



UNIVERSIDAD DE MATANZAS  
FACULTAD DE  
CIENCIAS AGROPECUARIAS



ANÁLISIS ECONÓMICO-PRODUCTIVO 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: Lic. Yailen Hernández León

Tutores: Dr. C. Ramón Liriano González.

M. Sc. Jesús Otoniel López Martínez

Matanzas

2024

## **PENSAMIENTO**

“En la agricultura tenemos que pensar con un criterio económico. Y todo el desarrollo de la economía nacional tiene que estar planteado también sobre bases económicas, sobre bases realistas, no sobre ilusiones. Y tiene que tener en cuenta, fundamentalmente, el problema de los costos”.

***Fidel Castro Ruz***



## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi papá Humberto que, aunque ya no está a mi lado sé que estaría muy orgulloso de mí, a mi madre Carmén, a mi hermana Lianet, mi cuñado Andy y mis tres hijos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecerles a mi madre y mi hermana 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 mis tres hijos Thalía, Ociel y Yasiel

A mi cuñado que ha sido el mayor apoyo para nuestra familia.

A Yoly, Félix, Fabián esas personas que se convirtieron en parte de nuestra familia.

A mis vecinos que sin su apoyo no lo hubiese logrado.

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.

**Muchas gracias.**

## **RESUMEN**

El presente trabajo se desarrolló con el objetivo de realizar un análisis económico-productivo del colectivo laboral vivero, perteneciente a la Unidad Empresarial de Base 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 16 personas; 13 operarios agropecuarios, un directivo del propio colectivo laboral (Jefe de Colectivo) y dos especialistas 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 definir que los gastos económicos planificados distorsionan la obtención de utilidades, tanto de los trabajadores, como de la UEB y de la empresa, lo que afecta el cumplimiento de los planes empresariales y los resultados económicos de los miembros del colectivo. Se cumplen los objetivos propuestos para este tipo de organización, pues se eleva la producción agropecuaria, los salarios y el número de trabajadores vinculados a la actividad productiva.

<b>INDICE</b>	<b>Pág.</b>
1. INTRODUCCIÓN.	1
2. REVISION BIBLIOGRÁFICA.	4
2.1 La organización del trabajo. Definición	4
2.1.1 Objetivo e importancia de la organización del trabajo	6
2.1.2 Elementos que integran la organización del trabajo	8
2.2 Desempeño Laboral	9
2.2.1 Desempeño. Definición	9
2.2.2 Desempeño laboral	10
2.2.3 Factores del desempeño laboral	12
2.3 Satisfacción laboral	15
2.3.1 Factores que producen satisfacción en el trabajador	17
2.4 Colectivos Laborales Agropecuarios	18
2.4.1 Facultades del Jefe de Colectivo	19
2.4.2 Obligaciones de la entidad estatal, empresa o Unidad Empresarial de Base, con respecto al colectivo	20
2.4.3 Expediente de cada colectivo laboral y empresa o UEB	21
3. MATERIALES Y METODOS	23
3.1 Ubicación y características de la Empresa Agroindustrial “Victoria de Girón”	23
3.1.1 Estructura organizativa de la Empresa Agroindustrial “Victoria de Girón”	24
3.1.2 Fuerza de trabajo	26
3.1.3 Colectivos Laborales	26
3.1.4 UEB Granja 4. Estructura organizativa	27
3.2 Metodología.	29
3.2.1 Métodos teóricos y empíricos utilizados.	29
4. RESULTADOS Y DISCUSION	35
4.1 Análisis del trabajo realizado por el colectivo laboral	35
4.2 Funcionamiento del colectivo laboral	38
5. CONCLUSIONES	43
6. RECOMENDACIONES	44



## **1. INTRODUCCION**

El sector agropecuario desempeña un importante papel para la economía cubana por su participación directa o indirecta en la conformación del producto interno bruto, y en sentido general, por el efecto multiplicador que encierra para dicha economía (Nova 2011), tanto como principal fuente de abastecimiento de alimentos a la población, como por su aporte a los ingresos del país derivados de la exportación de diversos productos agrícolas.

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 (Mora, 2023).

En la situación actual de la economía cubana urge la necesidad de un incremento sostenido de la productividad del trabajo, y para ello el estado cubano ha estado dando pasos importantes. Se han dictado medidas y resoluciones respecto al rescate de la disciplina laboral, a la realización de estudios de organización del trabajo, y también sobre la aplicación de formas y sistemas de pago que promuevan mayor rendimiento, se ha impulsado la formación de personal en estos aspectos, y en general, se ha trazado una política con fundamentos técnicos, económicos y políticos.

