



UNIVERSIDAD DE MATANZAS  
FACULTAD DE  
CIENCIAS AGROPECUARIAS



ANÁLISIS FUNCIONAMIENTO DEL COLECTIVO LABORAL  
VIVERO, PERTENECIENTE A LA UNIDAD EMPRESARIAL DE  
BASE GRANJA 4 EN LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL  
“VICTORIA DE GIRÓN”



TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN  
FRUTICULTURA TROPICAL

Autor: Ing. Claudia Baró Rodríguez

Tutores: Dr. C. Ramón Liriano González.

M. Sc. Jesús Otoniel López Martínez

Matanzas  
2024

## **PENSAMIENTO.**

Que tus decisiones sean un reflejo de tus esperanzas, no de tus miedos.

**Nelson Mandela**



## **DEDICATORIA.**

Dedico este trabajo a mis abuelos Florita, Pepe, Esperanza y Emiliano que, aunque a los dos primeros no los pude conocer y los últimos ya no están a mi lado sé que estarían muy orgullosos de mí.

## **AGRADECIMIENTOS.**

Quiero agradecerles a mis padres que gracias a su apoyo incondicional y esfuerzo hoy he podido cumplir este sueño.

A l regalo más grande que me ha dado la vida a mi niño lindo Nelson Daniel.

A mi hermano que ha sido el mejor que alguien puede tener.

A mi tío Osmany que ha sido como un segundo papá para mí durante toda mi vida y siempre ha estado ahí para apoyarme.

A toda mi familia que me haya brindado su apoyo durante este camino.

A mis tutores Dr. C. Ramón Liriano González y M. Sc. Jesús Otoniel López Martínez por dedicarme el tiempo y el apoyo que necesitaba.

A mis amigas y amigos por poder contar todos estos años con ellos.

A los profesores que nos han acompañado durante todos estos años.

A todas las personas de que de una forma u otra han estado presente en el transcurso de estos años.

**A todos,**

**Muchas gracias.**

## **RESUMEN.**

El presente trabajo se desarrolló con el objetivo de evaluar el funcionamiento del colectivo laboral Vivero, perteneciente a la Unidad Empresarial de Base (UEB) Granja 4 en la Empresa Agroindustrial "Victoria de Girón". La metodología utilizada fue de tipo no experimental. En el tema propuesto se trabajó con preguntas científicas, las mismas que permiten el acceso a la información y desarrollo de la investigación. Se trabajó con un universo de 15 personas; 13 operarios agropecuarios, un directivo del propio colectivo laboral (Jefe de Colectivo) y un Especialista B para las actividades agroindustrial y forestal (extensionista) de la UEB. En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos como el análisis y síntesis, inductivo-deductivo, histórico-lógico, así como métodos empíricos que incluyó un cuestionario y encuesta. El análisis de la información permitió determinar que existe un nivel de satisfacción elevado de los trabajadores del colectivo laboral Vivero, sobre el funcionamiento de esta nueva forma organizativa. Los miembros del colectivo laboral participan en las principales decisiones que adoptan en esta entidad organizativa.

| <b>INDICE</b>   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| 1. INTRODUCCIÓN.  | 1           |
| 2. REVISION BIBLIOGRÁFICA.  | 4           |
| 2.1 Empresa Estatal Socialista  | 4           |
| 2.2 Perfeccionamiento empresarial   | 11          |
| 2.2.1 Particularidades del proceso de perfeccionamiento empresarial.                                      | 11          |
| 2.2.2 Documentos normativos del perfeccionamiento empresarial   | 12          |
| 2.3 Recursos humanos  | 15          |
| 2.3.1 Evolución de la gestión de recursos humanos   | 15          |
| 2.3.2 Administración de los recursos humanos.   | 18          |
| 2.4. Colectivos Laborales Agropecuarios   | 20          |
| 2.4.1 Creación de los colectivos agropecuarios  | 20          |
| 2.4.2 Facultades del Jefe de Colectivo  | 21          |
| 2.4.3 Obligaciones de la entidad estatal, empresa o Unidad Empresarial de Base, con respecto al colectivo | 22          |
| 2.4.4 Principios del colectivo laboral como agrupación productiva de base.                                | 23          |
| 3. MATERIALES Y METODOS   | 26          |
| 3.1 Localización y características de la Empresa Agroindustrial “Victoria de Girón”                       | 26          |
| 3.1.1 Estructura organizativa de la Empresa Agroindustrial “Victoria de Girón”                            | 27          |
| 3.1.2 Fuerza de trabajo   | 29          |
| 3.1.3 Colectivos Laborales  | 29          |
| 3.1.4 UEB Granja 4. Estructura organizativa   | 30          |
| 3.2 Metodología.  | 32          |
| 3.2.1 Métodos teóricos y empíricos utilizados.  | 32          |
| 4. RESULTADOS Y DISCUSION   | 36          |
| 4.1 Análisis de las opiniones declaradas en el cuestionario.  | 36          |
| 4.2 Funcionamiento del colectivo laboral.   | 41          |
| 5. CONCLUSIONES   | 44          |
| 6. RECOMENDACIONES  | 45          |
| 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS   | 46          |

## **1. INTRODUCCION.**

A partir de la Revolución Industrial, el hombre se ha visto en la necesidad de desarrollar estrategias para estimular el incremento de las producciones y así lograr satisfacer las crecientes necesidades. Aparejado a este proceso, necesariamente se ha requerido de recursos humanos más preparados tanto para diseñar procesos como para ejecutar las operaciones que complementan los mismos y obtener un producto con la calidad esperada que responda a las expectativas que le dieron origen, con un óptimo aprovechamiento de los materiales y recursos, que permita lograr eficiencia y eficacia en los procesos.

El capital humano, es lo más importante de una organización, una empresa puede tener la mejor infraestructura, tecnología o el equipo más moderno, pero no será suficiente para continuar y tener una garantía de éxito en el mundo competitivo en el cual nos desenvolvemos; solamente, las personas con sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, es decir con sus competencias son capaces de impulsar cualquier organización o institución.

En Cuba, la economía ha sido y continúa siendo nuestra principal preocupación. Por otra parte, la realidad que se le presenta al país es cada vez más compleja, la crisis social, financiera y medioambiental que vive nuestra sociedad, conducida por la globalización, unido al aumento incesante de la competitividad en el sector empresarial, han obligado a que las empresas cubanas asuman políticas para rediseñar su economía acorde a las condiciones de estos tiempos.

El Partido ha hecho un llamado a las transformaciones, al estímulo de los métodos de trabajo, y a la lucha contra las violaciones de los principios de la justicia socialista quedando recogidos en el Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba en los artículos 156; 158 y 159 del capítulo: Empleo y Salarios.

En estas transformaciones es esencial la activación del factor humano, tener en cuenta sus variados intereses dentro de los colectivos laborales y organizaciones sociales, pues al no incorporarlos a la creación activa y a las transformaciones no es posible resolver ningún problema ni cambiar la situación del país.

Los colectivos laborales, entendidos como trabajadores organizados en sus actividades económicas, productivas y de servicios, incluidos los directivos, elegidos, o designados, unidos por intereses en el trabajo e intereses sociales comunes, estructurados de tal manera que se facilita el intercambio y las relaciones entre los integrantes, y de éstos con la actividad de trabajo y los resultados de este, así como en el alcance social más allá de los límites donde se realiza (Alhama y García, 2015).

A los fines de incrementar la fuerza laboral directa a la producción y los servicios, la eficiencia de la empresa, la optimización de la fuerza de trabajo y como parte de la implementación de las medidas aprobadas para dinamizar la producción agropecuaria, fue aprobada mediante la Resolución 600/ 2021 del Ministro de la Agricultura, la constitución de colectivos agropecuarios.

En Cuba son escasas las investigaciones con respecto al objeto de estudio del presente trabajo por la reciente aplicación de este proceso en la política económica del país.

En correspondencia con lo planteado anteriormente se formula el siguiente **problema científico**: Limitada evaluación del funcionamiento del colectivo laboral y su incidencia en los resultados del trabajo de sus miembros.

Para dar solución al problema se asumió la siguiente **hipótesis científica**:

Si se evalúa el funcionamiento del colectivo laboral se podrá determinar su incidencia en los resultados del trabajo de sus miembros.

### **Objetivo general**

Evaluar el funcionamiento del colectivo laboral Vivero, perteneciente a la Unidad Empresarial de Base (UEB) Granja 4 en la Empresa Agroindustrial “Victoria de Girón”

### **Objetivos específicos**

1. Determinar el nivel de satisfacción de los trabajadores del colectivo laboral Vivero, perteneciente a la Unidad Empresarial de Base (UEB) Granja 4, sobre el funcionamiento de esta nueva forma organizativa.

2. Evaluar el grado de participación de los miembros del colectivo laboral Vivero, en las principales decisiones que se adoptan para su funcionamiento.

## **2. REVISION BIBLIOGRÁFICA.**

### **2.1 Empresa Estatal Socialista**

Un rasgo distintivo e imprescindible del sistema socialista, sin importar el contexto del momento histórico o del país en que se desarrolle, es el surgimiento de un nuevo tipo de entidad económica con respecto a las formaciones económico-sociales anteriores: la empresa estatal socialista. Esta es la forma productiva que mejor expresa la razón de ser del socialismo, o sea, transformar los instintos individualistas y egoístas de supervivencia del hombre en favor de sus valores como ser social, en lo cual el bien de la sociedad -como colectivo humano- prevalece en equilibrio con los intereses individuales (Castillo *et al.*, 2012).

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido en 2011 se aprecia claramente la significativa relevancia que se le otorga a la empresa estatal como la organización económica clave en el desarrollo económico y social del país, conjuntamente con las cooperativas agropecuarias. Se consideran también significativas las otras modalidades de gestión (pequeños agricultores, trabajadores por cuenta propia y cooperativas no agropecuarias), pero estas organizaciones son un complemento necesario de las empresas estatales, en el proceso de producción y distribución de los bienes y servicios (Infante, 2014).

En tal sentido Soto y Batista (2020) afirman que la empresa estatal cubana es el eslabón fundamental de la economía, a ella corresponde articular los objetivos económicos y sociales en la continua construcción de la sociedad a la cual aspira Cuba hoy, a su vez Gutierrez y Carranza (2022) destacan el papel de liderazgo de la empresa estatal, o sea, aquella cuya propiedad es de todo el pueblo, es un principio fundamental de una economía socialista basada en la justicia social. Ese papel debe ejercerse de manera efectiva y no “por decreto”, en el contexto de una economía diversa donde han de coexistir el sector estatal con el sector privado de pequeñas y medianas empresas, el sector cooperativo y la inversión extranjera.

Para estos autores la denominación de “empresa estatal socialista” no es precisa. Lo que es socialista o capitalista es la economía y la sociedad en el contexto de la cual actúan diferentes tipos de empresas. Si a las estatales se les califica de socialistas, se

estaría infiriendo que las demás (del sector no estatal) son capitalistas, lo cual las coloca por definición en una lógica anti sistémica, con toda la carga negativa y atavismos relativos a un sector también esencial y complementario para la reestructuración de la economía que el país necesita.

En nuestro modelo de desarrollo, de acuerdo con Blanco (2023) la empresa estatal cubana ha sido proclamada de manera explícita como el actor económico principal, cuyo desempeño es determinante en la generación de riqueza, una dinámica sostenible de crecimiento y el bienestar de la población.

La empresa estatal socialista, como forma de gestión dominante en la economía cubana, está en plena transformación. La importancia de su perfeccionamiento en el marco de la actualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista se avala en el rol y las funciones que se le asignan a la misma desde la Constitución de la República, así como en los documentos del Partido Comunista de Cuba y del Gobierno (ratificados en el VIII Congreso del PCC).

Las relaciones de producción socialistas para nuestro país, comprenden los vínculos esenciales entre productores en los procesos de producción e intercambio de bienes materiales y servicios, la forma dominante en que se reproduce desde la comunidad del interés social la organización y socialización del poder, del beneficio de la participación desenajenante en el acceso, disposición de las condiciones de los medios de producción fundamentales y la apropiación de la riqueza colectiva producida (Mora, 2023).

Los Lineamientos aprobados en abril de 2011 por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba enuncian una serie de directrices relativas al modelo de gestión, la macroeconomía, relaciones económicas externas, inversiones, ciencia, tecnología, innovación y medioambiente, sociales y también políticas sectoriales. En su primer acápite, titulado «Modelo de gestión económica», se ratifica el papel de la empresa estatal como la forma principal de la economía cubana, a la vez que se reconoce la existencia de otros actores como los trabajadores por cuenta propia, las cooperativas, las formas de asociación con capital extranjero, etc. También se enuncian, entre otros asuntos, la separación de las funciones estatales de las empresariales, la creación de agrupaciones para una mejor organización del sistema empresarial estatal y el papel de

los contratos en las relaciones interempresariales y con otras formas de gestión (Partido Comunista de Cuba, 2011).

