la familia, escuela primaria y subsector de la PNR.

Las organizaciones políticas y de masas están conformadas en la cooperativa por un Núcleo del PCC con 42 militantes, Comité de Base de la UJC con 17 integrantes, Delegación de la FMC, dos Comités de Defensa de la Revolución y una Brigada de Producción y Defensa, contando además con una Circunscripción con su delegado al Gobierno.

2.2 Resultados de la Gestión Económico-Productiva

El empleo de los indicadores que manifiestan estos resultados, proporcionan un reflejo de la interacción de los socios con la organización y de ésta con el entorno, de ahí que se pretenda exponer mediante ellos la conducta de las cooperativas estudiadas.

2.2.1 Rentabilidad.

Para comenzar el estudio de las unidades implicadas, en lo que respecta a los resultados económicos-productivos, se tiene en cuenta el indicador de las utilidades o pérdidas que éstas registran durante los últimos cinco años, lo cual se muestra en la tabla N^o 6. Por medio del análisis del elemento se evalúa de forma resumida el resultado de la gestión económica de las entidades, lo que permite comenzar a distinguir las diferencias que marcan su desigual comportamiento.

Tabla N^o 6 Utilidades o pérdidas en el período por año .

UM (M Pesos)

Unidad	2002	2003	2004	2005	2006	Total
UBPC	1.5	-187.2	3.5	-244.5	12.9	-413.8
CPA	194.6	35.8	260.4	7.6	44.4	542.8

(Fuente: Elaborada por el autor a partir de los estados de resultados de las unidades productoras de los años 2002 al 2006).

La información refleja que la tendencia de los resultados de ambas unidades no es lineal, pues se aprecia un deterioro marcado en los años 2003 y 2005, anteceditos éstos por cifras que expresan un mejor desempeño económico. Con independencia

a la situación no favorable que se presenta, se puede observar que en la CPA se logran ganancias durante todo el período analizado, permitiendo acumular una diferencia en valores absolutos en los años que se estudian, respecto a la UBPC de, 956.6 M pesos. Por otra parte, la UBPC se caracteriza por obtener elevadas pérdidas y discretas ganancias que arrojan como promedio saldos negativos, los que sin dudas han de conducirla a su descapitalización.

Como se puede valorar los resultados de la gestión económica de las dos entidades son erráticos y al mismo tiempo diferente, por lo que se continúa profundizando en el análisis en aras de identificar los elementos que conducen a estos.

2.2.2 Comportamiento de las ventas.

Uno de los indicadores que más inciden en los resultados que se analizaron anteriormente lo constituyen las ventas totales. La actuación que muestra este elemento en el período evaluado, no difiere del registrado por las utilidades o pérdidas de la etapa, en lo que refiere a la tendencia del mismo; indicando que las ventas tienen una gran responsabilidad en la gestión económica que reflejan las dos entidades, pudiéndose comprobar lo expresado en la tabla N° 7, donde se presentan los montos de las ventas totales por años y de ellas, cuanto obedece a la caña de azúcar.

Tabla N° 7. Comportamiento de las ventas en los últimos cinco años.

UM (M pesos)

Años	UBPC Ilusión				CPA Ignacio Agramonte			
	Ventas Totales	Ventas Caña	%	Otras Ventas	Ventas Totales	Ventas Caña	%	Otras Ventas
2002	991.7	860.8	87	130.9	1241.6	553.6	45	688.0
2003	866.3	666.0	77	200.3	608.4	381.2	63	227.2
2004	1309.1	1144.3	87	164.8	1415.3	889.2	63	526.1
2005	578.7	464.4	80	114.3	790.5	460.4	58	330.1
2006	464.6	370.5	80	94.1	822.8	484.9	59	337.9
Total	4210.4	3506.0	83	704.4	4878.6	2769.3	57	2109.3

(Fuente: Elaborada por el autor a partir de los estados de resultados de las unidades productoras).

Como se observa, el indicador Ventas Totales en el período que se evalúa, muestra un marcado deterioro en las dos entidades; percibiéndose mejor esta situación en la

UBPC si se sustrae del análisis, lo ejecutado en el 2004; no sucediendo lo mismo en la CPA, dado que al repetir la operación, se describe una leve recuperación que en el último año alcanza el 4 %.

Al mismo tiempo los resultados de la UBPC en el indicador son superados por la CPA, lo que alcanza como promedio un 16 % y logra una diferencia en la suma total del quinquenio evaluado de 668.2 M pesos. De igual modo se distingue que en el último año es donde más se resalta la distancia, tanto en su valor absoluto (donde la CPA supera en un 77 % a la UBPC), como en la tendencia que muestran, al continuar decreciendo ésta última.

Por otro lado se distingue que esencialmente el nivel de las ventas de caña rige el destino de las entidades. En este caso se hace visible que los ingresos que logra la UBPC por este concepto son superiores a la CPA, lo que representan un 27 % en la suma del período evaluado, aún cuando en el año 2006 varía este comportamiento.

Producción de caña

El análisis de esta producción advierte que existe un nivel de dependencia mucho mayor en la UBPC de la producción cañera, lo que ha estado incidiendo negativamente en los resultados que la misma obtiene; al reflejar en esta producción una tendencia decreciente durante los últimos cinco años, pues sólo logra en el 2006 el 46 % de lo obtenido en el 2002 (anexo N^o 3). Asimismo se puede comprobar como han incidido en estos resultados, tanto la disminución del área cortada, como los rendimientos que se obtienen por unidad de superficie, alcanzando como promedio en este último 36.1 t/ha.

Al comparar este renglón productivo, la CPA muestra resultados más estables (anexo N^o 4), dado fundamentalmente por la estabilidad en el área cortada y la disponibilidad de riego en una parte de la superficie, que si bien no es suficiente, les ha permitido atenuar en alguna medida las anomalías del comportamiento del clima en los últimos años. No obstante cuando se compara los rendimientos promedios de las áreas de caña bajo régimen de secano en esta entidad (53.9 t/ha); se exhibe un resultado muy superior al de la UBPC bajo las mismas condiciones, que en valor

absoluto redondea las 18 t/ha; todo lo cual indica que existen factores que inciden en los resultados que se obtienen y no se corresponden con los estudiados.

Complementando el análisis se muestra en el anexo N° 5 la relación de los rendimientos agrícolas obtenidos y los porcentos de ciclo largo en cada año; infiriéndose que no existen diferencias marcadas entre ambas unidades en cuanto a este aspecto, pues las dos se han visto afectadas básicamente en la misma proporción, lo que se ve acentuado en los últimos años con una incidencia muy negativa del aspecto para la producción de caña.

Otras ventas

Al analizar las Otras Ventas, se identifica un comportamiento desfavorable en el período evaluado, pues cuando se comparan los resultados del 2005 y 2006 con los años iniciales, se avista un decrecimiento que representa más del 50 % en las dos entidades, lo que significa que en las localidades, el impacto de la diversificación concebido en la Tarea Álvaro Reynoso no ha mostrado el efecto esperado, siendo esto más acentuado en la UBPC donde el decrecimiento es continuó desde el 2003.

Con Independencia a esta valoración, se percibe que los resultados que logra la CPA superan como promedio tres veces la cifra obtenida por la UBPC; trayendo consigo que la cantidad máxima obtenida por ésta, no alcanza el valor mínimo mostrado por la CPA.

Para argumentar lo anterior se muestra en el anexo N° 6 el desglose de estas ventas en la UBPC del 2003 al 2006. En el mismo se comprueba que sólo se obtienen incrementos en las ventas de frijoles, maíz y huevos, logrando estabilidad en la carne vacuna; el resto de los renglones demuestran un deterioro en las producciones de viandas, hortalizas, carnes y leche de vaca. Un análisis similar de la CPA (anexo N° 7), identifica que existen crecimientos en las ventas de plátano, hortalizas y en los servicios prestados, mostrándose cierta estabilidad en las producciones de frijoles y la leche de vaca, decreciendo la misma en las ventas de carne vacuna, cítrico, frutales, maíz, café, y raíces y tubérculos.

Para el autor es significativo el valor alcanzado por los servicios prestados en esta

entidad en los últimos años (2005,2006), teniendo en ello un peso fundamental el corte de caña y el alquiler de camiones; la magnitud de este ingreso abarca más del 30 % del total del indicador y supera el total adquirido por este concepto en la UBPC.

Tomando como punto de partida el análisis de las Otras Ventas se observa que la diversificación tiene un alto valor para la estabilidad económica de las entidades agropecuarias, lo que sin dudas tiene su impacto en la productividad del trabajo y en la eficiencia que estas alcanzan. Pudiéndose comprobar que en la UBPC estudiada las acciones tomadas en este sentido no identifican una estrategia consecuente, que desarrolle la diversificación como alternativa para elevar sus ingresos y contribuya a cambiar los resultados económicos que se describen.

2.2.3 Evaluación de los costos.

Luego de valoradas las ventas, es necesario complementar el estudio adicionando el comportamiento de los costos, para lograr un criterio integrado de los indicadores que inciden en la rentabilidad. Con vista a facilitar este análisis se ha elaborado la tabla N° 8, donde se exponen los costos de la producción mercantil incurridos por las unidades en los últimos cinco años.

Tabla N° 8. Costos de la producción mercantil por años.

Unidad	UM (M pesos)					Total
	2002	2003	2004	2005	2006	
UBPC	838.2	911.8	1064.9	673.6	452.1	3940.6
CPA	785.2	542.4	757.9	568.1	716.1	3369.7

(Fuente: Elaborada por el autor a partir de los estados de resultados de las unidades productoras).

Cuando se comparan los resultados obtenidos por las dos entidades en este período se encuentra que los valores absolutos en la UBPC superan a lo realizado por la CPA, representando esta diferencia un 14 % en el total del costo del quinquenio.

Al relacionar este indicador con las utilidades o pérdidas del período, se choca con comportamientos variados entre las unidades. En el caso de la CPA, ambos indicadores se mueven en la misma dirección, mostrándose muy asociados a las ventas, sin llegar nunca a sobrepasar el valor de estas, aún cuando el costo por peso de producción mercantil que se muestra por medio de la tabla N° 9, indica que la

contracción no es suficiente como para mantener los mismos en una tendencia lineal. Cuando se realiza el propio análisis en la UBPC, se halla una situación muy distinta, pues en el año 2003 y 2005 la unidad registra pérdidas. Sin embargo, en el primero se experimenta un incremento en los costos totales y en el segundo se disminuyen los mismos, sin que esto sea lo suficiente como para obtener costo por pesos inferiores a la unidad.

Tabla N° 9. Comportamiento del costo por peso de producción mercantil.

Unidad	UM (pesos)					Total
	2002	2003	2004	2005	2006	
UBPC	0.85	1.05	0.81	1.16	0.97	0.94
CPA	0.63	0.89	0.54	0.72	0.86	0.69

(Fuente: Elaborada por el autor a partir de los estados de resultados de las unidades productoras).

Al considerar el indicador se puede plantear que el mismo muestra una tendencia a elevarse en las dos entidades, lo que deja muy claro los resultados que se exponen en los últimos tres años y su relación con el año base. No obstante, con independencia de lo planteado, hallamos que como promedio de los cinco años, el costo por peso de producción mercantil que obtiene la CPA es un 73 % del mostrado por la UBPC, encontrándose en todos los casos que la cifra que se exhibe por esta última es superior y representa en valor absoluto una diferencia de 0.25 pesos, todo lo cual nos indica una diferencia notable en la gestión de las dos entidades.

Costos por tonelada de caña.

Como ha demostrado, los resultados de la producción fundamental determinan en gran medida la gestión de la unidad. Por esta razón no se puede concluir un análisis de los costos sin realizar una evaluación del comportamiento de estos dentro de la producción de caña, lo que se puede apreciar de forma resumida en la tabla N° 10 donde se muestran los costos por tonelada que obtienen las dos entidades en el período que se evalúa.

Tabla N° 10. Costos por tonelada de caña.

UM (Pesos / t de caña)

Unidad	Indicador	2002	2003	2004	2005	2006
UBPC	Costo de Cultivo	12.14	15.17	11.46	10.47	6.96
	Costo de Cosecha	5.63	5.96	5.75	4.80	5.38
	Costo Total	22.50	24.73	19.76	21.42	17.31
CPA	Costo de Cultivo	8.38	10.36	8.12	9.72	13.11
	Costo de Cosecha	2.74	2.58	2.87	1.88	4.33
	Costo Total	17.62	16.01	14.10	13.87	20.18

(Fuente: Elaborada por el autor, extraído de la tabla de indicadores fundamentales de los análisis económicos).

Al evaluar estos resultados, encontramos una semejanza en la tendencia que registran las dos entidades en cuanto a la disminución del costo total, con la salvedad que en la UBPC esto no sucede de una manera lineal y que en la CPA existe un cambio al final del período, añadiendo que esta última, prácticamente durante todos los años que se miden, logra resultados más favorables que los alcanzados por la UBPC.

Por otra parte, se aprecia una marcada incidencia en este elemento por el costo de cultivo, al abarcar el mismo más del 50 % de su composición total. Mostrándose en este indicador diferencias en las direcciones tomadas por la tendencia que manifiestan las dos entidades, pues en la UBPC se observa una fuerte inclinación a la disminución, en cambio la CPA más bien experimenta un incremento. Al mismo tiempo se percibe una relación inversamente proporcional entre el indicador y el rendimiento por toneladas en la producción de caña que se obtienen.

Dada esta situación resulta conveniente adicionar, un análisis del comportamiento que muestran las entidades respecto a los gastos en los insumos fundamentales para la producción de caña, lo que se exponen en el anexo N° 8. De acuerdo con estos datos los productos que se relacionan (fertilizante, herbicidas y combustibles) han tenido una disminución marcada en los últimos cinco años, lo que se puede asumir al tener en cuenta que la organización trabaja con precios estabilizados.

La disponibilidad de estos insumos en las entidades estudiadas aún cuando se reduce en ambas, exhibe determinado distanciamiento entre ellas, que se comprueban al observar que en la CPA la suma del valor de los gastos alcanzados solo representa el 70 % en el 2006 respecto al 2002, lo que obedece a una reducción del 47 % en los combustibles y un 73 % en los herbicidas, puesto que los fertilizantes no exponen una disminución tan marcada. En tanto que en la UBPC la situación es más compleja, pues la suma de los gastos que incurre en el 2006 abarca sólo el 57 % del año base, existiendo una disminución proporcional en los tres elementos evaluados.

De manera general se puede considerar que esta última unidad en el 2002 presentaba gastos superiores a la CPA y como promedio del quinquenio solo consume el 84 % de lo alcanzado por esta, marcando la mayor diferencia en los fertilizantes, todo lo cual indica que ha presentado más restricciones en la disponibilidad de los insumos analizados. La actuación de la suma de los insumos enunciados en el periodo que abarca del 2002 al 2006 en las dos unidades estudiadas se puede valorar al observar el Gráfico N° 2.