En el marco de 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.

La capacidad de la fuerza de trabajo de disponer de los medios de producción en condiciones normales de producción y en condiciones extraordinarias (cambios estructurales, tecnológicos, incidencia de factores externos bruscos, entre otros), es una forma de participación en la toma de decisiones que va más allá del alcance

empresarial y se amplía como principio de las relaciones de dirección de los procesos económicos con su dimensión social.

En este contexto los colectivos laborales, deben ser protagonistas principales en la realización de una efectiva gestión y consecuente intervención en la realización de la propiedad socialista, es decir el colectivo laboral como sujeto de la actividad política, define su papel como protagonistas sociales y económicos principales, organizativos y de dirección, con funciones de decisión sobre los aspectos fundamentales de la vida de una entidad y de los procesos de la sociedad y en el caso específico del sector agrícola deben dinamizar la producción agropecuaria, con vistas a lograr la seguridad alimentaria de nuestra población.

Por todo lo anteriormente planteado, se propone el siguiente **problema científico**:

¿Constituyen los colectivos laborales agropecuarios una alternativa viable desde el punto de vista económico-productivo para dinamizar la producción agropecuaria?

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

La creación de los colectivos laborales agropecuarios en el marco de la actualización del modelo económico y social cubano, puede ser una alternativa viable para mejorar los resultados económicos-productivos del sector agropecuario.

### **Objetivo general**

Realizar un análisis económico-productivo del colectivo laboral vivero, perteneciente a la Unidad Empresarial de Base Granja 4 en la Empresa Agroindustrial “Victoria de Girón”

### **Objetivos específicos**

1. Desarrollar un estudio económico-productivo del colectivo laboral vivero, perteneciente a la Unidad Empresarial de Base Granja 4 en la Empresa Agroindustrial “Victoria de Girón”.

2. Determinar el criterio de los miembros del colectivo laboral vivero, perteneciente a la Unidad Empresarial de Base Granja 4 sobre el cumplimiento de los objetivos propuestos para este tipo de organización.

## **2. REVISION BIBLIOGRÁFICA.**

### **2.1 La organización del trabajo. Definición**

La organización del trabajo en las entidades laborales integra a los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar con niveles adecuados de seguridad y salud, asegurar la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos (Oficina Nacional de Normalización, 2007; citado por Góngora *et al.*, 2016).

Nieves (2008) define la organización del trabajo como un sistema integrado y dinámico, dirigido a determinar la cantidad de trabajo vivo y coadyuvar a que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre. Comprende el estudio y análisis de qué se hace, dónde, cómo y con qué; con el fin de diseñar e implantar medidas dirigidas a perfeccionar la participación del hombre en el proceso de producción o servicio; es decir, perfeccionar la forma en que se ejecutan las actividades laborales de los hombres, en su enlace mutuo y constante; con los medios de producción, entre puestos, talleres, sectores productivos, entre empresas, y a nivel de la economía nacional.

La organización del trabajo de acuerdo con Marsán *et al.* (2008) es el proceso que integra en las organizaciones al trabajo vivo o capital humano con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten, con los tiempos necesarios, trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores.

Por su parte Morales (2009) definen como organización del trabajo a la adecuada integración de los trabajadores con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar armónica y racionalmente, con niveles adecuados de seguridad y salud, que garantizan

la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos.

Por otra parte, el Reglamento General sobre la Organización del Trabajo contenido en la Resolución No.26/2006 expresa: la aplicación de la organización del trabajo como vía esencial que contribuye al incremento sostenido de la productividad para elevar la eficiencia y eficacia de los procesos de trabajo, a través del aumento de la producción o los servicios, la reducción de los gastos de trabajo innecesarios y de los costos, así como la elevación de la calidad (Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2006).

La organización del trabajo, constituye un subsistema complejo, cuya meta esencial es la adecuación del hombre al trabajo y como consecuencia el mejoramiento productivo (Martínez *et al.*, 2019).

Estos conceptos coinciden en que la organización del trabajo está encaminada a lograr la máxima efectividad del trabajo, contribuye al incremento sostenido de la productividad mediante el estudio y análisis sistemático de la organización existente y la introducción continua de medidas para su perfeccionamiento, para elevar la eficiencia y la eficacia de los procesos de trabajo, a través del aumento de la producción o los servicios, la reducción de los gastos de trabajo innecesarios y de los costos, así como la elevación de la calidad.