La dinámica y desafíos derivados de las transformaciones iniciadas con la actualización, unidas a la necesidad de dotarlas de un sustento programático, trajeron consigo que, en mayo de 2017, como resultado del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, se diera a conocer la Conceptualización en su primera versión. En lo relativo a la empresa estatal, enuncia los siguientes aspectos (Partido Comunista de Cuba, 2017):

- El predominio de la propiedad socialista de todo el pueblo, la cual incluye entre sus entidades a las empresas de este tipo de propiedad como actor económico principal, con el estado como representante de los intereses del propietario (el pueblo cubano).
- Se establece como principio general para estas empresas que deben obtener utilidades, de las cuales pueden retener una parte para el desarrollo de la empresa y la estimulación de sus trabajadores y cumplir con sus responsabilidades sociales.
- Cumplen funciones inherentes a su naturaleza como empresas, están dotadas de autonomía de gestión y aplican modelos que se corresponden con sus particularidades para administrarlas.
- El Estado como representante del propietario, se reserva el rol de seleccionar y reemplazar a los principales directivos de estas empresas y de adoptar las decisiones principales y estratégicas que le competen, sin interferir en la autonomía empresarial.
- Además, el Estado y el gobierno adoptan decisiones con aquellas empresas ineficientes que arrojen pérdidas, con atención a las causas de tal situación y con respeto a los derechos y la protección de sus trabajadores.

La actualización de la Conceptualización la cual tuvo lugar en 2021, a raíz del VIII Congreso del Partido, introdujo tres cambios que refuerzan -al menos en teoría- la intención de flexibilizar el funcionamiento de la empresa estatal (Partido Comunista de Cuba, 2021):

- Se reitera la idea de que cada empresa debe poseer modelos de gestión propios, y se adiciona que las empresas estatales podrán adoptar diferentes regímenes jurídicos y organizacionales según sus necesidades de desarrollo, dentro del marco legal estipulado.
- Se elimina la afirmación de la primera versión de que corresponde al Estado adoptar las decisiones principales y estratégicas de las empresas.
- Además de reafirmar que el Estado no interfiere en la gestión de las empresas estatales, aparece la idea de que este debe facilitarles el acceso a mercados de insumos, bienes y servicios, sin mencionar de manera explícita el mecanismo de asignaciones centralizadas de recursos que han caracterizado al sistema de planificación de la economía cubana.

El Decreto Ley 34/2021 del Sistema Empresarial Estatal Cubano (GOC-2021-461-O51) en el Capítulo II: La Empresa. Sección Primera. Disposiciones generales (Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2021<sup>1</sup>), declara:

- Artículo 20.

1. La empresa estatal socialista es el sujeto principal de la economía nacional; dispone de autonomía en su administración y gestión; desempeña el papel principal en la producción de bienes y servicios, y cumple con sus responsabilidades sociales, según lo establecido en la Constitución de la República.
2. Cubre sus gastos con sus ingresos; cumple con los aportes destinados al estado; y reserva recursos para su propio desarrollo y beneficio.
3. Se integra o no a organizaciones superiores de Dirección Empresarial.
4. Responde por las obligaciones que le son inherentes con su patrimonio y no asume las contraídas por la Organización Superior de Dirección Empresarial a la que puede estar integrada.

- Artículo 21.

La empresa es responsable por los daños y perjuicios que ocasione a otras empresas, órganos, organismos de la Administración Central del Estado, instituciones estatales u otras entidades, a la ciudadanía, a los recursos naturales o al medio ambiente; en

consecuencia, está obligada a restituirlos, repararlos o indemnizarlos, según corresponda.

En el Artículo 22 informa que corresponde a la empresa:

1. Aprobar la estrategia integral teniendo en cuenta la de la Organización Superior de Dirección Empresarial, según corresponda.
2. Aprobar la estructura y la plantilla.
3. Aprobar la creación de los órganos de dirección.
4. Proponer el plan anual de la empresa para su aprobación, según corresponda; aprobar su desagregación entre las empresas filiales y unidades empresariales de base, y ejercer su control.
5. Aprobar las actividades secundarias, según lo establecido.
6. Proponer la creación de empresas filiales, según lo establecido.
7. Aprobar que las unidades empresariales de base, que cierran ciclos productivos total o parcialmente, o desarrollen actividades de diferente naturaleza, elaboren estados financieros, paguen impuestos sobre utilidades y distribuyan utilidades.
8. Proponer convertir en empresas las unidades empresariales de base que cierran ciclos productivos total o parcialmente, o desarrollen actividades de diferente naturaleza, cuando sea necesario y aconsejable.
9. Contratar servicios de mantenimiento constructivo, jardinería, limpieza y otros de similar naturaleza a trabajadores de la entidad, para que los realicen fuera de su jornada laboral, en actividades distintas a las definidas en sus contratos de trabajo.
10. Firmar contratos económicos.
11. Abrir y operar cuentas bancarias, en correspondencia con lo establecido.
12. Aprobar la solicitud de créditos a presentar al banco o a la institución financiera no bancaria, u otros servicios financieros, según corresponda.
13. Aprobar los precios y tarifas que le correspondan.
14. Elaborar, aprobar y adoptar decisiones a partir de los estados financieros.
15. Proponer, previo análisis en su consejo de dirección, la creación de reservas provenientes de las utilidades retenidas y sus cuantías, según lo establecido.

16. Desagregar hasta el límite del cincuenta por ciento el monto de inversiones no nominales aprobado a las unidades empresariales de base, para solucionar imprevistos y restituir equipos.
17. Proponer a la instancia que corresponda realizar actos de dominio sobre el destino de los activos fijos tangibles e intangibles administrados por la empresa.
18. Aprobar la aplicación de pagos por alto desempeño en los casos que corresponda.
19. Aprobar el sistema de control interno con sus componentes y normas, así como las medidas correctivas para su restablecimiento cuando corresponda, según lo establecido.
20. Dictar la base reglamentaria de la empresa y cuantas otras disposiciones y reglamentos garanticen su gestión y el cumplimiento de las normas jurídicas.
21. Cualquier otra que se determine legalmente.

En la Estrategia Económica y Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la Covid-19 se toman en cuenta principios fundamentales de nuestro modelo económico y entre los asuntos que aborda se encuentra “dotar de mayor autonomía de gestión al sector empresarial. En el área clave producción de alimentos, entre las medidas que se plantean para eliminar restricciones que frenan el desarrollo de las fuerzas productivas se encuentran:

- Perfeccionar la gestión organizacional de los organismos que intervienen en la producción de alimentos (...)
- Perfeccionar el modelo de gestión del sector agropecuario. Transformar el papel de la empresa estatal en la agricultura. Racionalizar este sistema y crear mejores condiciones para el desarrollo de las restantes formas que conforman la base productiva.

Según Alhama y García (2015) no se trata sólo de enunciar como principio, o que contenga la carta magna “la propiedad sobre los medios fundamentales de producción”. Es imprescindible, primero, que esa forma de propiedad social trascienda a la totalidad del sistema de relaciones sociales de producción, y como parte de esas relaciones, de cómo se ejerce la función de “dueño” en la sociedad. No se trata sólo de ampliar y multiplicar las formas de propiedad y de formas de gestión, largo tiempo restringidas.

Las coordenadas principales, pasan por el perfeccionamiento de la gran empresa estatal, por el peso que tiene en la estructura de propiedad y el peso en la economía. Pero el punto de discusión, inflexión, y creatividad, es que esta empresa estatal es parte de la propiedad social de todo el pueblo, que el estado representa y organiza como empresas y otras entidades económicas para administrar los recursos.

Según los autores citados, el contenido socialista de la propiedad estatal depende de la organización y funcionamiento del colectivo laboral a su interior y en su articulación en el sistema de relaciones de propiedad. Es la forma con mayores posibilidades de desarrollo y posibilidades socializadoras por su vínculo inmediato con el estado como articulador de la actividad social. Es determinante también en el necesario proceso de articulación de las diversas formas de propiedad. Una aclaración introductoria es necesario hacer cuando se trata el tema de la propiedad, sistema de propiedad y propiedad social. Un tema totalmente abandonado, tergiversado, dogmatizado, ni identificado correctamente, menos interpretado desde la concepción de Marx y Engels, que permite enfocarlo y aprehender que las relaciones de propiedad se objetivan en un sistema particular de relaciones sociales, en una totalidad, que se da en la realidad objetiva y que es posible expresar conceptualmente.

Por tanto, “entendemos la propiedad como el sistema objetivo de todas las relaciones sociales de la producción, desde el proceso del trabajo, hasta la subjetividad como elemento activo, con la actividad política como momento articulador decisivo. Se expresa en lo económico, lo político, lo jurídico y lo ideológico-espiritual” (Alhama y García, 2015).

Las regulaciones pueden coadyuvar o no al cambio de estructura de propiedad, pero la hegemonía y consolidación de la propiedad estatal como una forma de propiedad determinante dentro del sistema de propiedad socialista en construcción, debe ser sobre la base de su eficiencia económica y eficacia social. Pero este escenario deseado, para que se cumpla y no lleve a un escenario indeseado, debe romper con las tendencias, y éstas tienen un denominador común: limitaciones y restricciones, porque limitaciones había en las propias concepciones.

## **2.2 Perfeccionamiento empresarial**

### **2.2.1 Particularidades del proceso de perfeccionamiento empresarial**

En 1987 el estado cubano desarrolla una experiencia de perfeccionamiento en las empresas militares industriales del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR), y en el V Congreso del PCC en 1997 a partir de los resultados positivos para la economía nacional en dicha experiencia, la alta dirección del país decide extender el proceso de perfeccionamiento hacia el sector empresarial estatal civil normado en las “Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial en la Empresa Estatal Cubana” y aprobado mediante el Decreto-Ley No.187 del Consejo de Estado de la República de Cuba de 1998, que establece el régimen jurídico del Perfeccionamiento Empresarial; “este documento constituyó la guía y el instrumento de dirección más importante en el período 1998-2007 para la empresa cubana; la misma proponía de manera ordenada la realización de las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia de la gestión empresarial” (Cuba, 1999: citado por Artiles, 2008).

En las bases generales se define que el perfeccionamiento empresarial es “un sistema de planificación y gestión empresarial basado en las mejoras continuas, para lo cual se requiere ver la empresa como un sistema de relaciones funcionales y organizativas que interactúa de manera armónica y cambiante tanto interna como externamente” (BG Perfeccionamiento Empresarial, 1998: citado por Villamil *et al.*, 2011).

El perfeccionamiento empresarial es un proceso que implica un redimensionamiento en los métodos y estilos de dirección de las empresas socialistas cubanas mediante la aplicación de las herramientas y técnicas más actuales de la gerencia empresarial con el propósito de fortalecer la gestión en la empresa estatal cubana con el objetivo fundamental de implantar un Sistema de Dirección y Gestión (SDG) en las empresas estatales que garantice el desarrollo de un sistema empresarial organizado, capacitado, eficiente y disciplinado que aporte resultados satisfactorios a la sociedad socialista a la que responde (Núñez y Artiles, 2013).

### **2.2.2 Documentos normativos del perfeccionamiento empresarial**

El reglamento del sistema constituye una herramienta fundamental de dirección y organización para las empresas inmersas en este proceso, permitiéndoles alcanzar una gestión integral a partir de la organización conveniente de sus funciones técnicas y administrativas, a través del diseño y la aplicación de los procedimientos, manuales y reglamentos que facilitan el ejercicio de las mismas con eficiencia y calidad. La aplicación de sus documentos normativos ha marcado el desarrollo de este proceso delimitando sus etapas: la primera entre 1998-2007 estuvo asentada en el Decreto-Ley No. 187 “Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial de 1998” y la segunda a partir de agosto del 2007, parte de la aprobación del Decreto-Ley No. 252 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano” y el Decreto-Ley No. 281 del 2007. “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”. (Núñez y Artiles, 2013).

- Decreto-Ley No.187 “Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial” de 1998.

El documento rector inicial, recogido en el Decreto-Ley No. 187/1998 y aprobado por el Consejo de Estado de la República de Cuba, definía como las Bases Generales del Perfeccionamiento constituye una metodología que surge para orientar a la empresa a diseñar su propio sistema organizacional; donde se definen las características fundamentales del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial en Cuba, las facultades concedidas a las empresas y a sus órganos superiores de dirección empresarial, los principales marcos para la acción y los procedimientos generales de actuación. Sus principales objetivos, teniendo en cuenta el criterio de Díaz y Echeverría (2011) son: “incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores (...) garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión (SDG) en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen”.