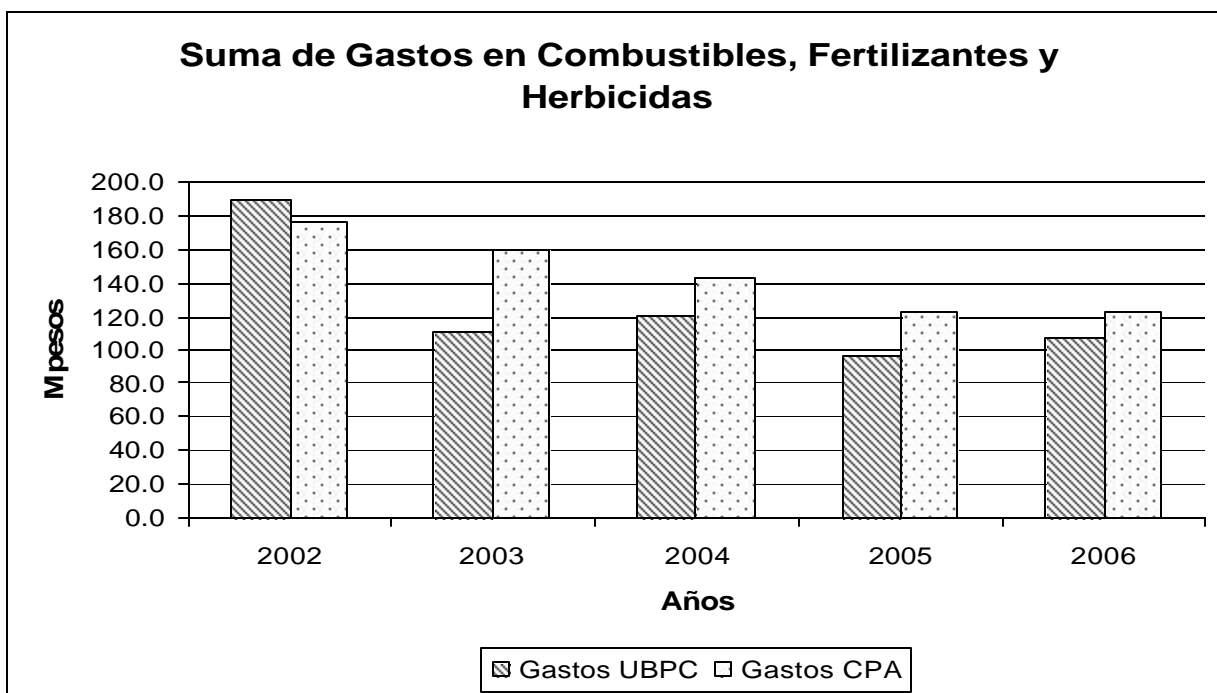


Gráfico N° 2. Total de gasto en Combustibles, fertilizantes y herbicidas por año.

Por otro lado, lo anteriormente expuesto sugiere que una política no adecuada en cuanto a la limitación de los recursos, pudiera perjudicar los niveles de producción que se obtienen y que la disminución de los costos cuando gravitan sobre el deterioro de los resultados productivos lejos de aportar beneficios proporciona pérdidas o disminuyen las ganancias. Cabe destacar que en lo referido a los insumos fundamentales, las unidades productoras solo deciden en el correcto uso, control y conservación de los mismos, pues la magnitud de los volúmenes a emplear se decide centralmente de acuerdo a los mecanismos creados para ello.

Con respecto a los costos de cosecha no se muestran diferencias en la tendencia de las dos entidades, estas más bien parecen comportarse linealmente con la excepción de algunos años. No obstante es visible el contraste que existe entre las dos unidades, al obtener la CPA durante todos los años un costo inferior, que muestra una media de 2.62 pesos por tonelada de caña, representando un 52 % de lo reflejado por la UBPC, indicándonos que el impacto por este concepto en el costo total sea de mayor peso en esta última.

2.2.4 Productividad del trabajo.

Con el propósito de identificar las diferencias en la magnitud del aporte de los integrantes en las entidades estudiadas, realizamos el cálculo de la productividad por trabajador (tabla N° 11). En la misma aparecen los resultados que alcanzan las unidades en los últimos cinco años.

Tabla N° 11 Comportamiento de la Productividad por Trabajador.

Unidad	Concepto	UM	2002	2003	2004	2005	2006	Total
UBPC	P. Mercantil	MP	991.7	866.3	1309.1	578.7	464.6	4210.4
	Cooperativistas	Uno	120	122	139	131	116	628
	Productividad T.	Peso	8264.2	7100.8	9418.0	4417.6	4005.2	6704.5
CPA	P Mercantil	MP	1241.6	608.4	1415.3	790.5	827.9	4883.7
	Cooperativistas	Uno	86	95	103	106	90	480
	Productividad T.	Peso	14437.2	6404.2	13740.8	7457.5	9198.9	10174.4

(Fuente: Elaborado por el autor, teniendo en cuenta el estado de resultado y los indicadores seleccionados).

El análisis del indicador expone que el comportamiento de la productividad en el período evaluado experimenta un deterioro palpable en las dos entidades, lo que se comprueba al comparar los resultados del 2006 con el año base; incidiendo directamente en la dinámica de esta conducta, el comportamiento de la producción mercantil, la que manifiesta inestabilidad en los años intermedios y finalmente decrece. Al mismo tiempo que se experimenta una situación parecida en el número de integrantes.

Cuando se compara la productividad promedio de las unidades en los cinco años que se estudian, la CPA obtiene un 152 % de lo aportado por los Ubepecistas, pudiéndose apreciar en esta etapa que los anapistas solo son superados en el año 2003. En tal sentido sus integrantes logran estos resultados con una producción mercantil que supera a la UBPC en un 116 %, y con una cantidad de cooperativistas que representan el 76 %.

Promedio de Jornadas.

Para complementar este análisis, resulta necesario evaluar en que magnitud incide el comportamiento de la fuerza de trabajo en la productividad, presentándose en la tabla N° 12 los resultados de las unidades en lo que refiere al promedio de jornadas trabajadas por año.

Tabla N° 12. Comportamiento del promedio de jornadas trabajadas por año.

Unidad	2002	2003	2004	2005	2006	UM (uno)
						Promedio
UBPC	259	254	261	271	255	260
CPA	306	311	317	310	307	310

(Fuente: Elaborado por el autor, teniendo en cuenta los indicadores seleccionados).

Como se puede apreciar el número de días trabajados en las dos entidades varía muy poco, salvo determinadas excepciones. Sin embargo las diferencias entre las entidades si son notables; en la UBPC como regla el indicador no complementa las 264 jornadas definidas por el Ministerio del Trabajo, en cambio, la CPA se mantiene de manera estable muy por encima del valor establecido, lo cual le permite lograr como promedio un 119 % de las jornadas laboradas en la UBPC.

Al adicionar a este elemento, el cumplimiento de la jornada de trabajo en cada una de ellas, también existen diferencias pudiéndose apreciar que mientras que en la CPA se cumple la jornada de trabajo por la mayoría de sus miembros; organizada en dos sesiones, una larga por la mañana de 5 horas y otra corta por la tarde de 3 horas. En la UBPC las sesiones de trabajo organizadas son de 4 horas para la mañana y la tarde, apreciándose una disciplina en su cumplimiento por la mayoría de los trabajadores fijos y de la mecanización, no reflejándose lo mismo en la fuerza manual ya que en actividades como la limpia de caña, solo se laboran de 4 a 5 horas teniendo esta el mayor peso dentro de la actividades del cultivo. Cabe destacar que no sucede lo mismo con labores como la siembra de caña, aplicación de herbicida y la fertilización.

2.3 Incentivos y beneficios de los socios.

Como es lógico para las entidades poder cumplimentar sus metas necesita de sus socios y que estos tengan las habilidades necesarias para realizar su trabajo, así como: la voluntad, el empeño y el compromiso para con ello. Lo que en buena medida estará en función de la satisfacción que se tenga, del equilibrio que exista entre el trabajo que realiza y lo que reciben a cambio, ya sea parte de los incentivos y recompensa del propio trabajo o como incremento en la calidad de vida tanto en el orden personal, familiar o de toda la comunidad.

2.3.1 Fuentes de ingresos

Dentro de los incentivos que perciben los cooperativistas por el trabajo que realizan se encuentran en primera instancia los relacionados con el anticipo, la distribución de utilidades, la estimulación en CUC y la producción de alimentos, siendo estos elementos los que aportan el grueso de los ingresos a los cooperativistas. Razón por la que se evalúa el comportamiento de estas fuentes en las entidades objeto de estudio.

Anticipos por trabajador.

Como el elemento de mayor peso, por medio del cual los integrantes de las unidades son compensados por su trabajo, se encuentra el anticipo que estos perciben

mensualmente, lo que se muestra en la tabla N°13. En esta se puede observar el monto del anticipo anual y el comportamiento del mismo en las dos unidades durante el quinquenio evaluado.

Tabla N° 13 Comportamiento del anticipo anual por trabajador.

Unidad	UM (Pesos)					
	2002	2003	2004	2005	2006	Promedio
UBPC	3633.3	4132.8	3623.0	3476.3	3797.4	3732.6
CPA	3115.1	3600.0	3583.5	3650.9	4870.0	3763.9

(Fuente: Elaborado por el autor, teniendo en cuenta los estados de gastos por elementos del 2002 al 2006).

Analizando el indicador se puede inferir que se han experimentado políticas distintas entre las dos entidades. Pues la UBPC muestra al final del quinquenio un crecimiento discreto del 5 %, respecto al 2002 con bastante variabilidad en el transcurso de este tiempo, lo que propicia el criterio que la magnitud del anticipo no es estable. Por su parte la CPA experimenta un marcado crecimiento del 156 % en el 2006 respecto al 2002, manifestando una tendencia al aumento, con dos momentos bien definidos en el 2003 y 2006, todo lo cual indica un cambio en la estrategia respecto a este aspecto por la misma.

Cuando se comparan los resultados de las dos unidades en valores absolutos, estos se asemejan bastante en el 2004. Anterior a este momento los anapistas percibían ingresos por este concepto, entre el 86 % y 87 % de los recibidos por los integrantes de la UBPC, con posterioridad a este año, la situación cambia favoreciendo a los primeros hasta alcanzar el 128 % en el 2006.

Al relacionar el ingreso promedio por trabajador en el año, con el número de jornadas trabajadas, se obtiene los ingresos percibidos por día laborado (tabla N° 14). En este caso los incentivos que perciben los Ubepecistas, superan como promedio en un 18 % a los ingresos que reciben los integrantes de la CPA, mostrándose en el período una disminución de las diferencias que logra ser superada en el 2006; indicando que los anticipos diarios establecidos por la UBPC son mucho más altos que los determinados en la CPA.

Tabla N° 14. Ingreso por días trabajados.

Unidad	2002	2003	2004	2005	2006	UM (Pesos)
						Promedio
UBPC	14.0	16.3	13.9	12.8	14.9	14.4
CPA	10.2	11.6	11.3	11.8	15.9	12.1
%	138	141	123	109	94	118

(Fuente: Elaborado por el autor, teniendo en cuenta los estados de gastos por elementos y los indicadores fundamentales).

Utilidades distribuidas.

Como parte del reglamento de las dos entidades está concebida la distribución de las utilidades, constituyendo esta vía otro modo de recompensa, con la característica de estar relacionada a los resultados económicos que se obtengan, al final del período o en etapas intermedias definidas.

Al considerar este aspecto reflejado en la tabla N° 15 encontramos que los Ubepecistas se hallan en total desventajas, pues en el período evaluado a pesar de la entidad mostrar ganancias en tres oportunidades los niveles de rentabilidad alcanzados, no les han permitido disfrutar de ingresos adicionales. Sin embargo los miembros de la CPA gozan del beneficio por este concepto, ingresando como promedio en los cinco años 484.18 pesos, lo que tiene un impacto en las jornadas laboradas de 1.55 unidades.

Tabla N° 15. Promedio de utilidades distribuidas e ingresos por jornadas en la CPA I. Agramonte.

Unidad	2002	2003	2004	2005	2006	UM (Pesos)
						Promedio
Utilidades por trabajador	1178.10	93.30	973.19	15.50	147.36	481.49
Utilidades por jornadas	3.85	0.30	3.07	0.05	0.48	1.55

(Fuente: Elaborado por el autor, teniendo en cuenta los estados de gastos por elementos y los indicadores fundamentales).

Si añadimos estas cifras a los ingresos por anticipo, se podrá constatar que el indicador maximiza los ingresos de los anapistas que como promedio ya eran superiores. En cambio la admisión percibida por día trabajado continúa como promedio, siendo inferior a lo recibido en la UPBC.

Estimulación en CUC.

La disponibilidad de pesos convertible (CUC) para la estimulación, es definida por un reglamento elaborado por el Ministerio del Azúcar, el cual traza sus bases en función de la rentabilidad, el rendimiento agrícola en la producción de caña y el volumen que se obtenga de este. Al mismo tiempo la unidad al disponer con este resorte elabora las bases para su empleo, el cual se aprueba en la Asamblea General y por la empresa que la atiende.

Durante el período evaluado los resultados obtenidos por la CPA, han permitido que sus cooperativistas dispongan del mencionado estímulo durante todos los años, lo que se suma a los ingresos que estos perciben por el trabajo que realizan. No sucediendo lo mismos en la UBPC, que después de contar sus socios con este importante incentivo por dos años consecutivos, lo perdieron debido al deterioro experimentado en la producción de caña y sus resultados económico. Pudiéndose constatar lo anteriormente expuesto en la tabla Nº 16, donde se muestran las cifras de CUC destinadas a la estimulación y lo que esto representa en ingreso per cápita por trabajadores para cada año.

Tabla Nº 16 Cantidad de CUC destinada a la estimulación y promedio recibido por trabajador.

Año	UBPC		CPA	
	Valor Total	Promedio T.	Total	Promedio T.
2002			11976.7	85.5
2003	12097.0	82.9	6233.1	44.5
2004	20303.2	139.1	5331.1	38.1
2005			7669.0	54.8
2006			9125.1	65.2

(Fuente: Elaborado por el autor, teniendo en cuenta las certificaciones disponibles en la unidad)

El volumen promedio adquirido por los integrantes de la UBPC en los años que se benefician, supera en más de dos veces, lo obtenido por los anapistas por este concepto, estando la diferencia entre los dos colectivos marcada por la eficiencia y los volúmenes de caña que se logran obtener.

Venta de alimentos.

Otro elemento de gran peso para los miembros de las organizaciones estudiadas es la venta de alimentos, por medio de esta es complementada una parte importante de sus necesidades, constituyendo además por los precios a los que se presirven una fuente de ingresos adicionales. Para el estudio de este aspecto se ha calculado la cantidad promedio de productos que recibe un cooperativista en un mes, teniendo en cuenta las ventas realizadas a los integrantes de las unidades en los primeros ocho meses del año 2006, lo que se muestra en la tabla N° 17

Tabla N° 17. Comparación del promedio de producto que reciben los trabajadores mensualmente.

Producto	UM	Promedio de productos recibidos por integrantes/ mes	
		UBPC	CPA
Viandas	Libras	21	50
Granos	Libras	11	19
Leche	Litro		24
Frutas	Libras		2
Hortaliza	Libras		25

(Fuente: Elaborado por el autor, teniendo en cuenta la información de las ventas de alimentos hasta el mes de agosto 2006 brindada por las áreas de economía de las entidades).