En tal sentido Pérez *et al.* (2012) al estudiar el procedimiento para el mejoramiento de la organización del trabajo en procesos básicos de empresas cubanas, llegaron a la conclusión que la organización del trabajo es un factor fundamental para el incremento de la productividad del trabajo a nivel de empresa, proceso y puesto de trabajo, sobre todo porque en muchas ocasiones dicho incremento se produce sin la necesidad de nuevas inversiones financieras, sino a partir de un perfeccionamiento de la división y la coordinación que se establece para la ejecución de las tareas.

Cuesta (2005) citado por Gil (2012) destaca que la organización del trabajo es fundamental en la actividad de gestión de recursos humanos para lograr un impacto en la eficiencia de la organización, reflejándose en la productividad del trabajo. Para este autor la organización del trabajo es como la relación entre las personas y los medios de

producción en determinado ambiente laboral, con el objetivo de optimizar el trabajo vivo (fuerza de trabajo) o la estructura humana de la organización laboral.

### **2.1.1 Objetivo e importancia de la organización del trabajo**

La organización del trabajo tiene como principal objetivo lograr la máxima efectividad del trabajo del hombre, y comprende el estudio y análisis de qué se hace, dónde, cómo y con qué, con el fin de diseñar e implantar medidas dirigidas a perfeccionar la participación del hombre en el proceso de producción o servicio, es decir perfeccionar la forma en que se ejecutan las actividades laborales de los hombres en su enlace mutuo y constante con los medios de producción (González, 2015).

Cuando se realiza una buena organización del trabajo se logra elevar sin dudas la productividad del trabajo que a su vez se traduce en su eficacia, su rendimiento, la medida en que un trabajo dado, se convierte en una cantidad determinada de bienes materiales, la capacidad del obrero de producir en una unidad de tiempo dada, una mayor o menor cantidad de valores de uso, o sea, es un indicador de la efectividad de la actividad productiva (Marsán, 1987).

La organización del trabajo como base para el incremento sostenido de la productividad, contiene elementos que dependen en mayor o menor magnitud de los recursos económicos de que se dispone, la vía intensiva principalmente para la adquisición de nuevas tecnologías que permiten hacer frente a las crecientes necesidades sociales, por otra parte países como el nuestro que no tienen un gran desarrollo, ni una sólida economía dependen más de la inteligencia, creatividad, conocimientos y motivación del colectivo laboral; que de los recursos materiales y financieros (González, 2015).

Según Pérez *et al.* (2023) en Cuba, como parte del perfeccionamiento empresarial, la organización del trabajo juega un papel fundamental para alcanzar los fines deseados. Por lo que las empresas cubanas trabajan en base a poseer un capital humano con alta calificación técnica y profesional. El estudio de plantillas contribuye al mejoramiento de la estructura de las empresas. La dirección del país ha realizado importantes cambios

en el sistema de gestión empresarial con el objetivo de lograr un incremento sostenido de la productividad para elevar la eficiencia y eficacia de los procesos de trabajo.

La organización del trabajo es un factor de gran importancia para el incremento de los volúmenes y calidad de la producción; a partir, del aumento de la productividad y la satisfacción de las expectativas de sus integrantes y clientes. En la sociedad socialista, el aumento de la producción de bienes y servicios, tiene como objetivo primordial; satisfacer las crecientes necesidades de la población, dentro de una política de desarrollo sostenible (Rojas, 2016).

Para el incremento sostenido de la productividad, la organización del trabajo contiene elementos que dependen en mayor o menor magnitud de los recursos económicos de que se dispone; sin embargo, hay otras formas de organización del trabajo que no requieren de grandes inversiones, dependen más de la inteligencia, creatividad, conocimientos y motivación del colectivo laboral; que de recursos materiales y financieros (Rojas, 2016).

En la situación actual de la economía cubana urge la necesidad de un incremento sostenido de la productividad del trabajo, en tal sentido el desarrollo de los estudios de organización del trabajo trae grandes beneficios para la organización; con su aplicación se logra una mayor eficiencia económica al obtener un incremento de las utilidades y una disminución de los gastos; todo esto después de tener localizadas las debilidades y fortalezas de la entidad, e implementar un plan de medidas. Además, se contribuye al proceso de reordenamiento laboral en el que está inmerso el país, bajo el principio de la idoneidad demostrada (Góngora *et al.*, 2016).