El decreto estuvo rigiendo el perfeccionamiento durante la primera etapa (1998-2007) de aplicación de dicho proceso e incluye dieciséis subsistemas que facilitan la organización de la empresa estatal a través de requisitos y regulaciones. Debido a la globalización de las TIC, la innovación de productos, el auge del enfoque por procesos, y en general al entorno cada vez más cambiante sobre el cual se desarrolla la economía cubana, urgía la necesidad de una reevaluación del sistema empresarial cubano.

En agosto del 2007 se emite un nuevo decreto que reestructura los sistemas que funcionaban hasta este momento, se trata de la Ley No. 252 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano” y del Decreto No.281 “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal” (Núñez y Artilés, 2013).

- Ley No.252 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano” de 2007.

En la segunda etapa del Perfeccionamiento Empresarial -a partir del 2007- el Decreto-Ley No. 187 de 1998 se reformula por la Ley No. 252 promulgada en agosto del 2007 por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”. Mediante este documento se actualizaron las proyecciones, las exigencias, y el contenido de las Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial.

El Decreto-Ley No. 252/2007 define las regulaciones que regirían esta nueva etapa en el desarrollo del proceso que se implementaba en sector empresarial cubano, con la finalidad de lograr en las organizaciones superiores de dirección, empresas y otras entidades cambios considerables que contribuyeran a un mejor desempeño empresarial.

El documento incluye veinticinco artículos y disposiciones finales, que, de forma reiterada y actualizada, presentan los elementos reguladores del proceso de Perfeccionamiento Empresarial en Cuba (Núñez y Artilés, 2013).

- Decreto-Ley No. 281 “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal” de 2007.

El Decreto-Ley 252/2007 se pone en práctica mediante el Decreto-Ley No. 281, aprobado también en el 2007 por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, que plantea explícitamente la reglamentación, los procedimientos y las facultades delegadas a las empresas para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal y establece los límites dentro de los cuales debe ser aplicado este sistema. El documento tiene como propósito fundamental garantizar el desarrollo de un sistema empresarial que sea cada vez más eficiente y eficaz de modo tal que genere beneficios mayores a la economía y a la sociedad socialista.

A diferencia del Decreto-Ley No. 187 su sucesor, el Decreto-Ley No. 281 deja un elevado nivel de ambigüedad sobre las diferencias y límites con relación a los conceptos de: Empresa y Sistema Empresarial. Estas bases expresan la necesidad de que los cambios empresariales se realicen de forma participativa donde tenga valor el criterio de todos sus empleados, pretendiendo ubicar al capital humano en el centro de todos los procesos para aprovechar su capital intelectual. Además, tiene en cuenta las necesidades del pueblo y las expectativas de los clientes.

El Decreto-Ley 281/2007 hace una reestructuración de los subsistemas del Decreto-Ley No. 187 y propone dieciocho subsistemas, dos más que el anterior, hecho que conlleva a que las empresas que venían aplicando el perfeccionamiento se vieran obligadas a realizar una serie de cambios para incorporar los nuevos subsistemas y actualizar el proceso en general (Núñez y Artiles, 2013).

Estas legislaciones de acuerdo con Artiles y Márquez (2013) aportan los cambios pertinentes para mejorar las Bases Generales en aras de alcanzar mayores niveles de competitividad y eficiencia. Tanto las Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial como el Decreto 281 están organizados en subsistemas que facilitan el ordenamiento lógico de una empresa, mediante requisitos y regulaciones que hacen posible, en breve tiempo, pasar a un estadio organizacional diferente.

Las Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial, el Decreto-Ley 252 y el Decreto 281 definen las características fundamentales del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial en Cuba, las políticas, principios y procedimientos, las facultades

concedidas a las empresas y a sus órganos superiores de dirección empresarial, los principales principios para la acción y los procedimientos generales de actuación que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores (Artiles y Márquez, 2013).

Con la implantación del perfeccionamiento empresarial se van alcanzando, en creciente medida, objetivos importantes en las cuestiones relativas al conocimiento, las tecnologías, los procesos de innovación y la competitividad, orientados hacia el desarrollo. La primera evidencia y logro de este proceso es el diseño de organizaciones eficientes, flexibles, aptas para emprender un proceso de transformaciones continuas con el objetivo de alcanzar estadios superiores (Artiles y Márquez, 2013).

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial, ha tenido como objetivo supremo garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2007; citado por Contreras *et al.*, 2021). Este proceso ha enfrentado determinados cambios en sus documentos regulatorios en los últimos diez años y ha demostrado una evolución que, aunque un poco lenta ha trazado caminos a seguir para lograr interactividad sistémica en la gestión empresarial cubana.

## **2.3 Recursos humanos**

### **2.3.1 Evolución de la gestión de recursos humanos**

Gestionar a las personas que trabajan, como ciencia, buscando optimizar la manera en que colaboran en aras de los objetivos principales de su organización laboral, es tarea que exige estudio, dedicación, persistencia y sensibilidad.

El desarrollo del trabajo y el hombre llevó desde sus inicios a la necesidad de la división de las diferentes funciones entre los miembros de la comunidad. En la comunidad primitiva, la distribución del trabajo entre sus miembros se realizaba fundamentalmente por el sexo, la edad y las características físicas. En este período se ubica el primer momento de la actividad de selección de personas, la cual presenta un carácter natural espontáneo.

La historia de la función de personal es relativamente corta, incluyendo un conjunto de avances sustanciales. Este desarrollo no ha tenido lugar de forma aislada; muy al contrario, la evolución de la función de personal se ha dado en un contexto social determinado: el contexto industrial. De hecho, la función de personal representa una respuesta a los dramáticos y continuos cambios que la industrialización ha generado en la sociedad y en el mundo del trabajo (Dulebohn, 1995). Entre los cambios y postulados que generó la revolución industrial destaca el nacimiento y difusión de la organización científica del trabajo.

En este período predominaba una concepción del trabajador como un elemento más en el sistema productivo, respondiendo a la analogía hombre/máquina. Esta concepción se transformó progresivamente hacia un modelo de conducta laboral que concibe al trabajador como miembro de un grupo y como un individuo que tiene una personalidad con un conjunto de potencialidades a desarrollar.

La gestión de los recursos humanos surgió en Estados Unidos en un marco teóricamente controversial, al ponerse de manifiesto dos tendencias que promovían diferentes afiliaciones: una, la plasmada en el texto *Gestión estratégica de los recursos humanos*, de Fombrun *et al.* (1984), y otra, recogida en el texto *Gestión de recursos humanos: Perspectivas de un director general*, de Beer *et al.* (1989).

Fombrun *et al.* (1984) destacaban que los sistemas de recursos humanos en las organizaciones estadounidenses tenían tendencia a la orientación, limitada por la estrategia comercial mediante una filosofía que recalcaba mayormente el rendimiento de fondo, mientras que las organizaciones japonesas hacían énfasis en la lealtad como el valor predominante en el ciclo de los recursos humanos y la alentaban mediante un conjunto de subsistemas vinculados a los intereses a largo plazo.

En la concepción de Cuesta (2010), la expresión recursos humanos es utilizada para significar a las personas insertadas en una organización laboral. Aunque se trata de personas trabajando, por lo universal o común de esa denominación en las empresas, se seguirá aludiendo a los recursos humanos. Esas personas que trabajan son portadoras del capital humano, que es implicado por la competencia laboral, concepto de relevante pertinencia en la “era digital” o “sociedad del conocimiento” junto al

desarrollo de las organizaciones que aprenden u organizaciones de aprendizaje permanente.

El término recursos humanos se refiere a los recursos o competencias que tienen las personas y que son susceptibles de generar valor para la organización (Morales *et al.*, 2013).

Becker (1994) fue de los primeros en estudiar el capital humano, al plantear que, es el valor dado a las capacidades del personal que labora en una empresa, es decir, nivel de educación, conocimientos generales, destrezas y experiencias acumuladas, en función de generar mayor productividad y desarrollo económico. El capital humano es lo más importante dentro de una organización y la productividad de estos trabajadores se deriva de su formación y experiencia laboral.

Las organizaciones se han centrado en fortalecer y desarrollar el potencial humano, basado en escoger el personal que cuente con personalidad, habilidades y conocimientos necesarios para un cargo, creando así la conformación de un recurso humano creativo e innovador que sea capaz de unir esfuerzos en la consecución de objetivos.

Estos conceptos han ido evolucionando hasta la actualidad donde ha tomado una gran connotación la definición de talento humano. Con relación a este término Chiavenato (2002), citado por Martínez (2020) señalo, la historia de la gestión del talento humano es relativamente reciente; a pesar de que la administración de personas tiene sus orígenes en la Revolución Industrial, la gestión del talento humano está adquiriendo fuerza en nuestros días. Expresa este autor que el término ha ido evolucionando hasta la actualidad, pasando de recurso humano, capital humano, capital intelectual hasta llegar a gestión de personas o talento humano.

Otros autores denominan talento humano a la inteligencia, capacidad intelectual de una persona, aptitudes o capacidad para el ejercicio de una ocupación o dotes intelectuales que le dan valor a un individuo (Mejía *et al.*, 2006).

Edvinson y Malone (2000), citados por De la Hoz *et al.* (2017), hacen referencia al capital intelectual, comparando la empresa con un árbol cuyos frutos son visibles y ocultas sus raíces, para sentenciar que tanto la empresa como el árbol pueden morir si

solamente son atendidos sus frutos, descuidándose las raíces que son sus valores ocultos.

En la actualidad, cuando los factores en los que tradicionalmente se han sustentado la competitividad de las empresas son fácilmente imitables, los recursos humanos se identifican como fuente de ventaja competitiva para la empresa (Barney y Wright, 1998). Hernández (2018), considera que existen puntos de contacto entre las terminologías utilizadas que han ido evolucionando con la historia, el fundamental, es la vinculación con el conocimiento, las actitudes, aptitudes y la capacidad; muy relacionada con la calificación que obtengan los trabajadores para un mejor aprovechamiento y rendimiento en el mundo laboral. La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del Siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, como tampoco en los recursos financieros, ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión del alentó humano o de los recursos humanos (Cuesta, 2019).

### **2.3.2 Administración de los recursos humanos**

Diversos autores han abordado el tema de los recursos humanos, desde diferentes perspectivas, entre ellos Escobar (2013), Espinoza (2018) y Peñalver (2018), los que de una manera u otra coinciden en conceptualizarlos como conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones, habilidades, capacidades, competencias y técnicas que poseen y pueden aportar las personas a una organización, deviniendo en factor de ventaja competitiva más importante en la contemporaneidad; siendo el principal elemento de toda organización, que garantiza el funcionamiento de las diversas áreas de la empresa.

La adecuada gestión en la administración de los recursos humanos es determinante para lograr un armonioso clima laboral, de ella depende la actitud ante el trabajo y la permanencia de los empleados (Armijos *et al.*, 2019).

La gestión de la administración de los recursos humanos, no puede ser sólo vista como las relaciones al interior de la empresa; ésta viene acompañada por importantes valores en la relación e integración de todos los miembros que la componen: clientes,

proveedores y empleados, todo los que juegan un rol protagónico en el éxito empresarial (Benavides *et al.*, 2014).

Estas adecuadas relaciones entre clientes, proveedores y empleados parte de una buena selección del personal con altos niveles de calidad y productividad como factores humanos de interés para la organización (González, 2015).

Para la gestión de los recursos humanos las organizaciones cuentan en su estructura con un Departamento de Recursos Humanos (DRH), que es uno de los pilares en el que la empresa se apoya para poder definirse y consolidarse dentro del rubro donde posiciona sus productos o servicios; razón por la cual, este departamento debe estar integrado por profesionales competentes y expertos en la administración.

Dentro de las funciones del DRH se encuentran la capacitación y desarrollo de programas, cursos y actividades que vayan en función del mejoramiento de los conocimientos del personal; así como el desarrollo del talento ejecutivo para garantizar el relevo, aspectos relativos a la gestión del talento humano, que actualmente, en la era del conocimiento, es indispensable para el triunfo en el mercado.

En una encuesta mundial reportada en 2010 por la Boston Consulting Group (BCG) y la World Federation of People Management Association (WFPMA), que abarco a un total de 109 países, se destacaron cuatro tópicos como los más críticos respecto a los recursos humanos: gestionar el talento, mejorar el desarrollo del liderazgo, realzar el compromiso de los empleados y la planificación estratégica de los recursos humanos (Strack *et al.*, 2010).

Armijos *et al.* (2019) destaca que el personal de una empresa, no es solo percibido como recurso o capital humano; además, es visto como talento humano susceptible de ser potenciado en beneficio de la gestión empresarial competitiva. Toda organización que busca posicionarse y mantenerse sólidamente en el mercado requiere satisfacer las exigencias del cliente, de manera que lo distinga de sus competidores por la calidad y eficiencia de los productos y servicios que oferta, para lo que precisa del talento humano.