No resulta complejo diferenciar la situación actual entre las entidades, pues se aprecia con facilidad que los integrantes de la CPA disponen de una oferta más surtida y variada, lo que no quiere decir que sea suficiente, al no aparecer ninguna fuente de proteína animal, siendo esto posible en años anteriores con una periodicidad semestral (26 de Julio y 1 de Enero) y al mismo tiempo, no cuentan dentro de los granos con el arroz, tampoco es estable la disponibilidad de hortalizas y las frutas al tener una participación muy pobre.

Lo que constituye en esta cuestión una fortaleza es la satisfacción de la demanda de viandas durante todo el año con una buena variedad, el frijol dentro de los granos y la leche, este último con un gran peso por su valor nutricional.

La venta de viandas en la UBPC ocupa una menor cuantía dado en lo fundamental por la ausencia o la baja disponibilidad en los primeros meses del año, superada esta

situación, disponen de una oferta variada que satisface la demanda de los cooperativistas; para el caso de los frijoles se pudiera plantear lo mismo.

Cuando analizamos el impacto económico que tiene este elemento, de acuerdo con lo expuesto en el Anexo N° 9 se puede advertir que los niveles de productos y los precios que oferta la CPA permite desembolsar cantidades de dinero, muy por debajo de lo necesario para adquirirlo en los mercados o en las ferias agropecuarias, lo que en este caso representa un ingreso superior, que el salario mínimo fijado por el estado para un trabajador, todo lo cual se sustenta en la posibilidad que les brinda el costo de oportunidad por recibirlo en la cooperativa. En la UPBC los precios de venta no difieren de los fijados por la CPA, por lo que las diferencias en lo que representa para ellos las venta de alimentos están dadas por la cantidad y variedad de productos que reciben.

2.3.2 Condiciones de trabajo.

Para lograr un apropiado aprovechamiento de la jornada de trabajo resulta de gran utilidad disponer de las condiciones que garanticen la puntualidad y la integridad física de los cooperativistas, de ahí que la transportación, el alimento y la disponibilidad de los medios necesarios para la ejecución de las labores, sean uno de los aspectos seleccionados a tener en cuenta en la comparación de las dos entidades.

Transportación.

Al evaluar el aspecto de la transportación en las unidades y su impacto en los puestos de trabajo, se distinguen dos etapas. Una primera que abarca el traslado hasta el punto de concentración en la unidad y otra que garantiza este beneficio de la cooperativa al campo, teniendo en cuenta en los dos momentos el retorno.

La primera de las etapas enunciadas, guarda una relación muy estrecha con la cantidad de cooperativistas que viven en la comunidad donde radica la entidad. Para valorar esta situación se ha elaborado la tabla N°18 donde se relaciona la cantidad de miembros y los que viven en la propia comunidad.

Tabla N°18 Composición de trabajadores que viven en la comunidad.

Unidad	Total Trabajadores	En la Comunidad	UM (Uno)
			%
UBPC	146	121	83
CPA	140	95	68

(Fuente: Elaborado por el autor, a partir del registro de control de la fuerza de trabajo).

Como se puede observar resulta necesario trasladar una cantidad superior de anapistas, lo que hace que en la primera etapa enunciada tenga un mayor peso los trabajadores de la CPA. En este caso la unidad tiene definido para este objetivo los medios de transporte con los recorridos necesarios en los horarios de la mañana y la tarde. En relación a la UBPC el número de miembros que necesitan trasladarse a la sede es menor, pero no se cuenta con un medio de transporte para garantizar el mismo, por lo que las variantes utilizadas por los compañeros son las brindadas por el ministerio de transporte y los medios alternativos.

Es necesario resaltar que en el caso de las dos entidades la mayoría de los miembros de la junta administrativa no cuentan con domicilio en el asentamiento principal y se mueven a distancias que promedian los 12 km.

La segunda etapa abarca específicamente a los trabajadores agrícolas tanto cañeros como agropecuarios. La transportación de estos, se encuentran en función de las actividades que se estén ejecutando en el momento. En la UBPC esta fuerza está dividida en cuatro áreas una de alimento y tres de caña, disponiéndose de un transporte determinado para el traslado de los trabajadores solo en el área uno de caña, el resto de los integrantes está obligado a moverse a pie. Cuando se realizan tareas como la siembra, resiembra, fertilización y aplicación de herbicidas es necesario el empleo de equipos y los trabajadores son beneficiados en este sentido, por lo que la actividad más degradada resulta la **limpia manual**.

En la CPA las actividades son organizadas en grupos de trabajadores y la transportación de estos se define de acuerdo con la labor que se realice en el día, asignándose los medios de acuerdo a las actividades a ejecutar, para lo cual se tiene en cuenta la distancia a recorrer garantizándose su traslado de ser necesario.

En relación a este beneficio los ubepecitas presentan desventajas respecto a los integrantes de la CPA; por otro lado los miembros de esta unidad reciben otros beneficios de los medios de transporte que no están recogido en el anterior enfoque y que se suman a los servicios que brinda la organización. En este caso se trata de la disponibilidad de los mismos para la solución de problemas eventuales como: acudir a turnos médicos dentro y fuera de la localidad, traslado de equipos electrodomésticos para su reparación, traslados por causas de fallecimiento de familiares, etc.; además de brindar una gran facilidad para el acceso a la comunidad, lo cual resulta necesario por su ubicación geográfica.

Alimentación en los centros de trabajo.

En este aspecto se contrasta las condiciones existentes en las entidades para garantizar la alimentación de los cooperativistas y los servicios que se ofrecen en este sentido. Pudiéndose apreciar primeramente que en la CPA se dispone de una instalación con este propósito (comedor), y que en el mismo se garantiza diariamente el desayuno antes del comienzo de la jornada, al igual que el almuerzo, el que se sirve en un horario apropiado para las características de las tareas que se desarrollan. Contando como promedio en el primero de los servicios de tres ofertas y en el segundo con cinco, disponiendo de la presencia de plato fuerte en tres ocasiones a la semana y empleando normas de consumo propias, que satisfacen la expectativa de los comensales.

Por su parte la UBPC dispone de tres comedores, para garantizar los servicios enunciados (desayuno y almuerzo), abarcando los mismos al personal que labora en la sede de la entidad y dos áreas productivas en el campo, el lote uno de caña y el área de producción de alimento. De acuerdo con la estrategia trazada faltaría por crear las condiciones necesarias en los lotes cañeros restantes. De este modo en la actualidad se garantiza el desayuno a los integrantes de las áreas que disponen de las instalaciones con este fin, ofreciendo el almuerzo al 100 % de los trabajadores, garantizando como promedio tres platos en el desayuno y cinco en el almuerzo, con la disponibilidad de plato fuerte en cinco ocasiones a la semana.

Las diferencias más notables en este elemento están relacionadas con el hecho de abarcar estos servicios a la totalidad de los trabajadores, las cantidades de productos que se ofertan, la disponibilidad del mismo en el momento oportuno y el acercamiento al área de trabajo.

Medios de trabajo .

Las herramientas de trabajo utilizadas, son propias para cada actividad por lo que se hacen diferentes en sus características y tecnologías. Existiendo similitud entre las utilizadas en las dos entidades y en el modo de establecer su cuidado y custodia. En el caso específico de las empleadas para el trabajo en la agricultura, se encuentran en manos de los propios trabajadores respondiendo los mismos por la conservación y mantenimiento de ellas.

Con relación a la disponibilidad de ropa y zapato estas se asignan centralmente por la empresa azucarera estableciendo las prioridades, quedando en manos de la unidad solo la distribución entre sus miembros. El nivel que se recibe actualmente permite disponer a cada integrante de una muda de ropa y dos pares de bota para el trabajador que labora directo en la producción de caña, una de material sintético y otra de plástico, si bien los niveles recibidos en la última campaña representa una mejora en comparación a las antecedentes, todavía resulta insuficiente la disponibilidad, lo que se debe en lo fundamental al rigor propio de las actividades agrícolas.

Actividades recreativas y celebraciones.

Otro elemento que propicia satisfacción a los miembros de las organizaciones son las actividades que se desarrollan en el marco de la entidad o en la propia comunidad, lo que resulta de agrado para todos y establece pautas en la comunicación, las relaciones y en la calidad de vida de los trabajadores y familiares.

En este caso existe una diferencia notable entre las dos unidades, que se aprecia con solo realizar una visita a la localidad donde están enclavadas. Al contar la CPA con una infraestructura destinada a este fin, que no aparece en ninguna otra entidad

del territorio, contando la misma con un local aclimatado que se utiliza como restaurante y un bar piscina.

La disponibilidad de estas condiciones le permiten a la cooperativa desarrollar actividades recreativas periódicamente, las que están al alcance de todos sus integrantes; incrementándose el número de ellas en el verano con un servicio diario, que logra de conjunto con la cadena de tiendas Ideal, mostrando el resultado del mismo, una calidad que les permite atraer a clientes de todas las comunidades de los alrededores incluyendo las ciudades de Morón y Ciego de Avila. Teniendo los cooperativistas y sus familiares una oferta amplia durante todo el período vacacional.

En este sentido la UBPC no cuenta con una infraestructura propia con este fin, las actividades que se desarrollan son organizadas en los locales existentes de acuerdo con la magnitud de las mismas.

En el transcurso del año se llevan a cabo en las dos entidades un conjunto de celebraciones que relacionamos en el Anexo Nº 10, de acuerdo con lo expuesto al comparar las fechas que son motivo de celebraciones se encuentra que el número de estas es superior en la CPA, lo que se distingue en primer lugar por el 17 de mayo momento donde se desarrollan durante todo el día actividades culturales, deportivas, juegos y un almuerzo, caracterizándose todas ellas por cultivar la tradiciones campesinas y de la propias de la comunidad. La otra que bien pudiera implementarse en la UBPC es la actividad que se le realiza con los fundadores y sus familiares el 23 de diciembre con motivo de su constitución. Aún cuando la UBPC presenta sus propias actividades generalmente son comunes, resultado del desarrollo de nuestra sociedad socialista, tal es el caso del 26 de julio, 1 de enero, 1 de mayo, el 8 de marzo, el 4 de abril, 13 de octubre y el 14 de febrero. Tanto la CPA como la UBPC tienen en cuenta estas fechas para la organización de actividades ya sea de carácter masivo o a grupos específicos.

2.3.3 Fluctuación de la Fuerza de trabajo.

Evaluados los elementos que se relacionan con la satisfacción de las necesidades de los socios, se considera oportuno analizar la fluctuación de estos (Tabla Nº 19).

Tabla Nº 19. Comportamiento de la fluctuación en la fuerza de trabajo por unidad productora.

UM (uno)

Años	UBPC			CPA		
	Trabajadores	Bajas	%	Trabajadores	Bajas	%
2003				95	5	5
2004	139	15	11	103	5	5
2005	131	32	24	106	19	18
2006	116	17	15	90	12	13

(Fuente: Elaborada por el autor a partir de la información brindada por las unidades)

Son visibles las diferencias que existen entre las dos entidades, aún cuando muestran tendencias muy parecidas (con independencia de la información disponible); lo que se percibe al valorar el incremento del número de bajas en el año 2005, seguida de una disminución no significativa en el 2006, lo que se aprecia, sucede de manera simultánea en las dos unidades, relacionándose muy estrechamente con los resultados económicos que se exhiben.

Cuando se evalúan las causas de las bajas en la CPA se encuentra, que las mismas en los primeros años están determinadas en lo fundamental por el proceso natural de envejecimiento del ser humano, pues son prácticamente en su totalidad solicitudes de retiro por llegar a la edad límite, con la excepción de los mencionados años. En el caso de la UBPC el número de bajas superan como promedio al de la CPA en un 5 %, estableciendo esta diferencias las bajas por solicitud propias de los trabajadores pudiéndose asociar este comportamiento con la satisfacción de los trabajadores.

Para el autor este indicador brinda dos informaciones importantes en el estudio realizado; primero que la política aplicada en este sentido por la CPA tiene mas éxito para atraer y mantener los cooperativistas en la organización que la UBPC y segundo, que como resultado de esta propia estabilidad, los anapistas tienen la posibilidad de gozar de una mejor preparación y experiencias en el trabajo que realizan, lo que sin dudas muestra su impacto en la productividad del trabajo.

Capítulo III. Examen del funcionamiento organizativo y perspectiva del modelo cooperativo de UBPC y CPA.

En el capítulo se exponen los distintos órganos de dirección que existen en las unidades estudiadas, profundizando en el funcionamiento de la Asamblea General de Asociados, teniendo en cuenta el exámen de la asistencia a las reuniones, la organización, condiciones en que se realizan y los temas que se tratan. Seguidamente se presenta un breve análisis de la Junta Directiva, lo que continúa con la valoración del segmento administrativo, donde se comparan las estructuras actuales con énfasis en la producción de caña y las cualidades de los compañeros que ocupan los cargos administrativos fundamentales. Más adelante se evalúan dentro de los estilos de dirección, elementos como las escalas de los anticipos, la evaluación del desempeño y el funcionamiento del matutino. Concluyendo con la configuración y perspectiva de los modelos organizativos implementados y una propuesta de promover el desarrollo de las entidades tomando como punto de partida los principios de las CPA.

3.1 Organos de dirección.

Luego de analizar los resultados expuestos por las unidades se hace necesario estudiar los distintos métodos y estilos empleados por los grupos formales dentro de la organización, por el impacto que estos tienen en el cumplimiento de los objetivos trazados.

En el caso específico de las cooperativas seleccionadas para asumir la dirección se cuenta en primera instancia con la Asamblea General de Asociados, estando conformada por la totalidad de sus miembros, constituyendo el órgano superior de dirección y teniendo dentro de sus funciones la de elegir al Administrador ó al Presidente. De igual modo son elegidas la Junta de Administración en la UBPC como órgano de dirección ejecutivo-administrativo y la Junta Directiva en la CPA como órgano de dirección, subordinada a esta el consejo de administración que es designado por la asamblea a propuesta de la misma.

3.1.1 La Asamblea General de Asociados.

Un análisis del funcionamiento de este órgano de dirección a partir de la revisión de las actas de las reuniones celebradas durante un año de trabajo (2006), complementado con la aplicación de una encuesta realizada al 10 % de los trabajadores (anexo N° 11), denota divergencias en la asistencia, preparación, contenido y matices de la misma, a la hora de su ejecución.

El primero de los aspectos enunciados puede ser valorado al tener en cuenta un resumen de la asistencia de los asociados de las entidades a este importante evento, el que se muestra en la tabla N° 20 donde además se puede identificar el número de asambleas realizadas durante el período evaluado.

Tabla N° 20. Comportamiento de la asistencia de los asociados a las Asamblea General por unidad en los meses de enero a diciembre del 2006.