Respecto a los estudios de organización del trabajo Suárez (2010) plantea que la aplicación de los mismos permite desarrollar y aplicar planes anuales, diagnósticos, programas de preparación y/o capacitación de organización y normación del trabajo, procedimientos, modelos de control y guías metodológicas, debido a la sensibilidad que presenta el organismo con la necesidad de la integración de los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, con ayuda de herramientas, técnicas y/o metodologías, para identificar los procesos que añaden valor o encarecen

los costos, con vistas a elevar la eficacia y la eficiencia en el rendimiento del trabajo, explotando los recursos productivos existentes.

### **2.1.2 Elementos que integran la organización del trabajo**

Varios son los elementos de acuerdo con Rojas (2016) que integran la organización del trabajo, estos pueden ser:

- La división y cooperación del trabajo.
- Los métodos y procedimientos de trabajo.
- La organización y servicio de los puestos de trabajo.
- Las condiciones de trabajo.
- La disciplina laboral.
- Medición y normación del trabajo.
- La organización de los salarios.

Todos estos elementos se encuentran interrelacionados entre sí, por lo que la variación en uno de ellos, trae consigo cambios en otros. Su análisis permite modificar su incidencia y beneficiar los resultados productivos de la entidad.

Los principales factores externos que deben tenerse en cuenta son:

- Tecnológicos: introducción de nuevas tecnologías, conocimientos técnicos necesarios, procesos y métodos de producción, materiales y componentes, etc.
- Económicos: fuente de financiamiento, disponibilidad de suministros de las materias primas, inmediatez de los productos o servicios comprados, calidad, costos, características y necesidades de los diferentes clientes que sirve la empresa; competidores, dimensión y crecimiento del mercado.
- Políticos: orientaciones del nivel de dirección superior en cuanto a la política laboral, financiera y mercantil, relaciones con el sindicato y clima laboral existente.
- Sociales: papel e imagen de la empresa en la sociedad.

Los principales factores son los internos, los dirigentes de las entidades deben analizarlos por la incidencia en los objetivos a obtener; estos están asociados a las características y diseño de los productos y servicios, la disposición del espacio, formas

de manipulación de las materias primas y materiales; aplicación de los logros científico-técnicos; organización y planificación de La producción; nivel de calidad alcanzado; calificación y profesionalidad de la fuerza de trabajo con que se cuenta y condiciones de trabajo (Méndez, 2013)

## **2.2 Desempeño Laboral.**

### **2.2.1 Desempeño. Definición**

Larrañaga (1974) plantea que es una medida sistemática-periódica de las características personales de cada empleado y respecto a sus posibilidades futuras de empleos superiores. En ese sentido concuerda con Sikula (1982) que señala que es una valoración periódica de un trabajador con los requisitos estipulados en su puesto y cumplimiento de estos.

Gibson *et al.* (1996) manifiestan que es una evaluación sistemática y formal del resultado de un empleado y su potencial para su futuro desarrollo, lo que concuerda de la misma manera con lo que plantea Muchinsky (2002), que el desempeño son las actividades que se realizan los miembros del grupo para alcanzar los objetivos empresariales donde se pueden medir de manera individual y como integrantes de la compañía.

Yoder (2007) expresa que es un procedimiento formal utilizado en las compañías para evaluar las personalidades y las contribuciones que aporta cada miembro del grupo y así medir su potencial.

Asimismo, Watkins (2007) argumenta que el desempeño es específicamente los resultados claros, compromisos o contribuciones de un trabajador, equipo u organización.

Por su parte, Bernárdez (2006) menciona que es la relación entre el valor de un resultado y el costo de las actividades, procesos o recursos requeridos para obtenerlo. En este sentido, Sánchez y Calderón (2012) definen el desempeño como la relación que existe entre el valor de un resultado y el costo de los recursos requeridos para lograrlo, de manera similar, Peiro *et al.* (2020) expresan el desempeño como una perspectiva global de lo conseguido por la organización, de tal manera, que los

miembros y la empresa como tal, pueden ser medidos con base en los resultados obtenido

### **2.2.2 Desempeño laboral**

El concepto de desempeño laboral ha sido estudiado desde distintas perspectivas, donde en sus inicios originalmente se trataba de dar una guía a la alta dirección acerca de los gerentes o empleados que debían ascender o recibir un aumento de salario, pero el objetivo de este ha ido evolucionando y además se utiliza como un medio para la detección de áreas de oportunidad en los empleados (Strauss y Sayles, 1981).