Varios autores Cuesta *et al.* (2018), Morales (2018) y Valencia (2018) han abordado la gestión del talento humano desde el ámbito de la gestión de los recursos humanos. Estos lo consideran un conjunto de políticas y prácticas necesarias para la dirección de

los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, lo que incluye el reclutamiento, selección, capacitación, beneficios, remuneración y evaluación de desempeño; así como, brindar un ambiente armonioso, seguro y equitativo para el desempeño de los empleados; aspectos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo empresarial.

Para Sani *et al.* (2017) y Valencia (2018) la gestión del talento humano constituye un factor clave en los procesos gerenciales de las empresas, y tiene a su cargo la formación de capital humano altamente calificado.

La implementación satisfactoria de los procesos del sistema de gestión de talento humano, conlleva a estructurar indicadores normativos que permiten fortalecer los procesos de: selección del personal, desempeño, evaluación y capacitación, lo que redundará en la incentivación, bienestar de los empleados, mejora sustancial de las remuneraciones y beneficios sociales (Armijos *et al.*, 2019).

## **2.4 Colectivos Laborales Agropecuarios**

### **2.4.1 Creación de los colectivos agropecuarios**

Los colectivos laborales, entendidos como trabajadores organizados en sus actividades económicas, productivas y de servicios, incluidos los directivos, elegidos, o designados, unidos por intereses en el trabajo e intereses sociales comunes, estructurados de tal manera que se facilita el intercambio y las relaciones entre los integrantes, y de éstos con la actividad de trabajo y los resultados de este, así como en el alcance social más allá de los límites donde se realiza, por tanto como consumidores también, con determinado grado de autonomía, son subsistemas organizativos y políticos de la sociedad (Alhama y García, 2015).

Los autores citados insisten en que no basta con decir que colectivo laboral es un grupo de personas o grupo de trabajadores organizados con intereses económicos comunes, que velan por la satisfacción de las necesidades de los individuos, para que puedan desarrollar plenamente sus capacidades, cimiento de las relaciones armónicas entre el individuo y la sociedad, tal como decían los textos aprendidos en años no lejanos. Los colectivos laborales, hoy, en nuestra sociedad socialista en construcción, no deben ser, por un lado, un grupo de personas, “empleados” o trabajadores mayoritarios ajenos a la

dirección, y por otro lado, el grupo de cuadros, directivos o gerentes, o si se quiere la administración de las entidades, y separados de aquellos.

Dentro de las medidas para dinamizar la producción agropecuaria en el país se encuentra: “Revisar en el contexto actual, cómo van a ser las relaciones laborales en el sector agropecuario, incluidos los trabajadores eventuales. Estudiar y validar las vías y procedimientos usados por los productores para resolver la fuerza de trabajo”.

A los fines de incrementar la fuerza laboral directa a la producción y los servicios, la eficiencia de la empresa, la optimización de la fuerza de trabajo y como parte de la implementación de las medidas aprobadas para dinamizar la producción agropecuaria, fue aprobada mediante la Resolución 600/2021 del Ministro de la Agricultura, la constitución de Colectivo Agropecuario, la designación de su Jefe y las facultades que corresponden a este, así como las obligaciones de la entidad estatal, empresa o Unidad Empresarial de Base con respecto al Colectivo Agropecuario (Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2021<sup>2</sup>).

#### **2.4.2 Facultades del Jefe de Colectivo**

De acuerdo con la Resolución 600/2021 (Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2021<sup>2</sup>), el jefe de colectivo designado por el director de la entidad estatal, empresa o Unidad Empresarial de Base, para organizar la producción agropecuaria del colectivo que dirige, tiene las facultades siguientes:

- a) Custodiar los recursos a su cargo.
- b) Administrar la infraestructura estatal, máquinas de riego, vaquerías, naves porcinas, avícolas, organopónicos, mercados agropecuarios, entre otros, según corresponda.
- c) Gestionar, organizar y controlar la fuerza de trabajo.
- d) Cumplir y hacer cumplir la disciplina laboral y tecnológica del proceso productivo al que se vincula.
- e) Realizar labores vinculadas directamente a la producción o los servicios.
- f) Contratar servicios de fuerza de trabajo eventual para picos de actividades.
- g) Establecer un registro primario que concilia mensualmente con la entidad estatal, empresa o Unidad Empresarial de Base y a partir del cual se confecciona la pre-nómina y nómina de pago.

- h) Comercializar a través de la entidad estatal, empresa o Unidad Empresarial de Base todas las producciones; el resultado del sobrecumplimiento del plan de producción se les reconoce a precios superiores, los cuales se establecen por acuerdo entre las partes en el momento de la contratación del plan.
- i) Convenir con la entidad estatal, empresa o Unidad Empresarial de Base el plan de los indicadores productivos y económicos financieros del colectivo, así como el mantenimiento de la infraestructura, la comercialización y las responsabilidades de cada parte.
- j) Gestionar el colectivo como centro de costo de la entidad estatal, empresa o Unidad Empresarial de Base.
- k) Responder por el uso eficiente de los créditos bancarios gestionados por la entidad estatal, empresa o Unidad Empresarial de Base para el uso del colectivo.
- l) Exigir a los integrantes del colectivo el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo y el uso de los equipos de protección personal, según corresponda.
- m) Proponer al director de la entidad estatal, empresa o Unidad Empresarial de Base, según corresponda, la aplicación de medidas disciplinarias ante violaciones de la disciplina laboral o tecnológica.

El jefe de colectivo define el sistema de pago a utilizar y acuerda con el colectivo de trabajadores permanentes los ingresos a pagar a cada uno de ellos como salario, en correspondencia con la situación productiva, económica y financiera de su área, y de conformidad con lo establecido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

#### **2.4.3 Obligaciones de la entidad estatal, empresa o Unidad Empresarial de Base, con respecto al colectivo**

La entidad estatal, empresa o Unidad Empresarial de Base, con respecto al colectivo, según la Resolución 600/2021 (Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2021<sup>2</sup>) tiene las obligaciones siguientes:

- a) Seleccionar las áreas e instalaciones de interés y que reúnan las condiciones para implementar el modelo de gestión de forma gradual.
- b) Seleccionar, habilitar y capacitar al jefe de colectivo para su ejercicio.

- c) Designar al jefe de colectivo para su ejercicio una vez culminado el proceso de selección y capacitación.
- d) Establecer mediante convenio la estrategia productiva, línea principal de producción o servicios, planificación de la estructura de siembra y producción, rendimientos esperados, entre otras condiciones que se requieran, como parte del plan de la economía del centro de costo.
- e) Conservar las áreas, infraestructura, medios y equipamiento bajo su patrimonio.
- f) Establecer los requisitos para el cumplimiento del flujo tecnológico y las buenas prácticas en los procesos que corresponda.
- g) Garantizar, en el marco del plan económico, el financiamiento de las inversiones que se requieran.
- h) Definir la parte de los ingresos generados por el colectivo para cubrir sus gastos, de conformidad con lo convenido previamente y según su presupuesto de gastos.
- i) Crear en la contabilidad de la entidad estatal, empresa y Unidad Empresarial de Base un centro de costo y una subcuenta de ingresos y gastos para cada colectivo.
- j) Gestionar créditos bancarios que aseguren el financiamiento del colectivo.
- k) Responsabilizarse con el control y seguimiento del uso de los financiamientos.
- l) Capacitar al colectivo sobre de las normas de seguridad y salud en el trabajo, y el uso de los medios y equipos de protección personal, según corresponda.

#### **2.4.4 Principios del colectivo laboral como agrupación productiva de base.**

En el reglamento aprobado, se establecen las bases y principios para la identificación, estructura, capacitación, asuntos legales, estrategias productiva y económica, de las unidades organizativas de la producción o los servicios (fincas, vaquerías, lotes, brigadas, pelotón, naves porcinas y avícolas, mini-industria, y otras con un impacto en la producción de alimentos o bienes y servicios) aspirantes a colectivos agropecuarios en el sistema empresarial.

Dicha resolución define el colectivo agropecuario como “la agrupación de trabajadores organizados en un centro de costo de una entidad estatal, empresa o Unidad Empresarial de Base para realizar una producción agropecuaria, con responsabilidad en el uso eficiente de las materias primas, el aprovechamiento de la maquinaria y la

infraestructura y no constituye una entidad económica independiente. Este se organizará atendiendo al flujo de la producción o los servicios, puede desarrollar un sub-proceso o una actividad de un sub-proceso y algunos desarrollan un proceso completo, con su apertura y cierre de ciclo productivo”.

En el documento metodológico para la constitución de los colectivos agropecuarios expresa que “un rasgo esencial distintivo del modo de producción de nuestra sociedad, que cambia radicalmente el modelo de las relaciones sociales, es, o debe ser, la relación del trabajador hacia el trabajo en el acto de producción, así como la naturaleza de la actuación del individuo en lo que, y cómo produce, además de la estructura de la sociedad y su modo de vida. Es una razón de fondo para insistir en el papel activo de los colectivos laborales. Y esto valores hay que crearlos, cultivarlos”.

El colectivo como agrupación productiva de base, vinculado directamente a la Empresa o Unidad Empresarial de Base, la cual ejercerá el control sobre su gestión conforme a los intereses y la misma, se sustentará en los principios siguientes:

- a) El incremento sostenido en cantidad y calidad de la producción y los servicios agropecuarios (misión fundamental del colectivo).
- b) Los ingresos de los trabajadores estarán asociados rigurosamente a la producción o los servicios alcanzados.
- c) Desarrollar ampliamente la autonomía de gestión y administrar sus recursos, haciéndose autosuficiente en el orden productivo.
- d) No tiene personalidad jurídica ni patrimonio propio; usa y disfruta de los bienes del estado, cubre sus gastos con sus ingresos y obtiene resultado.
- e) Desarrollar el autoabastecimiento del colectivo de obreros y sus familiares con esfuerzo cooperado y el mejoramiento de sus condiciones de vida.

El colectivo de trabajadores establece relaciones para el logro de objetivos comunes, de interés y beneficio para todos sus integrantes, y estos participan entre otras tareas en:

- a) La elaboración del plan económico y en el análisis periódico de su cumplimiento.
- b) La elaboración del plan de producción y las acciones a desarrollar para su cumplimiento.
- c) La determinación de las formas de pago con arreglo a los resultados.

- d) En la búsqueda de soluciones a problemas técnico-productivos, la innovación y la racionalización.
- e) El mejoramiento de la calidad y el proceso en la parte que le concierne.
- f) En el análisis de conflictos grupales que se presenten en el colectivo.
- g) Los resultados de controles, auditorías y otras formas de control realizadas al colectivo.
- h) Exponer su opinión de manera franca y abierta sobre todos los aspectos del colectivo en el momento oportuno, en el seno del colectivo y de manera respetuosa.

### 3. MATERIALES Y METODOS.

#### 3.1 Localización y características de la Empresa Agroindustrial “Victoria de Girón”

La Empresa Agroindustrial “Victoria de Girón” en Jagüey Grande (Figura 1) se localiza al centro y sur de la provincia de Matanzas, a una altitud que fluctúa entre los nueve y los 35 metros sobre el nivel del mar, con una ubicación geográfica entre los 22°41’55,73N 22°30’46,77 de latitud norte y los 80°42’53,61W - 81°51’23,44 de longitud oeste (Aranguren, 2009).

El clima predominante como parte de Cuba es del tipo cálido tropical, estacionalmente húmedo, y con una estación lluviosa en el verano, según Köpen (1907) y Lecha *et al.* (1994), citados por Betancourt (2005). Esta región se caracteriza por una temperatura que oscila de 14,4 a 33,4 °C, entre el mes más frío (enero) y el más cálido (julio) respectivamente y una media anual de 24 °C. La precipitación media anual acumulada es de 1 494 mm (Aranguren, 2009).