Meses	UBPC Ilusión			CPA I. Agramonte		
	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Enero	142	112	79	85	81	95
Febrero	146	121	83	81	78	96
Marzo				85	76	89
Abril	146	110	75	97	93	96
Mayo	145	128	88	97	92	95
Junio	144	126	88	95	87	92
Julio	146	129	88	93	89	96
Agosto				93	72	77
Septiembre	145	126	87	90	83	92
Octubre	144	125	87	90	84	93
Noviembre	150	132	88	96	81	84
Diciembre	150	131	87	93	87	94
Total	146	124	85	91	84	92

(Fuente: Elaborado por el autor a partir de las actas de las Asambleas Generales de asociados de la UBPC Ilusión y CPA I. Agramonte celebrada en los meses de: enero a diciembre del 2006)

De la información mostrada se infiere que los niveles de asistencia que se exponen en las entidades favorecen a la CPA, la que registra como promedio un 7 % de participación por encima de la UBPC, quedando reflejado este resultado en la

encuesta realizada al identificar, semejante diferencia en relación a la asistencia de la totalidad de las asambleas. Por otro lado se aprecia que en dos meses no se efectuaron las asambleas en la UBPC, correspondiéndose una de las ocasiones con el momento pico de la zafra y la otra con el período de vacaciones, lográndose tasar en la CPA bajos niveles de asistencias en semejantes condiciones.

En lo que respecta a la preparación de los eventos se pueden enumerar ciertas similitudes como la realización previa de reuniones en los respectivos órganos de dirección, el momento en que se informan a los trabajadores de los temas a tratar; lo que sucede al comienzo de la actividad no resultando favorable para ninguna de las dos y las condiciones del local, este último con un nivel de aceptación de acuerdo con los encuestados superior en la CPA. Al analizar las diferencias, llama la atención el modo en que se seleccionan los temas que se tratan en las asambleas, pues en la CPA se cuenta con un plan temático elaborado a inicios de año, el que recoge los puntos a tratar por actividad, pudiéndose comprobar que son tenidos en cuenta a la hora de definir el orden del día cada mes. No ocurriendo lo mismo en la UBPC donde se tienen definido como sistema cinco temas permanentes y mensualmente se le suma de mutuo acuerdo entre la dirección y el sindicato los que se considere necesario.

Profundizando en el soporte legal de esta situación se consultó la Resolución N^o 525-2003, Capítulo III, Sección Segunda, donde se exhibe como parte del reglamento de las UBPC vinculadas al Ministerio del Azúcar el funcionamiento de la Asamblea General de Asociados. De igual modo se procedió con el Acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros con fecha 17 de mayo del 2005. Capítulo V, Sección Primera, donde aparece lo regulado al respecto para las CPA. Comparando lo dispuesto se determina que para las UBPC está definido en este documento, el modo en que se debe desarrollar la actividad quedando establecido en el mismo, la presentación de un informe con la definición de siete aspectos, algo no expuesto para las CPA. Esta situación propicia que los anapistas manejen una cantidad superior de problemáticas en sus asambleas y muestren una mayor satisfacción por los asuntos tratados de acuerdo con los resultados de la encuesta realizada.

Aún cuando los elementos valorados inducen a determinadas conclusiones es necesario sentar que el estudio de los temas tratados y la frecuencia de estos aportan el mayor peso para la investigación, por las posibilidades que brinda en la búsqueda de las diferencias que se persiguen. Lo antes mencionado se puede comprobar al observar las tablas N° 21 y 22 donde se expone un resumen de los temas tratados durante el año y la frecuencia que los mismos asumieron en la UBPC Ilusión y en la CPA Ignacio Agramonte respectivamente.

Tabla N° 21. Temas tratados en las Asambleas Generales de Asociados en la UBPC Ilusión en los meses de enero a diciembre del 2006.

Nº	Temas	Frec	Nº	Temas	Frec
1	Chequeo de acuerdos.	9	12	Información sobre la zafra	1
2	Análisis del delito y la corrupción	8	13	Análisis del plan de vacacional	1
3	Análisis de los resultados Económico.	7	14	Discusión de las nuevas propuestas de salarios	1
4	Disciplina Laboral	7	15	Evaluación de los colectivos	1
5	Propuesta de nuevos cooperativistas.	7	16	Organización de la Fuerza de trabajo en colectivos y su vinculación al pago por resultados.	1
6	Análisis del plan de actividades a la caña.	6	17	Compromisos para la zafra 2007 y Situación de las reparaciones	1
7	Informe Sindical	5	18	Propuesta sobre pago por resultados e incremento de salarios de los trabajadores indirectos.	1
8	Resultados de la evaluación de los procesos (Resoluciones)	3	19	Resultados de las asambleas de meritos y deméritos y propuesta de mejor trabajador	1
9	Emulación sindical mejores trabajadores	2	20	Análisis de las actividades agrícolas para el año 2006	1
10	Informe Administrativo	1	21	Cumplimiento del plan Técnico-Económico	1
11	Discusión de la vinculación al área, lotes y su presupuesto	1			

(Fuente: Elaborado por el autor a partir de las actas de las Asambleas Generales de asociados de la UBPC Ilusión celebrada en los meses de: enero a diciembre del 2006)

Tabla Nº 22. Temas tratados en las Asambleas Generales de Asociados de la CPA Ignacio Agramonte en el período que abarca los meses de enero a diciembre del 2006.

No	Tema	Frec.	No	Tema	Frec.
1	Chequeo de acuerdos	12	23	Actividad por el 4 de abril	1
2	Análisis de las Resoluciones	11	24	Control Integral Empresa Az	1
3	Comportamiento de la zafra	5	25	Compra de equipos	1
4	Categorización de la estimulación en divisa	5	26	Informe de la junta directiva	1
5	Construcción y servicios	4	27	Informe 45 aniversario del ANAP	1
6	Destacados del Trimestre	4	28	Acuerdos de la junta y el consejo	1
7	Tarea 14 de Junio	4	29	Producción de caña Resolución 5	1
8	Organización de la fuerza	3	30	Producción de alimento	1
9	Ingresos de nuevos Cooperativistas	3	31	Resolución 543	1
10	Desarrollo programa de alimento	3	32	Programa de imagen Nueva Comunidad	1
11	Situación Modulo Pecuario	2	33	Informe Reunión con Fidel	1
12	Situación Económico financiera	2	34	Balance económico Anual	1
13	Desarrollo política de cuadro	2	35	Organización de las Vacaciones	1
14	Análisis de las reparaciones	2	36	Informe sobre la siembra de caña	1
15	Situación de la maquinaria	2	37	Actividades inicio del curso y CDR	1
16	Capacitación	2	38	Asambleas escuelas	1
17	Chequeo de Emulación del ANAP	2	39	Análisis de las guardias	1
18	Informe comisión de droga	2	40	Estrategia de zafra	1
19	Propuesta de vanguardia 2005	1	41	Actividades por el 30 aniversario de la CPA	1
20	Destacados del 2005	1	42	Días feriados	1
21	Desarrollo Socio- Económico	1	43	Comienzo de la zafra	1
22	Análisis de las indisciplinas	1			

(Fuente: Elaborado por el autor a partir de las actas de las Asambleas Generales de asociados de la CPA I. Agramonte celebrada en los meses de enero a diciembre del año 2006).

El total de puntos tratados en el año por la UBPC fue de 66, los que obedecen a los temas antes descritos y hacen que como promedio en estas asambleas se hallan tratado 7 aspectos; derivándose del análisis realizado un total de 54 acuerdos. Un exámen similar en la CPA arroja que el total de temas incluidos por esta entidad duplica los abordados en la UBPC, todo lo cual indica que el grupo de aspectos que son discutidos y aprobados en este órgano de dirección es mucho más abarcador, siendo en este caso la cuantía de puntos tratados 93, con un promedio de 8 por evento, llegándose a tomar un total de 90 acuerdos.

Luego de estas valoraciones, se hace necesario realizar una evaluación de los aspectos implícitos en la UBPC y que no se tratan en la CPA, siendo estos:

- ? La vinculación del hombre al área.
- ? El incremento de anticipo.
- ? Aprobación del plan de labores a la caña.

Al indagar sobre el primero de los temas enunciados, con la dirección de la cooperativa, esta plantea que es trascendental y que se pueden esperar buenos resultados con su implementación pero la unidad no ha encontrado un camino satisfactorio para su aplicación aún cuando se hayan hecho intentos. Estos cooperativistas muestran preocupación sobre las contradicciones que se pueden generar entre los intereses individuales al seccionar los centros de costo (de los cuales algunos pueden brindar más beneficio que otros) y los propios del colectivo o la comunidad, que además se considera por ellos como primordial para la cooperativa.

Con relación al incremento de los anticipos se continúa estudiando por ellos en que cuantía se ejecuta el mismo, no teniéndose definido la magnitud hasta el momento, lo que no quita que se reconozca la posibilidad de llevarlo a cabo a partir del incremento del precio de la caña para la campaña siguiente.

El tercero de los aspectos obedece a una sobrevaloración de su sistema de trabajo; dado el carácter cotidiano y dinámico que le imprime esta entidad a los aspectos productivos, pues se apoyan mucho en el matutino que tiene una frecuencia diaria y

en determinados momentos se le da un papel predominante en la comunicación con los cooperativistas.

Al relacionar los temas que se tratan por la CPA y no son incluidos en la UBPC dentro de sus asuntos, la cifra es significativa, pudiéndose identificar aspectos tales como:

- ? Programa de alimentos.
- ? Construcción y Servicios.
- ? Estado de la maquinaria.
- ? Desarrollo socio económico.
- ? Celebraciones y conmemoraciones.
- ? Política de cuadro.
- ? Capacitación.
- ? Compra de equipos.
- ? Asamblea escuelas.

El hecho de enumerar estos aspectos no significa que necesariamente estén enunciados todos y mucho menos que los mismos no sean atendidos por la UBPC, lo que no quita que esto proceda. La intención ante todo es percibir los aspectos que puedan ilustrar; que hace que el funcionamiento de las asambleas tenga un contenido y tono distinto, y como esto incide en los objetivos de las unidades.

La producción de alimentos forma parte de los principios básicos de las UBPC y no es tratada como un punto independiente en ningún momento, sino que se incluye dentro del análisis de los procesos indicados por el Ministerio del Azúcar. En la CPA este tema se aborda en seis ocasiones y lo hacen el Jefe de Área de cultivos varios y el del módulo pecuario derivándose de cada examen un grupo importante de acuerdos. Lo que indica que es un tema muy debatido y de gran interés para los cooperativistas.

La construcción como vía para la mejora de las condiciones de vida, es otro aspecto que abarca los principios básicos. Esta forma parte de los seis temas que más se tienen en cuenta por la entidad lo que sin dudas ha mostrado su impacto en las

viviendas construidas, así como en el programa de desarrollo socio-económico que le permite mostrar a la comunidad una nueva escuela levantada con la colaboración de los cooperativistas.

Por otro lado, como se ha podido distinguir en la caracterización, el estado actual de la maquinaria de ambas entidades resulta diferente, favoreciendo este aspecto a la CPA. También se aprecia que en esta entidad el asunto es tratado en dos ocasiones con la consiguiente rendición de cuenta del jefe del área. En tanto que la UBPC presenta una situación más crítica y no se advierten acuerdos al respecto.

El desarrollo de la comunidad es un tema que también ocupa la atención de la asamblea, por lo que se trata en dos ocasiones: permitiendo comprobar que la entidad tiene un serio compromiso con el asentamiento. En la actualidad le prestan atención a varios aspectos entre los que se recoge: El buen estado y limpieza de los jardines, el sitio histórico, la construcción de la escuela y un nuevo proyecto para producir combustible doméstico (biogás) a partir del estiércol de vaca. En la UBPC las acciones en este sentido no son tan visibles, pues las actividades que se realizan tienen mucho menos alcance.

Otro tema que se debate, y se relaciona con el anterior son las actividades que se organizan con el objetivo de saludar y conmemorar fechas históricas importantes, donde se hacen nuevamente palpable el compromiso de la cooperativa con las organizaciones políticas y de masas.

El análisis de los aspectos explicados y otros como la política de cuadro, la capacitación, la compra de equipos y la asamblea escuela, revelan que el funcionamiento de la asamblea no tiene un carácter formal. Al mismo tiempo que si valoramos el grueso de los temas, se puede considerar que la unidad instrumenta las indicaciones que recibe a través de la asamblea lo que se corrobora con el tema de la dirección por procesos del Ministerio del Azúcar y la tarea 14 de junio.

El Autor considera que el aparato Administrativo y la Junta Directiva se sienten con obligación ante este órgano de dirección, todo lo cual confirma lo acertado de la estrategia del ANAP desde el comienzo de la creación de estas entidades, donde

significaba la Asamblea General como uno de los aspectos para lograr el éxito; constituyendo esta el instrumento que crea, estimula y articula los mecanismos democráticos de dirección.

Por otro lado se aprecia que en la UBPC predomina el carácter de trabajador sobre el concepto de dueño, lo que hace que la Asamblea General tenga un contenido sindical marcado, con un comportamiento muy parecido a la anterior Asamblea de Representantes, donde la administración de conjunto con el sindicato presenta varios informes y la participación de los trabajadores se inclina a escuchar y plantear sus dificultades más personales (ropa, zapato, lima, etc.) quedando a un lado los intereses de la organización.

Lo antes enunciado se puede comprobar mejor si se valora el acuerdo primero del Consejo de Dirección de enero del 2006 el cual plantea *“Dar a conocer en la asamblea con los trabajadores el plan técnico- económico del año 2006 (Acta consejo de dirección. UBPC Ilusión. enero 2006)”*. No obstante una nueva manera de pensar se impone en la UBPC, pues al desarrollar el tema en el colectivo, este acordó que el mismo se discutiera por las áreas de trabajo, lo que significa que no se aprobó.

Pero los avances no son muchos, dado que en el total de los compromisos que se controlan una parte de ellos ponen de manifiesto que el colectivo continúa pendiente del tutelaje de la empresa, al considerar esta, responsables de sus dificultades, debido a que se identifican acuerdos referidos a insumos cuyos responsables son los representantes de la empresa que los visita, aspecto que también llama la atención pues prácticamente en todas las actividades están presente cuadros de la empresa y del sindicato. Al evaluar los acuerdos de la CPA no se encuentran responsables ajenos al colectivo, ni con la presencia constante de la empresa en el evento. Al respecto cabría preguntarse si la continuada presencia de la dirección de la empresa y el sindicato contribuye a la consolidación de la asamblea y la formación de los líderes en la UBPC o si resultaría necesario idear otro método de control que le permita más libertad a la dirección del colectivo.

A tono con lo planteado se encuentra el empleo del reglamento interno; en la CPA durante el año, se le aprobaron a este documento dos modificaciones, una relacionada con el acceso a las áreas de trabajo y la otra con la metodología para la distribución de utilidades. En tanto en la UBPC se toman acuerdos cuyo contenido está recogido en el mismo, al referir que *“el trabajador que presente indisciplina en la fiesta de fin de años causará baja de la unidad”* (Asamblea General mes diciembre UBPC Ilusión 2006) ó el que define la asistencia a la asamblea como un aspecto de la evaluación mensual.

Aún cuando se exponen diversos argumentos se considera necesario comparar lo registrado sobre el tema de la zafra, el cual es tratado por las dos entidades; pero se resalta que la CPA logra un costo que abarca el 50 % del alcanzado por la UBPC. Este tema después de los procesos es el más tratado por los anapistas, dándose seguimiento desde las reparaciones hasta terminada la campaña. En cambio la UBPC lo trata en un solo momento y después de concluida la zafra, lo que no le permite adicionar soluciones pues todo ha transcurrido.