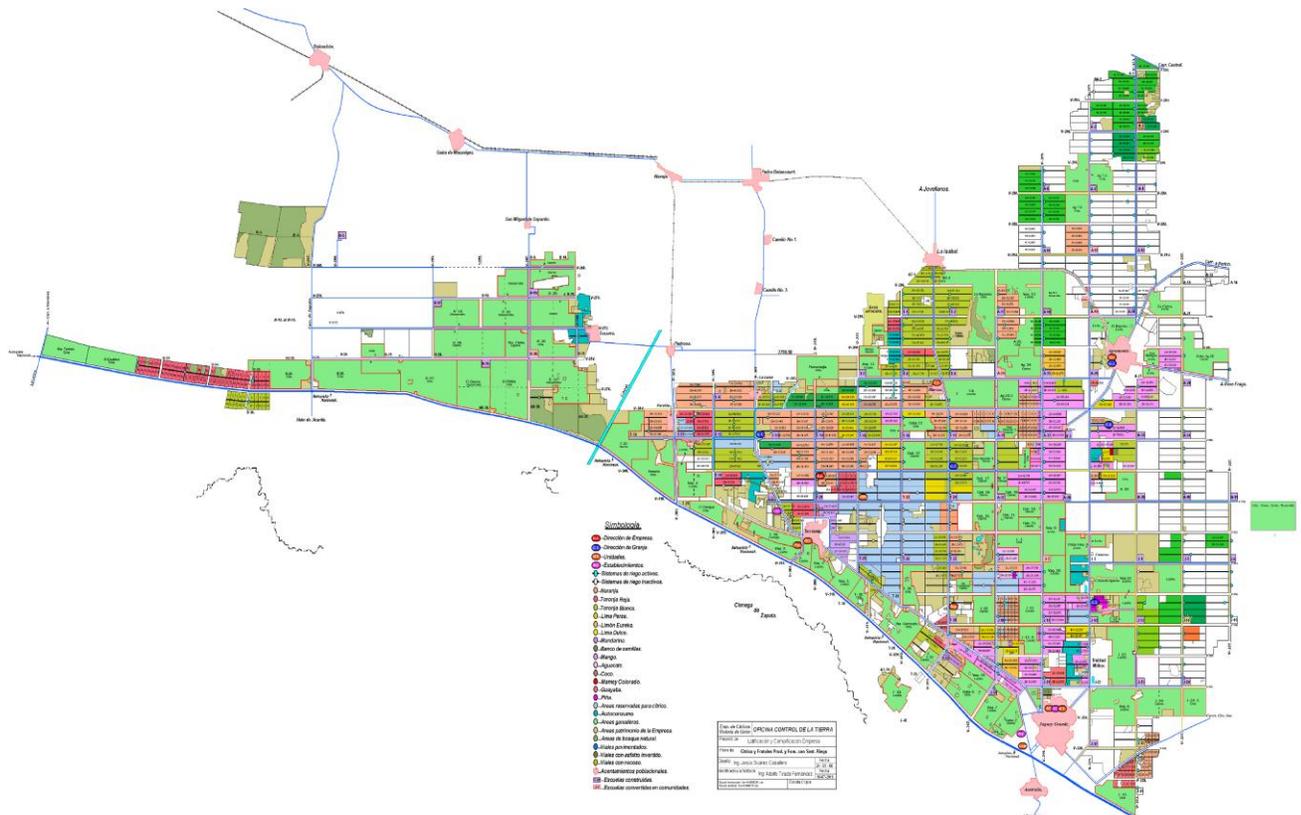


Figura 1. Composición de la Empresa Agroindustrial “Victoria de Girón”

Los suelos son del tipo ferralítico rojo típico con rocosidad y profundidad entre mediana y alta, según la nueva clasificación genética de los suelos de Cuba y catalogados como Ferralsol Rhodic y Nitisol Rhodic en correlación con el “World Reference Base” (Hernández *et al.*, 2004).

**Misión:** Captar divisas para el desarrollo económico, así como, garantizar la soberanía alimentaria de la región y el país mediante la producción, comercialización y venta de cítricos, frutales y otras producciones agropecuarias e industriales y servicios, garantizando una fuente de empleo para los trabajadores de la zona y una buena atención al hombre.

**Visión:** Empresa eficiente productiva y económicamente, que aplique una tecnología de avanzada e introduzca adelantos científico técnicos, que cumpla en tiempo y con calidad los objetivos estratégicos trazados para el período, liderando en todos los aspectos, que aproveche las capacidades de forma óptima y diversifique sus producciones para proteger la organización de los desbalances del mercado.

**Objeto social:** Producir y comercializar productos agrícolas, animales comerciales y genéticos de ganado mayor, ganado menor, leche, carne y subproductos; además productos forestales, cajas, paletas, pallets y módulos de envases para uso en la industria de cítricos y frutales.

Exportar los productos aprobados por el Ministerio del Comercio Exterior y de la Inversión Extranjera.

### **3.1.1 Estructura organizativa de la Empresa Agroindustrial “Victoria de Girón”**

La Empresa Agroindustrial “Victoria de Girón” se subordina al Grupo Empresarial Agrícola (GAG). Al cierre del 2022 tras un proceso de redimensionamiento en la empresa, se encuentra organizada por procesos de producción y de servicios en 12 Unidades Empresariales de Base (UEB).

Su producción fundamental es la de cítricos y frutales frescos e industrializados con destino a la exportación, a la venta en fronteras y al consumo nacional.

Además, a partir de sus programas de desarrollo se ha diversificado desarrollando las producciones de hortalizas en casas de cultivos protegidos, producciones pecuarias (ganado mayor y menor), producción de carbón vegetal y cultivos varios.

La estructura organizativa de la Empresa Agroindustrial “Victoria de Girón” se presenta en la figura 2.

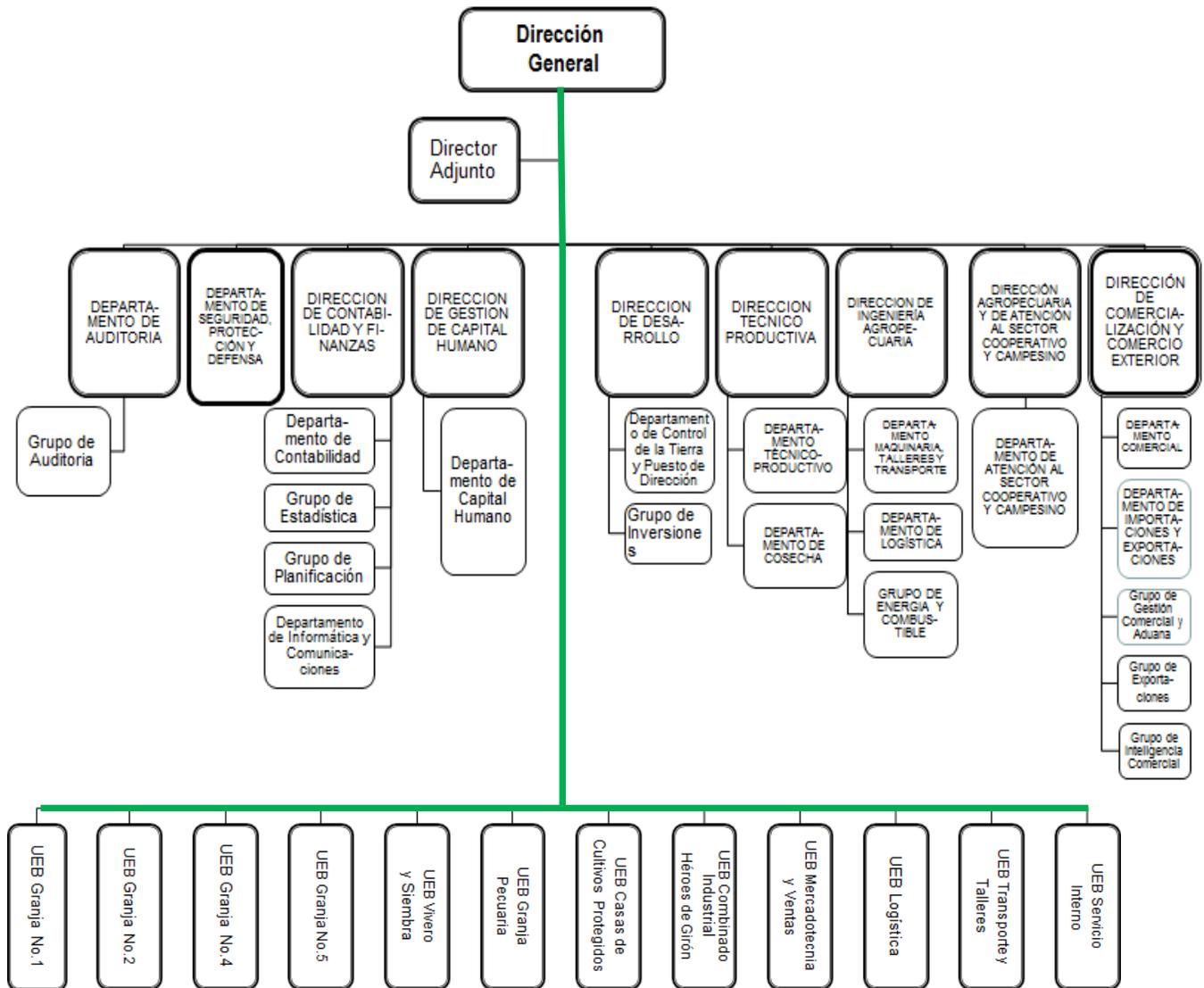


Figura 2. Estructura organizativa de la Empresa Agroindustrial “Victoria de Girón”

### **3.1.2 Fuerza de trabajo**

La empresa cuenta con un total de 2 879 trabajadores, de los cuales 676 son mujeres (23,5%), el desglose de la fuerza de trabajo por nivel escolar al cierre de diciembre del 2023 es el siguiente:

- Primaria: 54 (1,9%)
- Secundaria: 1487 (51,7%)
- Preuniversitario: 493 (17,06%)
- Obreros calificados: 30 (1,04%)
- Técnicos medios: 520 (18,1%)
- Universitarios: 295 (10,2%), de los cuales 51 son Master o Especialistas (1,7%)

En el desglose de la fuerza de trabajo, el nivel escolar es un medidor importante para hacer cumplir el requisito formal que requiere cada cargo, donde solo 845 de la fuerza laboral (29,34%), pertenece a la fuerza de trabajo calificada (obrereros calificados, técnicos medios y universitarios). De los cuales solo el 1,04% son obreros calificados, siendo una necesidad de la entidad incorporar a este personal dada la formación profesional que garantice la fuerza de trabajo calificada que se requiere para la producción de alimentos con eficiencia y calidad.

### **3.1.3 Colectivos Laborales**

Existen 90 Colectivos Laborales Agropecuarios aprobados de la Empresa Agroindustrial “Victoria de Girón” con un total de 939 trabajadores (Tabla 1).

Tabla 1. Colectivos Laborales Agropecuarios aprobados de la Empresa Agroindustrial “Victoria de Girón” (diciembre del 2023).

| <b>Total de trabajadores</b>             | <b>939</b> | <b>Granja No. 1</b> | <b>Granja No. 2</b> | <b>Granja No. 4</b> | <b>Granja No. 5</b> | <b>Pecuaría</b> | <b>Vivero</b> | <b>CCP</b> | <b>Logística</b> | <b>Merc.</b> | <b>Servicio Interno</b> |
|--|------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------|---------------|------------|------------------|--------------|-------------------------|
| <b>Total de colectivos</b>               | <b>90</b>  | <b>4</b>            | <b>13</b>           | <b>17</b>           | <b>12</b>           | <b>19</b>       | <b>14</b>     | <b>4</b>   | <b>3</b>         | <b>3</b>     | <b>1</b>                |
| Producción de leche                      | 9          |                     |                     |                     |                     | 9               |               |            |                  |              |                         |
| Atención y cuidado de animales           | 11         |                     |                     |                     |                     | 10              | 1             |            |                  |              |                         |
| Carpintería                              | 1          |                     |                     |                     |                     |                 |               |            | 1                |              |                         |
| Producción de cantos                     | 1          |                     |                     |                     |                     |                 |               |            | 1                |              |                         |
| Clinica Veterinaria                      | 1          |                     |                     |                     |                     |                 |               |            | 1                |              |                         |
| Mercados Agropecuarios                   | 3          |                     |                     |                     |                     |                 |               |            |                  | 3            |                         |
| Producción de arroz                      | 1          |                     |                     |                     |                     |                 |               |            |                  |              | 1                       |
| Producción de arándanos                  | 1          |                     |                     |                     |                     |                 |               | 1          |                  |              |                         |
| Producción de Trichoderma                | 1          |                     |                     |                     |                     |                 |               | 1          |                  |              |                         |
| Lombricultura                            | 1          |                     |                     |                     |                     |                 | 1             |            |                  |              |                         |
| Preparación y siembra                    | 1          |                     |                     |                     |                     |                 | 1             |            |                  |              |                         |
| Buldoceo                                 | 1          |                     |                     |                     |                     |                 | 1             |            |                  |              |                         |
| Producción de Posturas                   | 5          |                     |                     | 1                   |                     |                 | 3             | 1          |                  |              |                         |
| Producción de Hortalizas                 | 1          |                     |                     |                     |                     |                 |               | 1          |                  |              |                         |
| Cultivos Varios                          | 4          | 1                   |                     |                     | 2                   |                 | 1             |            |                  |              |                         |
| Producción de Frutales                   | 42         | 3                   | 11                  | 14                  | 9                   |                 | 5             |            |                  |              |                         |
| Producción de Frutales y Cultivos Varios | 6          |                     | 2                   | 2                   | 1                   |                 | 1             |            |                  |              |                         |

### 3.1.4 UEB Granja 4. Estructura organizativa

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados se seleccionó el colectivo laboral frutales, perteneciente a la UEB Granja 4 (Figura 3).

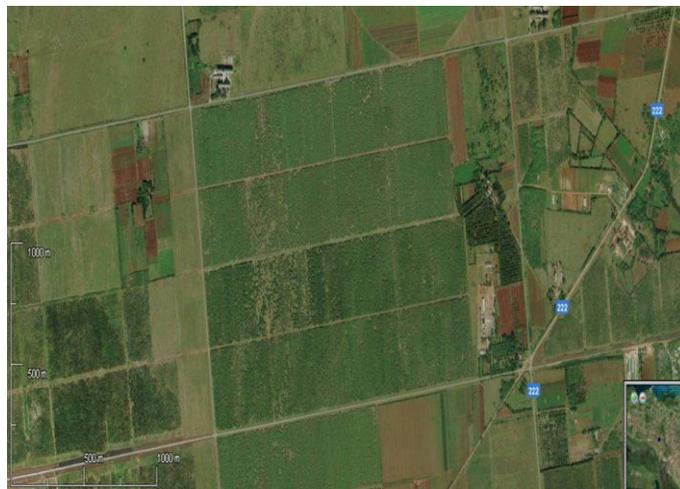


Imagen satelital Granja 4

Imagen satelital área de frutales Granja 4



Distribución áreas de producción Granja 4

Figura 3. UEB Granja 4 perteneciente a la Empresa Agroindustrial "Victoria de Girón"

En la figura 4 se muestra la estructura organizativa de la UEB Granja 4

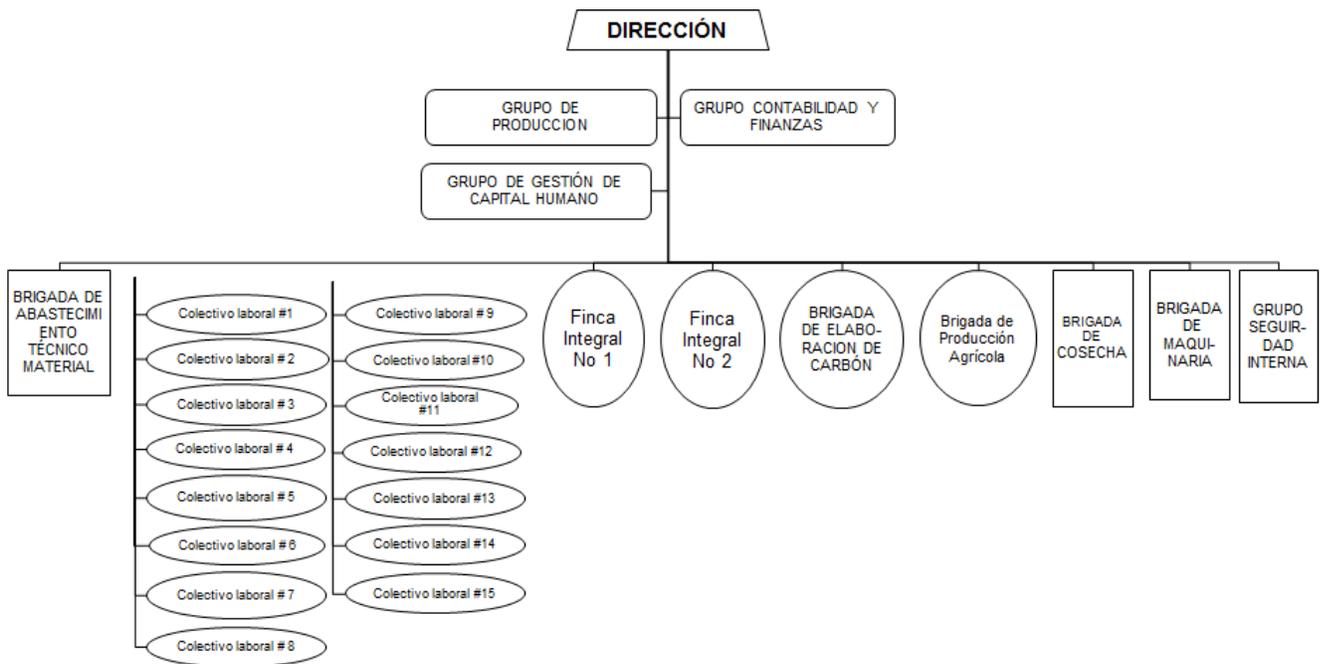


Figura 4. Estructura organizativa UEB Granja 4

### 3.2 Metodología

La metodología utilizada fue de tipo no experimental ya que no se procedió a manipulación o modificación de variables.

En el tema propuesto se trabajó con preguntas científicas, las mismas que permiten el acceso a la información y desarrollo de la investigación.

Se trabajó con un universo de 15 personas; 13 operarios agropecuarios, un directivo del propio colectivo laboral (Jefe de Colectivo) y un Especialista B para las actividades agroindustrial y forestal (extensionista) de la UEB Granja No. 4 perteneciente a la Empresa Agroindustrial “Victoria de Girón”.

#### 3.2.1 Métodos teóricos y empíricos utilizados

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos que integran instrumentos de diversa índole. Dentro de los métodos teóricos empleados se encuentran:

- Análisis y síntesis: aplicado en la determinación de los fundamentos teóricos que podrán servir de soporte al enfoque y solución del problema, así como en la valoración de toda la información recibida.
- Inductivo-deductivo: utilizado para diagnosticar la situación problemática, sus causas y arribar a conclusiones
- Histórico-lógico: aplicado en el acercamiento al devenir histórico de la temática investigada.

Entre los métodos empíricos empleados se destacan:

- Revisión de documentos asociados a la temática objeto de estudio, tales como: la Resolución 600/2021 (GOC-2021-936-O115), los elementos organizativos para la creación y control de los Colectivo Laborales en las entidades del Grupo, documento metodológico para la constitución de colectivos agropecuarios, el sistema de pago por resultado para los trabajadores de los colectivos laborales, el plan de acción para la implementación de las 63 medidas aprobadas para dinamizar la producción agropecuaria, entre otros.
- Observación participante como vía para que los investigadores compartieran con trabajadores y directivos y pudieran valorar los aspectos que era esencial incorporar en el mismo.
- Cuestionarios a un directivo y un especialista con el objetivo de valorar el desarrollo del trabajo realizado por los colectivos laborales.

Este instrumento relacionaba las interrogantes que se relacionan a continuación:

1. Como una de las medidas para elevar la producción en la agricultura se han creado los colectivos laborales agrícolas. ¿Considera que es una medida adecuada?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

2. ¿Considera usted que los colectivos laborales agrícolas buscan el bien común de sus trabajadores? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

3. Para ocupar este nuevo cargo usted desarrolló actividades de capacitación. Exprésenos tres de los aspectos del trabajo donde usted se considera mejor capacitado y en los tres en los que tiene más debilidades:

Mejor capacitado en:

Menos capacitado en:

4. Exprésenos su criterio sobre el nivel de capacitación que tiene sobre los siguientes aspectos.

- Comunicación con los trabajadores. Alto\_\_\_\_ Medio\_\_\_\_ Bajo\_\_\_\_\_

- Aspectos económicos. Alto\_\_\_\_ Medio\_\_\_\_ Bajo\_\_\_\_\_

- Aspectos técnico- productivos. Alto\_\_\_\_ Medio\_\_\_\_ Bajo\_\_\_\_\_

5. En cuanto al colectivo laboral en el que labora, exprésenos los principales logros y dificultades:

Logros

Dificultades

6. Exprésenos el nivel de participación de los trabajadores en las principales decisiones que se toman en el colectivo laboral (marque con una cruz), en cuanto a:

- Contrato de trabajo. Alto\_\_\_\_ Medio\_\_\_\_ Bajo\_\_\_\_\_

- Plan de producción. Alto\_\_\_\_ Medio\_\_\_\_ Bajo\_\_\_\_\_

- Determinación del plan de gastos. Alto\_\_\_\_ Medio\_\_\_\_ Bajo\_\_\_\_\_

- Distribución de utilidades. Alto\_\_\_\_ Medio\_\_\_\_ Bajo\_\_\_\_\_

7. Valore el sentido de pertenencia de los integrantes del colectivo laboral.

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_\_

8. Exprese los tres retos más importantes que tiene en el desempeño de su cargo.

- Encuestas a 13 trabajadores para conocer el funcionamiento del colectivo laboral.

La encuesta de acuerdo con Flores (2011) es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se la realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación, las mismas se les realizan a grupos de personas con características similares de las cuales se desea obtener información.

Los aspectos que se relacionan en el presente instrumento se declaran a continuación:

1. Como una de las medidas para elevar la producción en agricultura se han creado los colectivos laborales agrícolas. ¿Considera que es una medida adecuada? Si \_\_\_\_  
No\_\_\_\_\_

2. ¿Conoce cuáles son los objetivos por los que se crearon los colectivos laborales agrícolas? Si \_\_\_ No \_\_\_

3. Conteste según su criterio, las siguientes afirmaciones sobre los colectivos laborales agrícolas.

La creación de su colectivo laboral agrícola:

- Elevó la producción agropecuaria. Si \_\_\_ No \_\_\_ Desconozco \_\_\_\_\_

- Incrementó la fuerza de trabajo vinculada a la producción. Si \_\_\_ No \_\_\_ Desconozco \_\_\_\_\_

- Elevó los salarios de los trabajadores vinculados directamente a la producción. Si \_\_\_ No \_\_\_ Desconozco \_\_\_\_\_

- La empresa tiene mayor eficiencia. Si \_\_\_ No \_\_\_ Desconozco \_\_\_\_\_

4. Marque con una cruz la respuesta que considere correcta. El nivel de conocimientos que poseo para entender las decisiones que se adoptan en su colectivo laboral permite que:

a) Lo entienda todo \_\_\_\_\_

b) Entienda la mayoría de las decisiones \_\_\_\_\_

c) Entienda muy poco las decisiones \_\_\_\_\_

5. Marque con una cruz el planteamiento que considere correcto sobre su nivel de participación en las decisiones que se adoptan en su colectivo laboral:

a) Participa en la adopción de todas las decisiones \_\_\_\_\_

b) Participa en las decisiones más importantes \_\_\_\_\_

c) Participa en la mayoría de las decisiones \_\_\_\_\_

d) Participa en pocas decisiones de las que se adoptan en su colectivo laboral \_\_\_\_\_

e) No lo tienen en cuenta para tomar decisiones en su colectivo laboral \_\_\_\_\_

Es de destacar que se muestreo el 93,3% (14 trabajadores) de un total de 15 que integran el colectivo laboral, lo que denota una alta fiabilidad de la información obtenida unido al criterio de voluntariedad y disposición manifestada por los trabajadores teniendo en cuenta la complejidad del contexto actual de implementación de la actualización del modelo socioeconómico cubano.

## **4. RESULTADOS Y DISCUSION.**

### **4.1 Análisis de las opiniones declaradas en el cuestionario.**

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario al jefe del Colectivo y al especialista B para la actividad agropecuaria se presentan a continuación:

- 100% considera que la creación de los colectivos laborales constituye una medida adecuada.
- 100% expresa que es una medida que busca el bien común, lo que refleja su aceptación sobre la creación de esta forma organizativa.

Los colectivos laborales de acuerdo con Alhama y García (2015) están constituidos por trabajadores organizados en sus actividades económicas, productivas y de servicios, incluidos los directivos, elegidos, o designados, unidos por intereses en el trabajo e intereses sociales comunes, estructurados de tal manera que se facilita el intercambio y las relaciones entre los integrantes, y de éstos con la actividad de trabajo y los resultados de este, así como en el alcance social más allá de los límites donde se realiza, por tanto como consumidores también, con determinado grado de autonomía, son subsistemas organizativos y políticos de la sociedad.

La participación del colectivo laboral en la dirección y gestión de los procesos en las entidades, es un proceso social, político y organizativo complejo.

El mismo debe formar parte de los fundamentos sociopolíticos de la etapa de transición en Cuba. Es un escalón cualitativamente superior de las relaciones sociales y políticas. Se necesita más que nunca antes de un protagonismo popular-laboral participativo directo, lo que sería parte de un real empoderamiento popular hacia la toma de decisiones, de una real democratización del colectivo laboral, y por tanto también de las relaciones sociales de producción socialistas (Alhama y García, 2015).

- En cuanto a la capacitación que poseen, declaran los aspectos del trabajo donde se consideran mejor capacitado y en los que tienen más debilidades.

Mejor capacitado

- Dominio de la actividad productiva que desarrollan.
- Conocimiento del Decreto Ley 358 sobre la entrega de tierras estatales ociosas en usufructo.
- Control de inventario de las plantaciones.