Otro aspecto que merita la pena resaltar por la importancia que se le brinda en la asamblea de la CPA es la evaluación por desempeño de los trabajadores, este es uno de los más atendidos en esta entidad y sobresale por su estrecha vinculación a la estimulación en CUC. Lo que unido al sistema de reporte diario, el que responde en primer lugar al hombre y no a las actividades que se realizan como en la UBPC, dejando claro que la unidad considera al cooperativista como el elemento fundamental y por ello cuenta con todo un mecanismo que identifique la responsabilidad individual de cada integrante.

Luego de advertir los elementos enunciados a modo de resumen se puede identificar que existen diferencias en el funcionamiento de las asambleas de estas unidades que ponen en desventajas a los Ubepecistas, haciéndose notar elementos tales como:

- ? Las condiciones del lugar donde se efectúan no son del todo favorable.
- ? Los temas de las asambleas no son debidamente planificados.

- ? No siempre son tratados los aspectos más importantes para los integrantes.
- ? Existen temas que se tratan con insuficiente profundidad y/o frecuencias.
- ? Se muestra insatisfacción con las soluciones que se le dan a los problemas tratados.
- ? El reglamento interno no es utilizado con frecuencia, no dándose la importancia que este tiene desde el punto de vista legal.

El funcionamiento no apropiado de las asambleas en la UBPC conduce a considerar que existe una marcada desviación de los principios que distinguen el movimiento cooperativo y los básicos para este tipo de entidades, destacándose más específicamente el ejercicio de la dirección democrática, la autonomía de gestión, la relación con la comunidad y el autoabastecimiento del colectivo, conjuntamente con el mejoramiento de las condiciones de vida, quedando claramente evidenciado todo ello en los resultados de las encuestas realizadas; llamando la atención la coincidencia en la proporción de los trabajadores (40 %) que comparten el criterio tanto en la UBPC como en las CPA que existen limitaciones en la autonomía de las unidades, percibiéndose en la primera una marcada incidencia. Por otro lado la diferencia de opinión más notable en el total de temas encuestados, se ubica en la atención a la comunidad lo que corrobora un trabajo muy pobre de la UBPC en esta dirección.

Habiendo enunciado las dificultades que tienen el mayor peso en las diferencias que muestran estas entidades desde el punto de vista funcional, sería necesario reflexionar ¿por qué son importantes las asambleas para la participación de los trabajadores en la toma de decisiones?

Para el autor la respuesta a esta pregunta comienza por identificar que un aportador en la CPA antes de incorporarse a esta, en su predio toma un grupo de decisiones tales como: plantearse el cultivo a sembrar y la tecnología a utilizar; además de contratar la producción y gestionar los recursos necesarios; a lo que se suma, de ser preciso la contratación de fuerza de trabajo, que al mismo tiempo necesita un salario, sin obviar el aspecto de velar por la calidad de lo que hace. Todo lo cual conduce a obtener un resultado que le proporciona beneficios económicos, pero que al mismo

tiempo le brinda el reconocimiento del resto de los campesinos. Por otro lado, la comparación de sus resultados con el de otros semejantes, hace que funcione una auto-evaluación del desempeño y propicie la obtención de estímulos que no son de naturaleza material.

Con la creación de las CPA se elevó la socialización y el desarrollo productivo, pero al mismo tiempo se hizo necesario conservar esta fuente de motivación, lo que resulta complejo pues estas funciones obviamente toma un carácter más especializado al igual que los trabajos que determina directamente los resultados productivos, por lo que se impone un órgano en el que las funciones mencionadas de conjunto con la experiencia adquirida y otras sean colegiadas y aprobadas por el total de sus integrantes, siendo esta la Asamblea General de Asociados. Aún cuando en la actualidad no se encuentra en actividad laboral ninguno de sus fundadores se puede percibir que estos aspectos se mantienen como un legado, lo cual significa que forman parte de los valores y la cultura del colectivo, por lo que todo nuevo integrante está obligado a acatarlos para permanecer en la cooperativa.

Para los miembros de la UBPC la situación es más compleja, por proceder de las granjas estatales, donde predominaba un sistema de dirección marcadamente centralizado y las decisiones que se tomaban dejaban muy poca cobertura para este proceso en la base; razón por la que se describe, algunos de los elementos en los que las administraciones deben darles parte activa a sus integrantes, con el propósito de imponerles la motivación que genera la participación en la toma de decisiones y su control.

3.1.2 La junta Directiva o Administrativa

Este órgano de dirección está presente en ambos casos, pero los mismos juegan roles distintos. En la UBPC están muy mezcladas las funciones ejecutivas y administrativas, debido a que la junta es conducida por el Administrador y compuesta por el J' Economía, J' Recursos Humanos, J' de Producción y un Representante del sindicato. Como se podrá percibir las personas que tienen responsabilidades ejecutivas comparten las funciones administrativas siendo al mismo tiempo jueces y

partes. Por otro lado la CPA muestra estos elementos visiblemente separados, pues la junta directiva está compuesta por el presidente y ocho trabajadores, ocupando dentro de ellos los cargos de Secretario, Organizador, Ideológico y Finanzas, pudiéndose destacar dentro sus características, que ninguno de los integrantes ocupa cargos administrativos y que todas las áreas de la estructura administrativa están representadas

El funcionamiento de este órgano implica como sistema de trabajo dos reuniones en el mes, tratándose varios temas; llamando la atención la rendición de cuenta de los distintos frentes administrativos lo que nuevamente es analizado en la asamblea.

3.1.3 Aparato administrativo

Este órgano de dirección es común para las dos entidades, lográndose percibir que las estructuras que se emplean son distintas en cuanto a la disposición de los niveles jerárquicos, lo que se manifiesta en las relaciones horizontales y en mucho de los métodos y estilos de trabajo que las mismas sostienen.

Para la UBPC existe una marcada relación entre la Junta Administrativa y las distintas áreas de trabajo que conforman la estructura funcional, dado que se comporta como un consejo de dirección ampliado en el cual, la junta directiva mantiene el mayor nivel de jerarquía, mostrando este funcionamiento mucha semejanza con la estructura de Granja Estatal que le antecedió. Con el propósito de argumentar lo antes presentado se muestra en la figura N° 2. El organigrama de la estructura funcional de la UBPC.

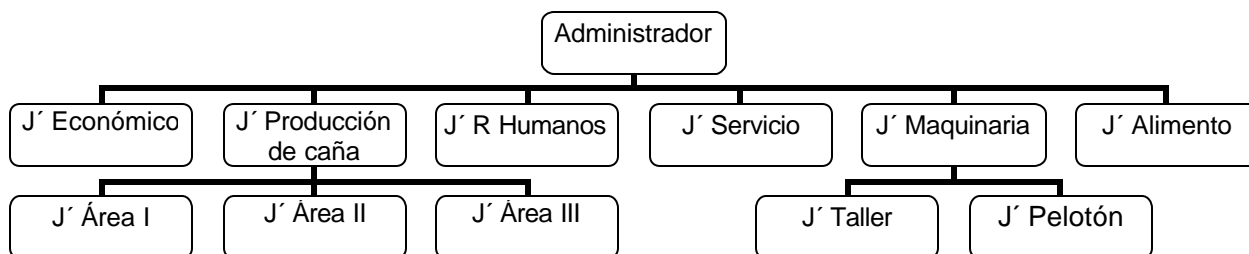


Figura N° 2 Organigrama funcional de la UBPC Ilusión.

(Fuente: Elaborado por el autor de acuerdo a la descripción del administrador y el jefe de recursos humanos de la unidad.)

Para los anapistas desde el punto de vista organizativo, está diferenciado las responsabilidades del presidente y el administrador, este último designado por la Asamblea General de Asociados. Lo que implica que el primero se sitúe al frente de la Junta Directiva ya expuesta, quedando en manos del segundo el compromiso de la Junta Administrativa. Este comportamiento en la práctica resulta algo distinto pues el máximo líder con frecuencia asume tareas de carácter administrativo, lo que hace que se interprete la estructura funcional de la unidad de la manera que se expone en la figura N° 3.

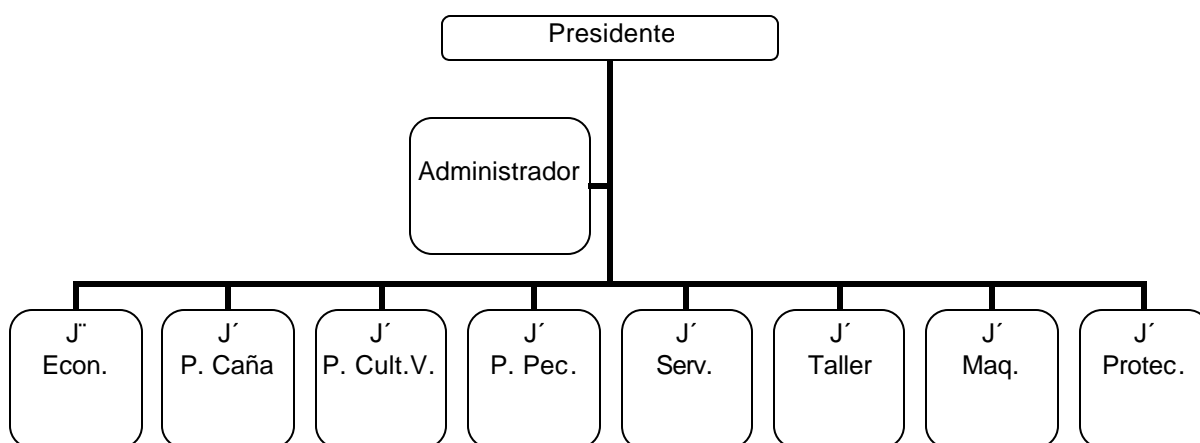


Figura N° 3: Organigrama funcional de la CPA Ignacio Agramonte.

(Fuente: Elaborados por el autor de acuerdo a la descripción del administrador y el jefe de recursos humanos de la unidad.)

Al comparar los organigramas se comprueba lo ya anunciado con relación a los niveles jerárquicos con que trabajan las dos entidades, percatándose a simple vista que la estructura de la CPA es más sencilla con menos estratos, lo que le da una constitución plana, favoreciendo de este modo la dirección de la entidad. En la UBPC se presentan niveles intermedios en la producción de caña y la mecanización, lo que sin dudas aleja la dirección del principal renglón productivo, así como, del elemento de apoyo de mayor peso.

Al evaluar el caso específico de la producción de caña se avista el hecho que ambas entidades cuentan con una cantidad parecida de trabajadores, 50 en la CPA y 56 en la UBPC, en cambio para esta área de trabajo la primera entidad solo define un

compañero que responde íntegramente por la actividad, además de elaborar los reportes de trabajo diariamente y evaluar cada uno de los cooperativistas que laboran en estas funciones. La UBPC para desempeñar la misma actividad emplea cinco funcionarios, siendo estos los correspondientes al Jefe de Producción, el Técnico Integral Agrícola y tres Jefe de Areas cañeras. Cuando se profundiza en este aspecto se hace necesario tener en cuenta la superficie agrícola que destina cada cooperativa al cultivo; identificando que esta última dispone de prácticamente el doble del área que la CPA emplea con este fin. Pero de cualquier modo existe más personal en función de la administración y más niveles jerárquicos, que sin dudas entorpecen las relaciones horizontales, sobre todo con el área de mecanización que describe una estructura parecida y resulta de vital importancia para las atenciones culturales que demandan las plantaciones.

Al indagar en los aspectos que hacen posible al Jefe de Caña de la CPA dirigir esta masa de cooperativistas, asumiendo complejidades desde el punto de vista tecnológico superior, al laborar 8 hombres en la actividad del riego de agua, se encuentra con un estilo particular, en el que se destacan varios elementos: el primero se relaciona con la selección de las actividades a enfrentar en el momento, dentro de la diversidad que abarcan la producción de caña, el segundo a la creación en función de los objetivos trazados de grupos de trabajo con personas afín, en una magnitud que no supera a los 12 integrantes, para lo cual son seleccionados los hombres más capaces en la junta administrativa con el propósito de obtener la mayor productividad y el último de los elementos se refiere al modo en que se auto-dirigen los grupos, encabezados por líderes naturales que no obtienen beneficios económicos alguno, por organizar y controlar el trabajo. Todo esto funciona de un modo flexible que permite diariamente evaluar las tareas y en caso de existir atrasos de acuerdo a lo previsto se refuerzan los grupos existentes, no solo en el área en cuestión sino con otras, como la producción de alimentos.

En la UBPC los grupos están constituídos en cada lote ó área, contando estos como promedio con un total de 18 integrantes los que se organizan en brigadas integrales que realizan distintas tareas de acuerdo a la necesidad del cultivo y son controlados

por el Jefe del Area que se vale de un jefe de grupo. En caso de existir la necesidad de apoyo entre las distintas áreas de trabajo, esta es coordinada en los contactos operativos que realiza la dirección. Lo que indica una mayor rigidez y cantidad de personal indirecto en la toma de dediciones.

En relación a la mecanización sucede algo parecido en el número de jefes pero en menor cuantía, sobre todo en el período zafra donde la UBPC utiliza un área adicional y la CPA incrementa las funciones del Jefe de Maquinaria.

Luego de valorar los aspectos relacionados con el modo en que funcionan los aparatos administrativos, profundizando en la producción de caña se considera necesario abordar aspectos cualitativos de los compañeros que ocupan los distintos cargos en la estructura de las unidades, lo que se presenta en la tabla N° 23.

Tabla N° 23. Comportamiento de la edad, nivel escolar, permanencia en la unidad y años en el cargo por funciones de la UBPC Ilusión y la CPA Ignacio Agramonte .

Función	UBPC				CPA			
	Edad (años)	Nivel Escolar	Tiempo unidad (años)	Tiempo cargo (años)	Edad (años)	Nivel Escolar	Tiempo unidad (años)	Tiempo cargo (años)
Presidente					46	Tec.	25	8
Administrador	43	Ing.	12	12	49	Lic.	20	5
J´ Economía	51	Tec.	2	2	51	Tec.	12	5
J´ R. Humanos	57	Tec.	5	5				
J` Producción C.	49	Tec*	12	12	59	Ing.	15	15
J` Maquinaria	56	9	9	9	58	6	**	**
J´ Servicio	48	12	2	2	40	Tec.	7	4
J Area de caña I	42	12	14	2				
J Area de caña II	44	12	2	1				
J Area de caña III	43	11*	8	1				
J´ Taller	54	9	14	5	38	Tec.	20	1
J Combinada	55	9	1	1				
J´ P. Alimentos.	vacante				36	9	16	2
J´ P. Pecuario					54	7	18	3
S. Protección					59	12	3	3

(Fuente: Elaborado por el autor teniendo en cuenta el expediente laboral de cada trabajador)

*Compañeros que se encuentran estudiando en la tarea Álvaro Reynoso.