Debilidades.

- insuficiente conocimiento sobre el control de los precios de las producciones.
- Sobre el nivel de capacitación que poseen sobre la comunicación con los trabajadores, aspectos económicos y requerimientos técnico-productivos, el 100% considera que su nivel de capacitación es alto.

De estos resultados puede inferirse que esas personas consideran que poseen un nivel de capacitación adecuado para desarrollar los cargos que poseen.

López *et al.* (2021) expone que perfeccionar la capacitación en el sector agropecuario cubano, requiere de acciones colaborativas, reflexivas, participativas, tolerantes, humanistas y democráticas, que respondan a lo indicado en el lineamiento 254 de la Política Económica y Social, aprobado en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. Un proceso que responda a circunstancias y vías imperantes, de modo que permita la experimentación y el perfeccionamiento desde su carácter multilateral para atender causas y condiciones objetivas y subjetivas que obstaculizan la gestión de la capacitación profesional agropecuaria.

Destaca además que sólo se puede comprender la relación de la capacitación profesional agropecuaria con la ciencia y la tecnología si se examina su relación con el contexto social que las constituye, definiendo su función social. En tal sentido los profesionales del sector agropecuario, deben recibir una dimensión pedagógica que (abarque) formación teórica, científica y capacitación técnica y práctica.

Pérez (2006), define la capacitación de directivos como una "actividad pedagógica" cuyo propósito es "el perfeccionamiento profesional para un desempeño socialmente deseado" al que observan como "proceso educativo donde se transmiten conocimientos y habilidades profesionales de acuerdo a metas preestablecidas" y la conciben como transmisión de conocimientos orientados a un fin con acciones planificadas de preparación, ejecución y evaluación".

La capacitación profesional agropecuaria de directivos es definida por López *et al.* (2021) como: proceso que mediante acciones de carácter integrador hace posible la apropiación de conocimientos, habilidades profesionales agropecuarias, valores, capacidades y técnicas para la gestión integral de los procesos sustantivos en los

ámbitos de actuación laboral, teniendo en cuenta las de las funciones estatales específicas del Ministerio de la Agricultura como contenidos de capacitación.

- Respecto a los logros y dificultades en el funcionamiento de los colectivos laborales reconocen los siguientes:

Logros

- Cumplimiento de los planes de producción y venta.

Dificultades

- La comercialización de plántulas de algunas variedades de frutales.

- En relación al nivel de participación de los trabajadores en las principales decisiones que se adoptan manifestaron lo siguiente:

- 50% consideran que es alta su participación en los contratos de trabajo y el otro 50% no contesta.
- 100% expresa un nivel medio de participación en los planes de producción.
- 50% califica de alto del plan de gastos y el otro 50% medio.
- 50% reconoce que es alta la distribución de utilidades: y el otro 50% medio.

Se puede apreciar que existen criterios sobre una participación limitada de los trabajadores en las decisiones sobre aspectos claves en la labor de los colectivos laborales.

La función esencial del decisor en el ámbito de la organización según Coronado *et al.* (2007) es el control de los sistemas claves; es decir, regular y coordinar los flujos de insumos, procesos y productos y manejar la información correspondiente. Esa regulación supone una constante toma de decisiones en los más diversos niveles desde cuestiones muy operativas hasta los asuntos más generales y estratégicos, dependiendo de las características de la organización, del estilo gerencial y de muchas otras variables.

La participación de los empleados en la toma de decisiones, se relaciona directamente con la búsqueda de una ventaja competitiva por parte de las empresas que permiten

que sus trabajadores aporten ideas para la corrección de problemas o la generación de soluciones más eficientes y no solo delegar este tipo de decisiones a directivos o encargados, ya que, entre más ideas haya y más cercanos a dicho problema estén los trabajadores, es más probable que se llegue a una solución correcta, tanto directivos como trabajadores deben ser capaces de detectar estos problemas.

Dzembrowski (2018) plantea que los inicios de esta modalidad asociativa los encontramos hacia fines de los años noventa, pero con mayor intensidad en los primeros años del 2000 lo que incluso ha llevado a empresas a salir de la crisis y encontrar un proceso de recuperación con una amplia gestión.

Al reconocer la importancia de la participación de los empleados en la toma de decisiones, la organización podrá modificar la manera en que los procesos de mejora se generan (Barrera, 2021)

Campbell *et al.* (2016) exponen dos explicaciones para el uso de prácticas de participación de los empleados en la toma de decisiones:

- El primer tipo de explicación está basado en la mejora de incentivos: al permitir que determinados empleados participen más, se incrementan los incentivos de esos empleados.
- El segundo es considerar una situación en la cual las diferentes decisiones que se toman en un establecimiento tienen dos efectos: un efecto monetario sobre la rentabilidad del establecimiento, y un efecto no monetario sobre el bienestar de los empleados.

El efecto no monetario se resume de acuerdo con estos autores en el término de “propiedad psicológica” la cual, analiza individualmente el comportamiento de los empleados cuando ellos tienen un sentido de pertenencia hacia la organización.

Por otra parte, se tiene la creencia de que la participación del empleado influye positivamente en la satisfacción hacia el trabajo, en su productividad y compromiso hacia su puesto, lo que se refleja en el efecto monetario por parte de la organización al reconocer su esfuerzo, lo que crea una ventaja comparativa para la empresa (Khalid *et al.*, 2007).

El éxito depende de involucrar toda la capacidad de los empleados para generar nuevas ideas y formas de trabajo que sean más eficientes que la competencia. Los

empleados deben estar involucrados si entienden la necesidad de creatividad y si están comprometidos en cambiar su conducta en el trabajo, en nuevas y mejoradas maneras. Involucrar a los empleados es uno de los aspectos más importantes de la organización para incrementar la efectividad y la percepción positiva del empleado (Singh, 2009).

Hay cierta lógica que sostiene la idea que una organización tendrá un mayor beneficio si existe una colaboración entre empleados y gerentes, hay una mayor efectividad cuando se trabaja como organización que individualmente (Han *et al.*, 2010).

La participación del empleado y la gerencia mejora la comunicación y la coordinación dentro de la organización y por consecuencia mejora la satisfacción del empleado (Zhu *et al.*, 2015).

Sobre el sentido de pertenencia de los integrantes del colectivo laboral:

- 100% expresa que el sentido de pertenencia de los trabajadores de los colectivos laborales es elevado.

El sentido de pertenencia de acuerdo con Rushdie (2016) es la satisfacción que obtiene una persona al sentirse parte integrante de un grupo a partir de la identificación con el resto y sus objetivos. Es una conducta activa, ya que el individuo defiende en sus acciones al grupo como algo propio. Este autor cita entre las ventajas de las organizaciones con un alto sentido de pertenencia las siguientes: cohesiona los equipos de trabajo y estimula la lógica de la cooperación por encima de la competición, alinea las acciones con los valores y la visión de la organización, refuerza el cumplimiento de las normas de funcionamiento grupal, ya que son percibidas como necesarias para el bien común en vez de una imposición, las decisiones dejan de tomarse por un cálculo de costo/beneficio individual, y son acogidas como positivas para el conjunto, estimula un tipo de liderazgo inspirador, ejemplar, compartido y corresponsable, atrae y retiene el talento, estimula la participación de los trabajadores y la aportación de ideas innovadoras en un ambiente de confianza y reconocimiento.

Hagerty *et al.* (1992) identifican como elementos esenciales para desarrollar un sentido de pertenencia la experiencia de sentirse valorado, necesitado y aceptado por otras personas, grupos o ambientes; y la percepción por parte de la persona de que sus características son similares o complementan a las de las personas que pertenecen al

sistema, es decir, la experiencia de ajustarse o de ser congruente con otras personas, grupos o ambientes a través de características compartidas o complementarias.

En general, comprender la participación del empleado y brindarle un sentido de pertenencia puede ayudar a promover y resaltar los aspectos positivos de ambas partes y beneficiar en lo individual de cada trabajador y a la organización al evitar los aspectos negativos causados por inconformismo y actitudes autocráticas (Campbell *et al.*, 2017).

- En cuanto a los retos más importantes del colectivo laboral expresaron:
  - Alta responsabilidad sobre la producción.
  - Gestión de los jefes de colectivos laborales sobre el destino de la producción.
  - Orientación a los jefes de colectivo sobre la contratación de las ventas internas.
  - Recuperación de bolsas con una máquina para disminuir los costos.
  - Elaboración de enraizadores
  - Incremento de la producción de posturas por encima del plan para elevar los ingresos.

#### **4.2 Funcionamiento del colectivo laboral**

Con el objetivo de conocer el funcionamiento del colectivo laboral se aplicaron encuestas a 13 trabajadores, los criterios expresados se muestran a continuación:

- 100% de los trabajadores encuestados considera que la creación de los colectivos es una medida adecuada. Lo que expresa la aceptación por esta forma organizativa en el sector agropecuario.
- 100% valora que la creación de los colectivos laborales ha elevado la producción agropecuaria, ha incrementado la fuerza de trabajo vinculada a la producción y ha elevado los salarios de los trabajadores vinculados a la producción.

Según el documento metodológico para la creación de los colectivos laborales estos tres aspectos fueron los objetivos por lo que se crearon y según el parecer de los trabajadores, se ha cumplido.

- 100% de los trabajadores estiman que tienen el conocimiento adecuado para entender las decisiones que se adoptan en el colectivo laboral. Asimismo, el 100% considera que participan en la adopción de todas las decisiones.

La integración de la toma de decisiones a la gestión del conocimiento ha permitido establecer bases sólidas para comprender cómo un activo intangible afecta a la productividad de los sistemas administrativos (Doskočil y Doubravský, 2017)

En el siglo XXI de acuerdo con Ramírez *et al.* (2010) se evidencia un elevado interés en la gestión del conocimiento, incluso forma parte de las estrategias utilizadas en la administración de los recursos intangibles con el objetivo de alcanzar ventajas competitivas. Esta tendencia está basada en que actualmente el conocimiento es uno de los activos intangibles con mayor valor económico en una organización, un recurso capaz de elevar la productividad y estabilizar la empresa en el entorno dinámico donde se convive con la competencia. Es por tanto el conocimiento la clave en un nuevo modelo económico que se basa en las ventajas competitivas aportadas por este factor.

La gestión del conocimiento se convierte en un objetivo estratégico para las organizaciones, que les va a permitir promover un entorno de colaboración y aprendizaje, dado por la motivación de las personas que forman parte de la empresa, de compartir su conocimiento y sus experiencias. La novedad de la gestión del conocimiento radica en que mientras más información y conocimiento tiene la organización, más poderosa se vuelve (Ramírez *et al.*, 2010).

La obtención de ventajas competitivas basadas en el conocimiento se ha convertido en la búsqueda de una panacea que asegure el éxito y subsistencia a largo plazo (Coronado *et al.*, 2007).

La toma de decisiones se orienta a la solución de problemas; o sea, el proceso mediante el cual, quienes toman las decisiones valoran diferentes opciones para decidir por un curso de acción que apunte a resolver (o atenuar) el problema, y que afecta el comportamiento de la organización en parte o en su conjunto. Siguiendo esta lógica, el proceso de resolver problemas requiere necesariamente de conocimiento para identificar síntomas, comprender causas y valorar acciones correctivas.

Como resultado de los instrumentos aplicados se aprecia una diferencia de criterios entre el jefe del colectivo y los trabajadores en cuanto a la participación de los

miembros del colectivo en las decisiones, por lo que se decidió aplicar la técnica del grupo focal.

En ese caso se seleccionaron seis trabajadores, cuatro hombres y dos mujeres. Se tuvo en cuenta que su tiempo de experiencia laboral fuera similar y que fueran personas desinhibidas para poder recoger todas las opiniones existentes.

El análisis del grupo focal se centró en el plan de producción y gastos, en la distribución de utilidades que presentaron diferencias entre los criterios de los que dirigen y los trabajadores y en el número de plántulas a plantar, buscando un análisis tanto cuantitativo como cualitativo en cuanto a la selección de las especies y variedades a plantar. Se ofrecieron tarjetas a los participantes con el siguiente texto:

1. Todos los integrantes del colectivo participan por igual en la elaboración del plan de producción y gastos.
2. Decidimos entre todos las plántulas a producir.
3. Estamos de acuerdo con la distribución de utilidades.

En cuanto a la elaboración del plan de producción en la discusión manifiestan que participan todos los miembros en la elaboración del plan, incluidos los gastos. Reafirmaron que tienen conocimiento de las plántulas a producir por meses y las rotaciones de las especies y variedades para la producción de plántulas en condiciones de vivero. Se refirieron a la reparación de bolsas como una vía para reducir gastos. Se apreció firmeza en las intervenciones y se hicieron anécdotas que corroboran lo planteado por los participantes.