** Compañero con menos de un año de trabajo.

Se puede inferir que el promedio de edad de los compañeros que dirigen es prácticamente similar, 49 años, lo que posee un comportamiento semejante al valorar los años en el cargo, que igualmente resulta coincidente para las dos entidades con 5 años. Haciéndose notar diferencias, primero en el grado de escolaridad, al contar la CPA con un mayor número de profesionales y técnicos medios, sumando en estas categorías seis compañeros, siendo cuatro en la UBPC donde se resalta la presencia de dos integrantes estudiando.

Otro aspecto que manifiesta divergencias, es el promedio de años en la unidad, en este caso los anapistas duplican los siete que como promedio muestran los ubepecistas. Pudiéndose considerar a la cantidad de funciones que son ocupadas por compañeros que tienen la misma cantidad de años en el cargo y en la unidad; como el elemento que marca la mayor diferencia, por revelar que la UBPC incorpora del exterior el grueso de sus dirigentes, mientras que la CPA lo hace en contadas ocasiones, identificándose la existencia de políticas distintas en relación a los cuadros que se reafirma al notar que el cargo jefe de producción de alimentos se encuentra vacante en la primera.

3.1.4 Métodos y Estilos de trabajo.

Como se ha comprobado, entre los dos tipos de cooperativas existen diferencias en cuanto al modo en que funcionan y son concebidos los órganos de dirección, lo que sin dudas induce las mismas por caminos diferentes para el alcance de sus objetivos, por lo que en lo adelante se aborda algunos de los métodos y estilos que pueden ayudar a subrayar estas diferencias.

Escalas salariales.

Uno de los aspectos que muestra esta divergencia son las escalas que se emplean para el anticipo a los trabajadores la cual se aplica en función a la estructura ya explicada, encontrándose diferencias significativas en su conformación pues en la CPA solo existen tres niveles con el predominio 10.00 pesos por jornada para la mayoría de los integrantes, exceptuando al contador y el económico que perciben 13.00 pesos y las recepcionista con 8.00 pesos. En tanto que en la UBPC resulta

muy complicado lo que se puede comprender al evaluar la tabla N° 24 donde se muestra las distintas escalas salariales por funciones, puestas en vigor a partir de la aprobación del nuevo precio de la caña.

Tabla N° 24. Estructura de las escalas salariales en la UBPC Ilusión.

Actividad a Desarrollar	UM (Pesos)	
	Anticipo	
	Mes	Diario
Administrador	500.00	20.83
J´ Económico	500.00	20.83
J´ Producción	480.00	20.00
J´ Maquinaria	480.00	20.00
J´ Recursos Humanos	450.00	18.75
J´ Servicios	450.00	18.75
J´ Area de caña	440.00	18.33
Técnico Integral de Caña	440.00	18.33
J´ Alimentos	420.00	17.50
Técnico Veterinario	400.00	16.67
J´ Taller	384.00	16.00
Otros Obreros de taller	360.00	15.00
Almacenero	336.00	14.00
Operador Equipos pesados	288.00	12.00
Cocinero	288.00	12.00
Auxiliar de limpieza	240.00	10.00
Obreros Producción de alimento	240.00	10.00
Operador Equipos Ligeros	225.00	9.38
Obreros Producción de Caña	225.00	9.38

(Fuente: Aportada por el J´ de Recursos Humanos de la UBPC Ilusión)

El análisis permite comprobar que la escala de anticipos aplicada por la UBPC cuenta con 12 niveles, teniendo como peculiaridad que existe una notable diferencia entre el más alto, devengado por el Presidente y Económico, y el de menor ingreso correspondiente al trabajador de la producción cañera. De igual modo se establecen contrastes entre esta tarea y la actividad de producción de alimentos, mostrando esta situación que se discrimina al cooperativista que labora en las actividades agrícolas de la producción de caña. Todo lo cual permite asegurar que existen distintas políticas entre las unidades, que se resalta al mostrar una tendencia en la CPA a estimular los trabajos menos deseados por medio de la equidad en los incentivos

proporcionados por el anticipo, muy fácil de comprobar al revisar los reportes de trabajo.

Evaluación del desempeño.

En cuanto a la evaluación del desempeño resulta necesario continuar profundizando por la importancia que esta reviste para la productividad de los cooperativistas en las unidades. En este caso se aprecia que ambos colectivos la utilizan como herramienta de control, coincidiendo en que se define por ellos un grupo de aspectos que se miden mensualmente y en el hecho que los jefes de las áreas son los que la ejecutan, al mismo tiempo, que estos se evalúan por el administrador o presidente. Se hace visible que dentro de los elementos que se tienen en cuenta por la CPA existe una mejor definición de la responsabilidad individual de cada miembro, lo que se puede comprobar en la tabla N° 25 donde se exponen los indicadores que se tienen en cuenta por las dos entidades.

Tabla N° 25. Indicadores de la evaluación mensual.

UBPC Ilusión	CPA Ignacio Agramonte
? Actitud ante el trabajo.	? Asistencia al trabajo.
? Cumplimiento de la Jornada.	? Asistencia al matutino.
? Idoneidad en el puesto	? Asistencia a la Asamblea.
? Relaciones humanas.	? Participación trabajo extra laboral.
? Disciplina laboral.	? Participación a las actividades culturales.
	? Participación en actividades políticas.
	? Pago de la cuota social.
	? Pago de M.T.T.
	? Disciplina.

(Fuente: Elaborada por el autor teniendo en cuenta la información brindada por las áreas de Recursos Humanos de las entidades).

Como se podrá notar en la CPA se le otorga un peso significativo a la asistencia de sus miembros, tanto al trabajo como a los matutinos y asambleas, resaltando de este

modo los espacios donde se hace posible para el total de sus socios la cooperación, la comunicación y la participación, a los que se suman el resto de las actividades que se organizan de cualquier índole, lo que sin dudas contribuye al fortalecimiento de las relaciones entre los cooperativistas

Los aspectos antes resaltados igualmente son tenidos en cuenta por la UBPC pero tienden en su propósito de englobar varios de ellos a ser más complejos, menos comprensibles para sus miembros y al mismo tiempo se hace más difícil su medición.

Por otro lado existen aspectos como el cumplimiento de la jornada y la actitud ante el trabajo que en la CPA se les da un tratamiento muy cotidiano, tal es el caso de la definición de los trabajadores por tipo de labor y el análisis diario del cumplimiento de la jornada, lo que no deja mucho margen a persistir problemas de este tipo.

Otro elemento interesante es que en la CPA los resultados de esta evaluación son utilizados para la categorización de los trabajadores, la que establece tres niveles y se emplean para la distribución de la estimulación en CUC tendiendo como resultado que: La Categoría A percibe un 100 %, la Categoría B un 80 % y la categoría C el 60 %, por lo que existe una relación estrecha entre la evaluación que se realiza y el ingresos que reciben los integrantes.

Matutino

Al abordar el tema del matutino, se comprueba que en ambas unidades está implementado el funcionamiento de esta herramienta de comunicación pero en la práctica se comporta de un modo distinto. Con relación a la planificación del mismo en la UBPC se anuncia esta actividad tres días a la semana organizándose en las distintas áreas de trabajo, quedando responsabilizado con la ejecución los distintos J' de áreas. En la CPA su elaboración es diaria y se efectúa con la presencia de todos los cooperativistas incluida la junta administrativa, con esta actividad comienzan las tareas de la unidad y se le brinda una importancia relevante por la posibilidad que brinda de aglutinar a los cooperativistas, realizar breves consultas, resolver conflictos de forma inmediata e informar a sus integrantes tanto de la situación existente en la unidad como en el orden nacional e internacional,

impregnándole a esta actividad un carácter muy dinámico con pocas o ninguna formalidad.

Después de participar en varios de los eventos se considera que existen diferencias, no solo en el número que se planifica, el cual aventaja a la CPA respecto a la UBPC, sino también en la calidad con que se realizan y la importancia que se le brinda. Convirtiendo los anapistas este escenario en su principal herramienta de comunicación, luego del matutino los trabajadores quedan con pocas dudas. Por otro lado llama la atención que del modo en que se organiza todo, existe una garantía total para la asistencia y puntualidad al trabajo, al mismo tiempo que los trabajadores llegan a su puesto de trabajo después de haber desayunado lo que absorbe toda impedimenta para una jornada productiva.

Métodos de control

Dentro de los sistemas de control económicos implementados en ambas unidades existe una gran similitud, cuestión que se fundamenta al estar integradas al Centro de Gestión de la empresa azucarera; prestando un servicio que facilita los análisis económicos y financieros; al mismo tiempo permite mantener actualizada la contabilidad.

Por otra parte, como entidades del sistema, se dispone de los presupuestos de bloque, campo y cepa, lo que permite realizar los análisis por área de trabajo e identificar su comportamiento a nivel de centros de costos.

La existencia de estos mecanismos, centra el trabajo de las unidades en los registros primarios y en el análisis de los resultados que se obtienen, cuestión que se aborda en el funcionamiento de los órganos de dirección. En ambas entidades la extracción de los insumos son autorizados por los Jefes de áreas respondiendo estos por su custodia y empleo, luego que son extraídos de los almacenes.

Con relación a la fuerza de trabajo; cada Jefe de Área es responsable de proponer las acciones a ejecutar. Al mismo tiempo que responden por la calidad y cantidad de trabajo; el control de la jornada y del cumplimiento de ésta. Lo que se pone de manifiesto con la elaboración del reporte de trabajo que posee una frecuencia diaria.

En este caso se ha determinado una diferencia entre las unidades, al identificar que este documento primario en la UBPC, se realiza de acuerdo al centro de costo y la actividad; en cambio la CPA lo ejecuta por trabajador, quedando registrado en el mismo las horas y acciones realizadas en la quincena.

Todo parece indicar, que existe una estrecha relación entre lo explicado y el método que se utiliza para la distribución de las utilidades dado que la CPA tiene en cuenta tres elementos: Las jornadas, los ingresos y la antigüedad (contando el primero con el 50 % de la magnitud a distribuir), mientras la UBPC sólo considera los ingresos por trabajador.

Esta última sin dudas le da un valor más significativo al sistema de pago predominante (destajo individual y colectivo), el cual es igualmente empleado por la CPA.

3.2 Perspectivas de los Modelos de Comportamiento Estudiados.

Luego de haber considerado el trabajo de las entidades estudiadas se impone realizar una valoración del posible comportamiento, que en lo adelante se puede esperar, teniendo en cuenta las potenciales variaciones de los aspectos estudiados, comenzando primeramente con los elementos exteriores y su impacto en los resultados.

3.2.1 Componentes y Configuración.

Para el autor se hace evidente que por la naturaleza propia del sector o rama agropecuaria, las unidades estudiadas muestran una gran influencia de elementos que son un tanto ajenos a la voluntad de los hombres. Especial significado tiene en este sentido las potencialidades agroproductivas de los suelos y el comportamiento del clima, que si bien podemos encontrar en ambas elevados niveles de semejanzas, esto no quita que las condiciones imperantes actúen de modo negativo en los resultados que se obtienen, principalmente en la producción fundamental. Al mismo tiempo se observa que el alto impacto de las leyes naturales en los objetivos que se plantean le imprime una importancia vital a la laboriosidad y cotidianidad de las tareas que se ejecutan.

Por otro lado en los últimos años se a hecho visible, notables restricciones en los insumos fundamentales que sustentan el modelo productivo imperante, que tiene por demás, como debilidad una marcada dependencia de elementos que por el carácter abierto de nuestra economía necesariamente son adquiridos en el exterior, con la consiguiente huella negativa que proporciona el bloqueo económico del país.

De igual modo se aprecia que las tecnologías disponibles juegan un papel importante, en los niveles productivos que se exhiben, permitiendo alcanzar con su empleo, incrementos significativos en la productividad del trabajo, con la consiguiente repercusión en la competitividad de los productos. Respondiendo a estas condiciones el uso del riego de agua, el manejo de la cepas (% de ciclo largo), los fertilizantes, los herbicidas y la mecanización.

Este análisis conduce a distinguir que una configuración futura de las unidades evaluadas resulta un tanto compleja, por lo que seria conveniente, fijar los aspectos que le son externos a las entidades para modelar el resto de las variables que conforman el comportamiento de las mismas.

Tomando esto como punto de partida, lo que sugiere concebir una situación donde la disponibilidad de insumos tenga un abastecimiento medio, el comportamiento del clima sea favorable y la tecnología disponible no ofrezca diferencias para ambas entidades. Se puede aseverar que aún bajo esas condiciones los anapistas continuarían mostrando superioridad en los resultados de la productividad por trabajador, conduciéndonos a esta conclusión primeramente el análisis del número de jornadas que son laboradas en una y otra entidad. Cuya valoración permite advertir una contradicción de los elementos enunciados, que se manifiesta, al obtener la CPA los ingresos nominales más bajos y las productividades más altas,

Esta situación se explica un tanto al considerar los objetivos que se proponen las entidades en relación a las solicitudes de los cooperativistas y la comunidad, pudiéndose apreciar en la CPA una transparente inclinación a la atención de los problemas del colectivo y la localidad, no resultando tan visible en la UBPC. Todo lo cual se concreta, con un diseño muy variado de satisfacción de necesidades, que

van mucho más allá de los ingresos monetarios o la venta de alimentos, dado que abarca aspectos de la vida política, social y cultural, consiguiendo por estas vías elevados niveles de comprometimiento, no solo en sus integrantes, sino de todos los que se favorecen de este escenario.

Especial significado tiene el funcionamiento de la Asamblea General de asociados como órgano superior de dirección, esta herramienta juega un papel fundamental en la percepción de los socios sobre su condición de propietario colectivo en la entidad. Aún cuando la UBPC obtenga beneficios económicos excepcionales, lo que puede suceder por la diversidad de variables que intervienen en los resultados de la misma, sobre todo la implementación de tecnologías; si su modelo de comportamiento continúa obviando las posibilidades de maximizar la participación activa de los asociados en asuntos que lo comprometan más con la unidad, continuaría distante de convertirse en una cooperativa y de lograr el necesario sentido de pertenencia de sus asociados; debiéndose transitar primeramente por elevar la responsabilidad individual de cada socio. Todo lo cual advertimos esta indisolublemente ligado a la debida implementación de los principios del movimiento cooperativo .

3.2.2 Implementación de los Principios Cooperativos.

Todo lo analizado hasta el momento sugiere que la implementación de los principios cooperativos en esencia la Gestión Democrática y la Autonomía de Gestión, son lastimados por los métodos y estilos de dirección predominantes, no solo en las unidades de producción, con una expresión maximizada en la UBPC, sino también por los organismos más próximos a la gestión económica de las entidades en cuestión. De igual modo se percibe un alto contenido ideológico por su impacto en la formación de valores; como el esfuerzo propio, la igualdad, honestidad, equidad, solidaridad, cooperación y la colaboración entre los integrantes de las cooperativas y el resto de la comunidad.

Al respecto el autor considera que si las herramientas que se utilizan por el modelo de comportamiento en la UBPC, solo continúan abarcando los aspectos materiales de la motivación de las personas y se obvian la formación de valores que

comprometan su accionar con la organización, la mayoría de los socios continuarán ajenos a las dificultades que la entidad adolece y la dirección de la misma permanecerá en manos de un pequeño grupo de cooperativistas. De ahí que la valoración conduzca al criterio de que los primeros pasos encaminados a consolidar el funcionamiento de la UBPC se relacionan con lograr que el poder en la entidad no continúe concentrado en un pequeño grupo de integrantes y propiciar una elevación en la colegiatura de las decisiones, primero en una junta con una composición un tanto más representativa y luego en una asamblea conciente del papel que le corresponde, para el desarrollo del colectivo y la comunidad.

Para los ubepecistas se hace evidente la necesidad de desarrollar un trabajo ideológico que abarque primero que nada el conocimiento individual de sus deberes y derechos, que ayude a identificar cual es el alcance de este tipo de entidad y las ventajas que para él representa, que consiga que los socios no continúen viendo a la empresa como un tutor, sino como un cliente cuyas relaciones son contractuales, semejantes a las establecidas con la empresa de acopio para la venta de viandas ó el combinado lácteo para la venta de la leche. Lo que no quita, que por la atribución que tienen las empresas azucareras por el estado, de controlar la entidad existan determinadas regulaciones que acatar.

Por otro lado se deben de profundizar en los métodos y estilos de trabajo de modo tal que estos permitan progresivamente incrementar la participación de los socios en los procesos de toma de decisiones, comunicación y la resolución de conflictos, lo que incrementará los niveles de responsabilidad individual y comprometimiento. Convertir al obrero que por hábito gestiona sus intereses individuales y colectivos por medio de la organización sindical, en un socio responsable de lo que se hace o no en la entidad, no deja otro camino que el de la identificación plena con la organización y su herramienta fundamental, la Asamblea General de Asociados, a esta le corresponde el papel fundamental, de ahí que veamos la necesidad de elaborar para el funcionamiento, planes temáticos que abarquen todo el espectro de dificultades que inciden en la vida interna de la unidad y que los problemas sean debidamente discutidos, lo que necesariamente estará acompañado de una mejor preparación de

órganos de dirección sobre los temas, al mismo tiempo que se impone la utilización con más frecuencia de las bondades que ofrece el análisis y la discusión por grupos en las distintas áreas de trabajo.

Al mismo tiempo se impone brindarle una mayor relevancia por parte de los órganos de dirección a las necesidades de sus socios, tanto en el ámbito laboral como social, proponiéndose en este sentido metas trascendentes, pero alcanzables que le permitan percibir a sus integrantes un cambio en el concepto de lo que ellos representan para la entidad. Todo lo cual conduciría a conseguir por los miembros de la UBPC una mayor productividad, el dinero necesario para sostener su modo de vida y disponer de una mejor calidad en las condiciones laborales, lo que sin dudas repercutirá favorablemente en los resultados de la organización.

Para alcanzar cambios en la mente de los socios de la UBPC ésta tendrá que lograr que los mismos se percaten que los bienes de los que se disponen, son del colectivo, no del estado y que ellos asuman un papel mucho más protagónico del que desempeñan en la explotación y cuidado de los mismos.

Todo lo antes expuesto necesariamente tendrá que estar acompañado de nuevos procedimientos por parte de la empresa que controla la gestión económica de las unidades, de modo tal que estos permitan una mayor autonomía por parte de las entidades. Lo que debe suceder simultáneamente con el desarrollo de una dirección colectiva que exigirá gradualmente su autoridad y en ésta misma medida deberá ser dotado el colectivo.

Conclusiones

Las condiciones en que se constituyeron las CPA y las UBPC fueron bien distintas tanto en el orden político, económico como social. La primera se crea en un momento de creciente desarrollo económico, mientras que la segunda se conforma como una solución a la intensa crisis que vivía la nación. Lo que necesariamente condujo a que el proceso de esta última se ejecutara de un modo apresurado, mientras que la CPA se compuso de una manera mesurada. Por otro lado el componente social de estas organizaciones tampoco obedecen de la misma cultura e idiosincrasia incidiendo forzosamente en su adaptación al nuevo modo de producción, donde predominan la propiedad colectiva sobre la estatal o individual. El campesino aportó sus tierras y dinero, en tanto que el obrero fue provisto de ello.

Los resultados económicos que exhiben las entidades estudiadas aún cuando se comportan de un modo errático, favorecen notablemente a la CPA, lo que se evidencia al predominar los saldos negativos en la UBPC durante el período que se analiza. En esta situación posee un peso determinante las ventas que se realizan, incidiendo en ello la producción fundamental, con una situación más estable en la CPA, a lo que suma una estrategia de diversificación más sólida, por parte de esta, con mayor participación en los ingresos totales. Por otra parte se evidencia en los anapistas una política de gastos más consecuente con los resultados que obtienen pudiéndose catalogar como flexible, en cambio la UBPC muestra una marcada tendencia a la disminución de los mismos no logrando los niveles necesarios para alcanzar su rentabilidad.

Al valorar la productividad que se alcanza, se comprobó la incidencia negativa del clima en los años estudiados, adicionándose a ello elementos de orden tecnológico como la disponibilidad de riego, la desigual disminución de los insumos fundamentales y los servicios de transportación en las otras ventas que favorecen a la CPA. Sin embargo existen aspectos subjetivos en la UBPC que identifican una actitud diferente entre estas cooperativas, como es la disminución del área cosechada de caña, el notable contraste en el rendimiento de las áreas que son de

secano, los costos por tonelada en la cosecha y la cantidad de jornadas que se realizan.

La superioridad que alcanzan los Ubepecistas en los ingresos nominales por jornadas, indican que una combinación de estos con incentivos adicionales, como la estimulación en CUC y la venta de alimentos, además de otros beneficios harían más grato el modo de vida de los socios, lo que permitiría una mayor satisfacción por parte de los cooperativistas, traduciéndose en mayor disciplina y estabilidad en los puestos de trabajo, con el consiguiente impacto positivo en la productividad y la fluctuación de los socios.

El funcionamiento de la Asamblea General de asociados arroja diferencias en la manera en que este evento es planificado, organizado y conducido, existiendo argumentos que demuestran que la UBPC se aleja del objetivo para el cual esta concebida; comprobándose que existe una marcada desviación de los principios del movimiento cooperativo y de los específicos para este tipo de entidad, lo que necesariamente incide en la formación de sus propios valores y del necesario sentido de pertenencia.

El análisis de la estructura administrativa mostró aspectos que favorecen a la CPA, apreciándose una estructura funcional totalmente plana, posibilitando de este modo que las relaciones horizontales sean más dinámica y ofrezcan mayor flexibilidad. Existiendo mecanismos de trabajo más participativos con mayor autoridad y responsabilidad en los grupos creados; contando con una política de cuadros más sólida, que ha permitido ocupar el grueso de las responsabilidades con socios de la propia entidad, algo muy modestamente presente en la UBPC.

Los métodos y estilos de trabajo implementados por las entidades difieren básicamente en el papel que les atribuyen a los hombres, sobresaliendo la CPA por la búsqueda de la equidad en los ingresos, el carácter personalizado a la hora de medir la responsabilidad individual y el elevado nivel de comunicación que se garantiza con el matutino diario.

Recomendaciones

Se requiere elaborar por parte de la UBPC una estrategia que permita elevar los niveles de venta, por medio del incremento de la producción de caña y una política más activa en la diversificación. Garantizando al mismo tiempo un adecuado manejo de los costos, que permitan lograr resultados económicos positivos y estables.

Se debe facilitar por parte del Ministerio del Azúcar, los insumos necesarios para el desarrollo de las producciones de las unidades productoras. Haciendo énfasis en la ejecución de proyectos que incrementen progresivamente las áreas con riego eléctrico.

Se debe contar por parte de la UBPC de un programa que incremente los incentivos y beneficios de los cooperativistas, por medio del aumento de las ventas de alimentos, la mejora de las condiciones de trabajo, actividades de celebraciones y acciones para el beneficio de la comunidad.

Se requiere poner en práctica por parte del Ministerio del Azúcar un programa de capacitación para las unidades productoras, que abarque aspectos de la participación en especial en la tomas de decisiones, con el propósito de progresivamente lograr un mejor funcionamiento de la Asamblea General de asociados.

Se exhorta a estudiar por parte del ministerio de Azúcar la modificación del reglamento de las UBPC en lo relacionado, con la definición de la junta administrativa y el funcionamiento de la asamblea general.

Se requiere valorar por parte de la UBPC la implementación de una estructura administrativa más simple, que le brinde una mayor responsabilidad a los grupos de trabajo y que posibilite un incremento de las relaciones horizontales.

Se debe extender el estudio a otras entidades del Ministerio de Azúcar en el territorio con vista a enriquecer los temas tratados acerca del funcionamiento de estas organizaciones.

Bibliografía

Aguirre, S. (1961). El Primer Aniversario de las Cooperativas Cañeras. Revista, Cuba Socialista. Año 1; Noviembre de 1961. Pág. (17,27)

Álvarez, J. (2006). El proceso de redimensionamiento de la agroindustria azucarera cubana y su impacto en las cooperativas cañeras. (FALCSO). Universidad de la Habana.

Anuario Estadístico de Cuba (2006). Sección Agropecuaria. Oficina Nacional de Estadística.

Bell, J. (1999). Cambios Mundiales y perspectivas, Revolución Cubana. Editorial Ciencias Políticas. La Habana.

Boletín informativo 1 (1984). Sobre la Cuestión Agraria. Editorial, Centro de documentación del DOR. Año VI – 1984.

Carrasco, Y. López, N. Noguera, J. et al (2005). Las organizaciones. ([http. // www monografía. com](http://www.monografía.com)). Obtenida 26 de agosto de 2006.

Castillo, D. (2007). Comportamiento Organizacional. Curso a distancia. Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros (CECOFIS). Ministerio de Finanzas.

Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. Capítulo las organizaciones. (5^{ta} ed). Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Bogotá. Colombia.

Colectivo de Autores (2002). Introducción a la Gerencia en Cooperativas Cañeras. Capítulo I Organizaciones Agrícolas sus Características; Capítulo II Cooperativismo sus Características; Capítulo VI Organización en las unidades productora. Editorial Publicaciones Azucareras, La Habana.

Colectivo de Autores (2004). La Motivación Laboral en los Trabajadores de Rumbos. Trabajo de Diploma. Escuela de Hotelería y Turismo. Morón. Ciego de Ávila.

CPA Ignacio Agramonte (2006). Actas de las Asambleas Generales de Asociados celebradas en los meses de enero a diciembre del 2006.

CPA Ignacio Agramonte (2006). Expediente laboral de los cooperativistas que ocupan cargos de dirección.

CPA Ignacio Agramonte (2006). Indicadores fundamentales de los análisis económicos de los años 2002 al 2006.

CPA Ignacio Agramonte (2006). Indicadores seleccionados de los años 2002 al 2006.

CPA Ignacio Agramonte (2006). Informe de los gastos por elementos de los años 2002 al 2006.

CPA Ignacio Agramonte (2006). Informes de liquidación de Estimados Cañeros zafras 2002 al 2006.

CPA Ignacio Agramonte (2006). Informes de ventas de los años 2003 al 2006.

CPA Ignacio Agramonte (2006). Registro de certificaciones en CUC del 2002 al 2006.

CPA Ignacio Agramonte (2006). Registro de control de la fuerza de trabajo.

CPA Ignacio Agramonte (2006). Registro de ventas de alimentos a trabajadores de enero a octubre del 2006.

Cruz, J. (2002). Conferencia, Organizaciones Cooperativas. Maestría en Gestión y Desarrollo de Cooperativas. (FALCSO). Universidad de la Habana.

Davis, K y Newstrom, S (1991) El Comportamiento Humano en el Trabajo. Capítulo Comportamiento Organizacional Edit, Megraw Hill, México.

Díaz, B. (2002). Conferencia, Metodología de la Investigación Participativa. Maestría en Gestión y Desarrollo de Cooperativas. (FALCSO). Universidad de la Habana.

Drucker, P. (1999). Los Desafíos de la Administración en el siglo XXI, capítulo I Los nuevos paradigma de la dirección. Editorial Sudamericana .SA. Argentina.

Enciclopedia Libre (2006). Comportamiento Organizacional. <http://es.Wikipedia.org/wik>. Obtenido 30 de octubre de 2006.

French. W y Bell, C (1995). Desarrollo Organizacional Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización, Capítulo I El campo del

Desarrollo Organizacional. Publicado por PRENTICE- HALL HISPANOAMERICA .S.A. Naucalpan de juares . Edo. de México.

Gaceta Oficial de la República (1993). Decreto – Ley N^o.142. Sobre las Unidades Básicas de Producción Cooperativas.

Gaceta Oficial de la República (2002). Ley N^o.95. Ley de Cooperativas de Producción Agropecuarias y de Créditos y Servicios.

Gaceta Oficial de la República (2005). Acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros con fecha 17 de mayo del 2005. Reglamento de las Cooperativas de Producción Agropecuarias y de Crédito y Servicio.

Guzmán, T. (1986). Agrotécnica de la Caña de Azúcar V. Capítulo III. Riego y Drenaje de la Caña de Azúcar. ISPJAE. Ciudad de la Habana.

INRH (2006). Datos de lluvia y evaporación de la estación del municipio Primero de Enero de los años 2001 al 2005.

Jiménez, R. (2006). Educación para la participación social de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC). Estudio de caso. (FLACSO). Universidad de la Habana.

Martín, A. (1982). La ANAP 20 años de Trabajo. Editorial, Unión de empresas de medios de propaganda, adjunta al DOR del CC del PCC. La Habana.

Martínez, O. (2002) Diseño de un Modelo de Desarrollo Local Sostenible en la CPA Eduardo Gracias Lavandero y su Comunidad. (FLACSO). Universidad de la Habana.

Martínez, P. (2005). Comportamiento Organizacional. [http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) Obtenido 30 de octubre de 2006.

Mazerosky H. Portillo R. (2003). Comportamiento Organizacional. <http://www.monografia.com>. Obtenido 28 de agosto de 2006.

Mazerosky H. Portillo R. (2005). Las Personas y las Organizaciones. <http://www.monografia.com>. Obtenido el 30 de octubre de 2006.

Memorias V Congreso ANAP (1978). Informe del Buró Nacional de la ANAP; Discurso de Clausura del congreso pronunciado el Comandante en Jefe. Editorial Política. La Habana.

MINAZ (1998). Fidel Castro y la Producción Azucarera. Economía; Recursos Humanos. Editorial Publicaciones Azucareras. La Habana.

MINAZ (2003). Resolución N° 525-2003. Reglamento de las UBPC vinculadas al Ministerio del Azúcar.

MINAZ (2006). Acuerdo Buró Político para llevar a cabo importantes innovaciones en la Agricultura Estatal. Creación de las UBPC. Del 10 de septiembre de 1993.

MINAZ (2006). Estado de resultado por unidad productora del Ministerio del Azúcar campaña 2005/2006.

MINAZ (2006). Modelo 921, Control y uso de suelo de la provincia Ciego de Ávila con cierre de junio 30 del 2006.

MINAZ (2006). Estado de Resultados por Productores del 2003 al 2006 en la provincia de Ciego de Ávila.

MINAZ (2006): 2^{do} Encuentro Nacional de UBPC, XIII Aniversario. Villa Clara.

Navarro R. (2002). Innovación tecnológica, Cambios organizacionales y Nueva formas de liderazgo. Publicaciones Azucareras. La Habana.