Refirieron que decidieron entre todos el número de especies y variedades a plantar buscando obtener resultados más eficientes y suplir las necesidades de siembra de la empresa y los productores privados, tanto en el territorio como fuera del mismo.

Manifiestan su participación en la distribución de utilidades, han incrementado sus ingresos personales y muestran un total acuerdo con lo realizado.

La aplicación de la técnica del grupo focal permitió fortalecer el criterio expresado por los trabajadores en las encuestas, sobre su participación en las principales decisiones.

## **5. CONCLUSIONES.**

Sobre la base de los resultados expuestos y discutidos en la presente investigación se arriba a las siguientes conclusiones:

1. Existe un nivel de satisfacción elevado de los trabajadores del colectivo laboral Vivero, perteneciente a la Unidad Empresarial de Base (UEB) Granja 4, sobre el funcionamiento de esta nueva forma organizativa.
2. Los miembros del colectivo laboral Vivero participan en las principales decisiones que adoptan en esta entidad organizativa.

## **6. RECOMENDACIONES.**

Sobre la base de los resultados alcanzados y las conclusiones obtenidas se recomienda:

1. Continuar los estudios sobre el funcionamiento de los colectivos laborales agropecuarios, en la Empresa Agroindustrial “Victoria de Girón”.
2. Socializar los resultados de la investigación entre los directivos y trabajadores de la Empresa Agroindustrial “Victoria de Girón”.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alhama, R. y García, J. P. 2015. Colectivos Laborales ¿Dónde Están? La Habana, Cuba. 167 p.

Aranguren, M. 2009. Pronósticos de madurez y otras especificaciones de calidad para el ordenamiento de la cosecha en los cítricos de Jagüey Grande. La Habana. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Agrícolas. Instituto de Investigaciones en Fruticultura Tropical.

Armijos, F. B.; Bermúdez, A. I. y Mora, N. V. 2019. Gestión de administración de los recursos humanos. Universidad y Sociedad. 11(4): 163-170.

Artiles, S. 2008. Metodología para la aplicación del modelo de gestión de información y conocimiento para la empresa cubana en perfeccionamiento. La Habana. Tesis en opción al grado científico de Doctor. Universidad de La Habana.

Artiles, S. y Márquez, Y. 2013. El Modelo de Gestión de Información y Conocimiento: resultados de su aplicación en una empresa en perfeccionamiento. GECONTEC: Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología. 1(1): 13 - 23.

Barney, J. B. y Wright, P. M. 1998. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. Human Resource Management. 37(1): 31-46.

Barrera, A. A. 2021. Participación de los empleados en la toma de decisiones y su relación con la innovación en los procesos de la empresa [en línea]. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/356789758> [Consulta: octubre, 18 2023].

Becker, G. S. 1994. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd Edition. University of Chicago Press. 412 p.

Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P. R.; Mills, D. Q. y Walton, R. E. 1989. Gestión de recursos humanos: Perspectiva de un director general. Texto y casos. Madrid: Centro de Publicaciones, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Benavides, R. J.; Beltrán, M. A.; Vergara, A. y Pérez, O. A. 2014. Administración. 2da Edición. Editorial McGraw Hill Education. México. 329 p.

Betancourt, M. 2005. Pronóstico temprano de producción y ordenamiento de la cosecha de la toronja (*Citrus paradisi* Macf.) c.v. 'Marsh' en la Isla de la Juventud. La Habana. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Agrícolas. Instituto de Investigaciones en Fruticultura Tropical.

Blanco, H. 2023. La empresa estatal en su laberinto: entre lineamientos, conceptualizaciones y medidas. En: Anaya, B. y Echevarría, D. Miradas a la Economía Cubana de la Conceptualización a la práctica. Fundación Fredich Ebert. p. 65 - 92.

Campbell, H.; Joy, G. y Roll, K. 2016. Psychological Ownership: Effects and Applications. Mutuality in Business Briefing Number 2. p. 1-18.

Castillo, A.; Caballero, I. y Lage, A. 2012. Modelo de gestión económica de la empresa estatal socialista de alta tecnología a la luz de los Lineamientos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC). Economía y Desarrollo. 148(2): 94 - 123.

Contreras, Y. de L.; González, M. y Rivero, S. 2021. Diseño de un Sistema de Gestión de Información para la toma de decisiones estratégicas en el contexto empresarial. Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. 12: 193 - 207.

Coronado, G.; Cañas, F. y Herrera, B. 2007. La gestión del conocimiento para la toma de decisiones. Serie Técnica No 5: Apoyando los esfuerzos en el manejo y protección de la biodiversidad tropical. The Nature Conservancy. San José, Costa Rica. 50 p.

Cuesta, A. 2010. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 3ra. Edición. Editor Academia y Félix Varela. La Habana. 349 p.

Cuesta, A. 2019. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Anales de la Academia de Ciencias de Cuba. 9(3): 193 - 196.

Cuesta, A.; Fleitas, S.; García, V.; Hernández, I.; Anchundia, A. y Mateus, L. 2018. Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. Ingeniería Industrial. 34(1): 24 - 35.

De La Hoz, A.; Revilla, Y. y De La Hoz, B. 2017. Reconocimiento, medición contable y presentación en los estados financieros del capital intelectual. Venezolana de Gerencia. 22(79): 449 - 466.

Díaz, I. y Echevarría, D. 2011. El sistema de dirección y gestión empresarial en Cuba: un análisis imprescindible. Observatorio de la Economía Latinoamericana. (143): 1 - 42.

Doskočil, R. y Doubravský, K. 2017. Qualitative Evaluation Of Knowledge Based Model Of Project Time-Cost As Decision Making Support. Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research. 51(1): 263 - 280.

Dulebohn, J. H. 1995. Social influence and organizational justice in employee reactions to performance appraisals. Illinois. Tesis en opción al grado científico de Doctor University of Illinois at Urbana-Champaign.

Dzembrowski, N. 2018. Fábricas recuperadas: los sentidos de la organización cotidiana del trabajo. Trabajo y Sociedad. (30): 141–154.

Escobar, I. C. 2013. Procedimiento para auditar la efectividad del proceso de selección en la sucursal CUBALSE Las Tunas. Las Tunas. Tesis en opción al título de Máster. Universidad de Las Tunas.

Espinoza, E. 2018. Gestión del conocimiento mediado por tic en la Universidad Técnica de Machala. Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle. 16(16): 199 - 219.

Flores, P. F. 2011. Análisis del contrato colectivo e implementación de nuevas técnicas de negociación contractual colectiva en el sector privado del Cantón Latacunga. Tesis

en opción al título de Abogado de los Juzgados y Tribunales de Justicia de la República del Ecuador. Universidad Técnica de Cotopaxi.

Fombrun, C. J.; Tichy, N. M. y Devanna, M. A. 1984. Strategic Human Resource Management. Ed. John Wiley and Sons. Universidad de California. 499 p.

Gaceta Oficial de la República de Cuba. 2021<sup>1</sup>. Decreto Ley 34/2021 Del Sistema Empresarial Estatal Cubano (GOC-2021-461-O51). Edición Ordinaria 7 de mayo de 2021. Año CXIX. No. 51. Ministerio de Justicia. República de Cuba. p. 1503 - 1504.

Gaceta Oficial de la República de Cuba. 2021<sup>2</sup>. Resolución 600/2021 (GOC-2021-936-O115). Edición Ordinaria 15 de octubre de 2021. Año CXIX. No. 115. Ministerio de Justicia. República de Cuba. p. 3293-3295.

González, M. 2015. Selección de personal: buscando al mejor candidato. Editor Alfaomega. México. 278 p.

Gutiérrez, L. y Carranza, J. 2022. La reforma de la empresa estatal en Cuba, componente principal de la restructuración de la economía. Cubana de Ciencias Económicas. 8(2): 57 - 76.

Hagerty, B. M.; Lynch-Sauer, J.; Patusky, K. L.; Bouwsema, M. y Collier, P. 1992. Sense of belonging: A vital health concept. Archives of Psychiatric Nursing. 6(3): 172-177.

Han, T. S.; Chiang, H. H. y Chang, A. 2010. Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: Mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. International Journal of Human Resource Management. 21(12): 2218–2233.

Hernández, A. 2018. Procedimiento para determinar la demanda de fuerza de trabajo calificada en función del desarrollo local. Pinar del Río. Tesis en opción al Título de Máster en Dirección. Universidad de Pinar del Río.

Hernández, A.; Ascanio, M. O.; Cabrera, A.; Morales, M. y Medina, N. 2004. Correlación de la Nueva versión de la clasificación genética de los suelos de Cuba con la World Referente Base. Conferencia en Curso de Postgrado de Clasificación de los Suelos. Maestría en Ciencias del Suelo, UNAH-INCA. 15 p.

Infante, J. 2014. La empresa estatal socialista cubana y su transformación competitiva. CoFin Habana. 8(4): 84 - 94.

Khalid, K. y Qureshi, T. M. 2007. Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. International Review of Business Research Papers. 3(2): 54 – 68.

López, M. J.; Martínez, O. y Pérez, Y. 2021. Capacitación profesional agropecuaria desde el enfoque ciencia tecnología y sociedad. Luz. XX(2): 64-75.

Martínez, O. L. 2020. Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río. Pinar del Río. Tesis en opción al Título de Master en Dirección. Universidad de Pinar del Río.

Mejía, A.; Jaramillo, M. y Bravo, M. 2006. Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenible en las organizaciones. Científica Guerrillero de Ockham. 4(1): 43 - 81.

Mora, R, D. 2023. Reproducción de fuerza de trabajo: una mirada desde la empresa estatal cubana. Universidad de La Habana. (298): 1 - 14.

Morales, C. 2018. Modelo de gestión del talento humano aplicado al sector de servicios de transporte de la provincia de Tungurahua. Trabajo de titulación en opción al título de Ingeniero de Empresas. Universidad Técnica de Ambato.

Morales, E. J.; Ariza, J. A. y Morales, A. C. 2013. La evolución de la gestión de recursos humanos desde una perspectiva estratégica. DOSSIER. Fomento social. 68: 309 - 329.

Núñez, M. y Artiles. S. M. 2013. Propuesta de pautas para la Identificación del Conocimiento en el Perfeccionamiento Empresarial. GECONTEC: Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología. 1(2): 1 - 18.

Partido Comunista de Cuba. 2017. Documentos del 7mo Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. Editora Política. La Habana. p. 7.

Partido Comunista de Cuba. 2021. Conceptualización del Modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026. Editora Política. La Habana. p. 10 - 29.

Peñalver, A. 2018. Las 12 tendencias más relevantes de RRHH para 2020 [en línea]. Disponible en: <https://www.observatoriorh.com/blogosfera/12-tendencias-relevantes-rrhh-2020.html> [Consulta: diciembre, 11 2023].

Pérez, O. 2006. Un sistema de capacitación para el desarrollo de la competencia comunicativa en los dirigentes de la educación técnica y profesional. La Habana. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona.

Ramírez, D.; Rodríguez, Y. y Molina, C. 2010. La utilización de la gestión del conocimiento y la toma de decisiones en el área de proceso monitoreo y control de proyecto (PMC) de CMMI. Cubana de Ciencias Informáticas. 4(3-4): 1-10

Rushdie, S. 2016. Sentido de pertenencia. Fundació factor huma. 9 p.

Sani, G.; Zamora, B. y Moscoso, N. 2017. Diseño de manual de procedimientos de mejora para la gestión de talento humano en la empresa MASTERSOFT S.A, Guayaquil. Tesis en opción al título de Ingeniería Comercial. Universidad de Guayaquil.

Singh, S. K. G. 2009. A study on employee participation in decision making. UNITAR E-Journal. 5(1): 20 - 38.

Soto. L. y Batista, J. 2020. La responsabilidad social de la empresa estatal en el ejercicio pleno de los derechos de los trabajadores en la empresa estatal en Cuba. IUS. 14(45): 55 - 79.

Strack, R.; Caye, J. M.; Lassen, S.; Bhalla, V.; Puckett, J.; Espinosa, E. G.; Francoeur, F. y Haen, P. 2010. Creating people advantage 2010: How companies can adapt their HR practices for volatile times. The Boston Consulting Grup. World Federation of People Management Associations. Boston, EUA. 52 p.

Valencia, M. 2018. Estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito. Quito. Tesis en opción al título de Máster en Dirección de Empresas. Universidad Andina Simón Bolívar.

Villamil, G.; Gutiérrez, A.; Sáenz, T. y Irulegui, A. 2011. Sistema de gestión de la calidad ISO 9001:200 y perfeccionamiento empresarial en el Ministerio del Azúcar.

Zhu, Y.; Xie, Y.; Warner, M. y Guo, Y. 2015. Employee participation and the influence on job satisfaction of the 'new generation' of Chinese employees. International Journal of Human Resource Management. 26(19): 2395 - 2411.