Quintero, T. (2005). Comportamiento Organizativo. [http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Obtenido 26 de agosto de 2006.

Rivas (2002). Desarrollo organizacional. <http://www.monografía.com>. Obtenido 30 octubre 2006.

Rodríguez, Z. (2002). Conferencia, Economía de la Empresa Agropecuaria. Curso de Maestría en Gestión y Desarrollo de Cooperativas. (FLACSO). Universidad de la Habana.

Romero, D. (2005). Aproximación a la Motivación en el Trabajo. <http://www.gestiopolis.com>. Obtenido 28 de agosto de 2006.

Sulroca, F; de la Peña B. Lamadrid, E. (1999). Evolución territorial de la agricultura cañera cubana en el período Revolucionario. Conferencia Científica 40 aniversario de La ley de reforma agraria cubana. MINAZ. La Habana.

Trinchet, O. (1984) La Cooperativización de la Tierra en el Agro Cubano. Editorial Política. La Habana.

UBPC Ilusión (2006). Actas de las Asambleas Generales de Asociados celebradas en los meses de enero a diciembre del 2006.

UBPC Ilusión (2006). Acta del consejo de dirección de enero 2006.

UBPC Ilusión (2006). Estado de Resultados de los años 2002 al 2006.

UBPC Ilusión (2006). Expedientes laboral de los cooperativistas que ocupan cargos de dirección.

UBPC Ilusión (2006). Indicadores fundamentales de los análisis económicos de los años 2002 al 2006.

UBPC Ilusión (2006). Indicadores seleccionados de los años 2002 al 2006.

UBPC Ilusión (2006). Informe de los gastos por elementos de los años 2002 al 2006.

UBPC Ilusión (2006). Informes de liquidación de Estimados Cañeros 2002 al 2006.

UBPC Ilusión (2006). Informes de ventas de los años 2003 al 2006.

UBPC Ilusión (2006). Registro de certificaciones en CUC del 2002 al 2006.

UBPC Ilusión (2006). Registro de control de la fuerza de trabajo.

UBPC Ilusión (2006). Registro de ventas de alimentos a trabajadores de enero a octubre del 2006.

Zaldivar, M. (2002). Conferencia. Los conceptos de la moderna empresa en el perfeccionamiento empresarial. Facultad de Economía. Universidad de la Habana.

Anexos

Anexo N° 1. Tenencia de las tierras en el sector azucarero y su uso en la producción de caña con cierre junio 30 del 2006.

		UM (ha)		
Forma de Tenencia		Superficie total	Total agrícola	Dedicadas a Caña
Total General		2425219.9	2047647.4	847616.6
UBPC		1506720.2	1266378.1	676390.4
CPA		353134.5	306637.1	124365.3
CCS		159463.4	140905.7	8805.0
Dispersos		828.1	543.6	14.8
Granjas	MININT	5806.6	4673.2	629.8
	E J T.	22848.3	19859.6	10897.4
	MINAZ	242173.6	198553.5	18257.0
Empresa		91962.4	68310.7	4385.3
Usufructo		42282.8	41785.9	3871.5

(Fuente: Elaborada por el autor a partir del modelo 921 del control y uso de suelo, con cierre de junio 30 del 2006. MINAZ)

Anexo N° 2 Productividad del trabajo de las UBPC y la CPA de la Provincia Ciego de Avila.

Años	UBPC			CPA		
	Producción .Mercantil	Socios	Productividad del Trabajo	Producción .Mercantil	Socios	Productividad del Trabajo
	(Pesos)	(Uno)	Pesos / socios	(Pesos)	(Uno)	Pesos / socios
2003	32430459.9	7761	4178.6	16331001.3	2512	6501.2
2004	42956440.9	7609	5645.5	19419832.8	2453	7916.8
2005	19095358.0	7058	2705.5	12753285.7	2258	5648.0
2006	19656160.5	6216	3162.2	12338837.3	2264	5450.0

(Fuente: Elaborada por el autor a partir de los Estados de Resultado por productores del 2003 al 2006)

Anexo N° 3 Resultados de la producción de caña de la UBPC Ilusión.

Años	Riego			Secano			Total		
	Area	Rend.	Prod	Area	Rend.	Prod	Area	Rend.	Prod
	(ha)	(t/ha)	(t)	(ha)	(t/ha)	(t)	(ha)	(t/ha)	(t)
2002	145.5	37.8	5494.7	964.6	35.7	34426.6	1110.1	36.0	39921.3
2003				873.4	38.7	33813.0	873.4	38.7	33813.0
2004				945.2	53.7	50758.0	945.2	53.7	50758.0
2005				1148.5	20.2	23247.4	1148.5	20.2	23247.4
2006				520.4	34.9	18177.1	520.4	34.9	18177.1
Total				4452.1	36.0	160422.1	4597.6	36.1	165916.8

(Fuente: Elaborado por el autor a partir de los informes de liquidación de estimados cañeros de las zafas de los años 2002 al 2006).

Anexo N° 4 Resultados de la producción de caña de la CPA Ignacio Agramonte.

Años	Riego			Secano			Total		
	Area	Rend.	Prod	Area	Rend.	Prod	Area	Rend.	Prod
	(ha)	(t/ha)	(t)	(ha)	(t/ha)	(t)	(ha)	(t/ha)	(t)
2002	169.9	53.4	9068.3	286.1	62.7	17935.6	456.0	59.2	27003.9
2003	13.3	27.3	363.4	339.9	55.0	18702.1	353.2	54.0	19065.5
2004	175.2	152.8	26769.0	225.8	60.0	13548.6	401.0	100.5	40317.6
2005	146.1	42.2	6171.5	306.3	47.2	14462.9	452.4	45.6	20634.4
2006	76.4	89.8	6857.9	332.1	47.2	15662.6	408.5	55.1	22520.5
Total	580.9	84.7	49230.1	1490.2	53.9	80311.8	2071.1	62.5	129541.9

(Fuente: Elaborado por el autor a partir de los informes de liquidación de estimados cañeros de las zafas del año 2002 al 2006).

Anexo N° 5 Comportamiento del rendimiento agrícola y el % de ciclo largo.

Años	UBPC		CPA	
	T/ ha	% Ciclo Largo	T/ ha	% Ciclo Largo
2002	36.0	19	59.2	24
2003	38.7	33	54.0	16
2004	53.7	50	100.5	47
2005	20.2	24	45.6	22
2006	34.9	5	55.1	5

(Fuente: Elaborado por el autor a partir de los informes de liquidación de zafra del año 2002 al 2006).

Anexo Nº 6. Desglose de las Otras Ventas realizadas en los últimos cuatro años en la UBPC Ilusión.

Productos o Servicios	UM (M Pesos)			
	2003	2004	2005	2006
Arroz	0.0	0.0	18.2	0.3
Frijoles	6.2	9.3	7.0	31.1
Carne porcina	10.1	4.8	5.2	1.2
Carne vacuna	1.6	6.6	6.1	6.0
Plátano	93.1	18.0	20.7	13.1
Cítricos	1.9	0.0	0.0	0.0
Frutales	5.6	12.6	12.2	0.1
Maíz	4.2	4.8	1.5	14.9
Otros granos	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros tubérculos y raíces	11.8	9.3	20.3	13.4
Hortalizas	9.7	14.1	4.8	0.1
Producción forestal	0.2	0.0	0.0	0.0
Otras producciones agrícolas	0.5	0.0	0.0	0.0
Carne ovina	0.9	1.2	1.1	0.3
Carne de ave	2.2	0.0	2.4	0.0
Leche de vaca	10.2	15.9	11.5	5.4
Huevos	0.0	0.3	0.1	0.2
Otras Prod. Pec. y ganaderas	0.0	0.0	0.0	0.6
Servicios prestados	41.8	67.9	3.2	5.6

(Fuente: Elaborado por el autor a partir de los informes de ventas de los años 2003 al 2006)

Anexo N° 7. Desglose de las Otras Ventas realizadas en los últimos cuatro años en la CPA I. Agramonte.

Productos o Servicios	UM (M pesos)			
	2003	2004	2005	2006
Arroz	0.0	8.7	0.0	0.0
Frijoles	41.4	28.3	35.7	24.1
Carne porcina	5.7	21.2	17.0	16.2
Carne vacuna	7.9	12.3	12.1	4.9
Plátano	42.7	73.6	41.6	51.5
Cítricos	3.0	10.4	6.0	0.0
Frutales	2.1	14.5	4.9	1.5
Maíz	0.0	12.9	3.4	0.0
Soya	0.0	22.9	0.0	0.0
Otros tubérculos y raíces	11.0	241.7	30.2	9.9
Hortalizas	25.4	4.1	32.1	114.6
Café	0.5	1.5	3.3	0.1
Leche de vaca	9.4	13.0	13.6	11.3
Acuicultura	18.9	0.0	0.0	0.0
Servicios prestados	59.3	61.0	130.2	103.2

(Fuente: Elaborado por el autor a partir de los informes de ventas de los años 2003 al 2006)

Anexo N° 8. Comportamiento de los gastos en los insumos fundamentales para la producción de caña.

Unidades	Años	UM (M Pesos)			
		Fertilizante	Herbicida	Combustible	Total
UBPC	2002	53.4	98.1	37.8	189.3
	2003	37.5	47.7	26.0	111.2
	2004	18.1	64.1	38.0	120.2
	2005	25.8	44.9	27.0	97.6
	2006	31.7	55.0	21.4	108.1
	Total	166.4	309.8	150.0	626.3
CPA	2002	44.3	71.8	59.7	175.8
	2003	66.1	53.3	40.1	159.6
	2004	57.4	37.0	48.5	142.9
	2005	43.7	52.3	27.5	123.6
	2006	42.5	52.4	28.0	123.0
	Total	254.1	266.9	203.9	724.9

(Fuente: Elaborado por el autor a partir de los informes de gastos por elementos del 2002 al 2006)

Anexo N^o 9. Evaluación del impacto de las ventas de alimentos a trabajadores.

UBPC Ilusión

Productos	UM	Cantidad	Precio Mercado (pesos)	Valor (pesos)	Precio Venta (pesos)	Valor (pesos)
Vianda	Libra	21	0.8	16.8	0.1	2.1
Fríjol	Libra	11	5.0	55.0	0.5	5.5
Total				71.8		7.6

CPA I. Agramonte.

Productos	UM	Cantidad	Precio Mercado (pesos)	Valor (pesos)	Precio Venta (pesos)	Valor (pesos)
Vianda	Libra	50	0.8	40.0	0.1	5
Fríjol	Libra	19	5.0	95.0	0.5	9.5
Leche	Litros	24	4.0	96.0	0.5	12
Frutas	Libra	2	6.0	12.0	0.1	0.2
Hortaliza	Libra	25	1.0	25.0	0.1	2.5
Total				268.0		29.2

(Fuente: Elaborado por el autor teniendo en cuenta los registros de venta de alimento de enero a octubre de 2006, los precios de venta de las unidades y el precio del mercado agropecuario.)

Anexo N^o 10. Desglose de las fechas que son motivo de celebraciones por entidades.

Fecha	Conmemoración	UBPC	CPA
Mensual	Asamblea General	X	X
1 ene	Triunfo de la Revolución	X	X
14 feb	Día de los Enamorados	X	X
8 mar	Día de la Mujer	X	X
4 abr	Día de los Pioneros y la UJC	X	X
1 may	Día del Trabajador	X	X
17 may	Día del Campesino		X
26 jul	Día de la Rebelión Nacional	X	X
13 oct	Día del Azucarero	X	X
23 dic	Aniversario de la fundación de la CPA		X
31 dic	Fin de Año	X	X

(Fuente: Elaborado por el autor de acuerdo con la información recopilada)

Anexo N° 11 Encuesta a trabajadores.

Con el objetivo de realizar un estudio del funcionamiento de la asamblea general de asociados en la cooperativa, le presentamos la siguiente encuesta. La misma es confidencial y anónima por lo que le solicitamos su mayor sinceridad.

De acuerdo con la pregunta que en lo adelante se presentan, marque con una X donde Ud. estime mas conveniente.

1. Participa Ud en las asambleas generales de asociados:
 - ? En todas _____
 - ? En algunas _____
 - ? En Muy pocas _____
 - ? En Ninguna _____
2. Cuando le comunican los temas que se trataran en la asamblea:
 - ? Varios días antes _____
 - ? Un día antes _____
 - ? En la asamblea _____
 - ? Nunca _____
3. Las condiciones del lugar donde se celebran las asambleas son:
 - ? Excelentes _____
 - ? Buenas _____
 - ? Regular _____
 - ? Malas _____
4. Se debaten en las asambleas los temas que son importantes para la cooperativa y los asociados:
 - ? Todos _____
 - ? Algunos _____
 - ? Muy Pocos _____
 - ? Ninguno _____
5. Esta conforme con las soluciones que se le dan a los problemas que se tratan en las asambleas:
 - ? Siempre _____
 - ? A veces _____
 - ? Pocas veces _____
 - ? Nunca _____
6. Se tiene en cuenta el criterio de los socios a la hora de tomar decisiones importantes para la cooperativa:
 - ? Siempre _____
 - ? A veces _____
 - ? Pocas veces _____
 - ? Nunca _____
7. Las decisiones que son tomadas en las asambleas son respetadas por las instancias superiores:
 - ? Siempre _____
 - ? A veces _____
 - ? Pocas veces _____
 - ? Nunca _____
8. Los problemas de la comunidad son tratados en las asambleas de asociados:
 - ? Siempre _____
 - ? A veces _____
 - ? Pocas veces _____
 - ? Nunca _____
9. Existe algún otro criterio con relación al tema que desee mencionar.

Continuación anexo N° 11

Resumen de los Resultados de la Encuesta a los Trabajadores

	CPA	UBPC
Número de encuestados	10	15
1- Participa Ud en las asambleas generales de asociados		
En todas	100 %	93 %
En algunas		7 %
En Muy pocas		
En Ninguna		
2. Cuando le comunican los temas que se trataran en la asamblea:		
Varios días antes	20 %	20%
Un día antes		
En la asamblea	80%	73 %
Nunca		7%
3- Las condiciones del lugar donde se celebran las asambleas son:		
Excelentes		
Buenas	90%	67%
Regular	10%	33%
Malas		
4- Se debaten en las asambleas los temas que son importantes para la cooperativa y los asociados:		
Todos	90%	73%
Algunos	10%	13%
Muy Pocos		13%
Ninguno		
5- Esta conforme con las soluciones que se le dan a los problemas que se tratan en las asambleas:		
Siempre	90%	47%
A veces	10%	40%
Pocas veces		13%
Nunca		
6- Se tiene en cuenta el criterio de los socios a la hora de tomar decisiones importantes para la cooperativa		
Siempre	90%	67%
A veces	10%	27%
Pocas veces		6%
Nunca		
7 -Las decisiones que son tomadas en las asambleas son respetadas por las instancias superiores:		
Siempre	60%	60%
A veces	40%	20%
Pocas veces		13%
Nunca		7%
8. Los problemas de la comunidad son tratados en las asambleas de asociados		
Siempre	90%	40%
A veces	10%	33%
Pocas veces		7%
Nunca		20%