Lusthaus *et al.* (2002) fundamentan en el sentido de que las empresas necesitan una manera de identificar específicamente sus objetivos y evaluar si están trabajando para cumplirlos; por lo tanto, el desempeño es la salida de un trabajo culminado dentro de un proceso interno en la organización.

Por otra parte, Capuano (2004) plantea el desempeño laboral como objetivo, neutral y basado en mediciones con imparcialidad, en la que se deben tomar en cuenta acciones positivas y negativas del empleado para su medición, a su vez, Manzoor *et al.* (2019), enfatiza en uno de los beneficios donde la empresa recibe información basado en el rendimiento del trabajador con el fin de mantenerse al día con la competencia.

Wayne y Noe (2005) señalan que el desempeño laboral, contempla los procesos a los cuales se someten los recursos humanos, considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores:

- 1) Planeación de recursos humanos. Al evaluar los recursos humanos de una compañía, debe disponerse de datos que describan el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente, de los ejecutivos clave.
- 2) Reclutamiento y selección. Las clasificaciones en la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo.
- 3) Desarrollo de recursos humanos. Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado, permitiendo a los individuos aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus diferencias.

Morgan (2015) sustenta que el desempeño laboral es una herramienta que mide la percepción que tienen tanto los proveedores como los clientes internos de un colaborador. Esta herramienta propone información sobre su desempeño y sus competencias individuales con la finalidad de identificar áreas de mejora continua que aumenten su colaboración al logro de los objetivos de la organización.

Martínez (2015) manifiesta que el desempeño laboral es la medición de ejecución eficiente de los trabajadores para la organización con la finalidad de acuerdo a las metas de la institución, es decir el empleado debe trabajar con menos esfuerzo y mayor eficiencia. Asimismo, Cardona y Zambrano (2014) destacan que el desempeño laboral se refiere a múltiples variables que determinan, habilidades, competencias que determinan que se esperan de un empleado para que desarrolle sus funciones destinadas dentro de la institución.

Mejillón (2018) indica que el desempeño laboral mide el rendimiento expuesto por parte de los trabajadores a la organización, el mismo que permite identificar las áreas con efectos positivos y negativos, la intención de medir el desempeño es mejorarlos para lograr cumplir con los objetivos propuestos.

De igual manera, otros autores definen el desempeño organizacional como una medida tanto individual como grupal donde la unión de estos son relevantes para la empresa, son aspectos que deben ser considerados por los altos mandos para mejorar los parámetros en la organización (Khoshnaw y Alavi, 2020). De acuerdo con Pedraza (2020), el desempeño organizacional es la forma que los empleados realizan su trabajo, es decir el rendimiento que tienen al cumplir sus funciones laborales, plantea que es la capacidad de una persona de producir con el menos esfuerzo y la mayor calidad.

El desempeño laboral, según Bohlander *et al.* (2018), es la manera en que el trabajador lleva a cabo sus labores y los supervisores se forman una impresión del valor relativo de estos empleados dentro de la organización. El desempeño laboral se considera, por lo tanto, una actividad importante en la función de integración de personal, pues a través de ella es posible identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. Asimismo, para Stoner *et al.* (1996), el personal deberá poseer la

capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización y poder hacer las cosas bien.

El desempeño laboral hace referencia a la manera en que los colaboradores de una organización cumplen con las funciones y tareas que tiene asignadas para la realización de sus labores en el cargo que ocupen en la empresa según sus habilidades, conocimientos, destrezas y capacidades, para la búsqueda de los objetivos establecido para tal fin, produciendo comportamientos y cambios que ayuden a la organización y a sus empleados a determinar qué tan eficiente y eficaz son para lograr las metas propuestas (González y Vilchez, 2021).

En este sentido, Robbins *et al.* (2009) refieren que es un proceso para establecer que tan eficiente o eficaz ha sido una empresa (o un individuo o un proceso) en el alcance de sus tareas y objetivos laborales.

Para Chiavenato (2010), el desempeño laboral es el esfuerzo individual dirigido a alcanzar los objetivos fijados, el cual depende de las habilidades y capacidades de las personas y de la percepción del papel que desempeñan.

En términos económicos, el desempeño laboral de acuerdo con Díaz *et al.* (2020) es el resultado de un esfuerzo decidido por parte de las personas en relación con el uso de recursos por unidad de tiempo con una cierta calidad de trabajo. En este caso, el trabajo humano está influenciado por una variedad de factores influyentes, algunos de los cuales son interdependientes. En particular, la planificación del desempeño y el clima organizacional, así como la disposición a realizar las mejoras necesarias para mejorar estas condiciones de trabajo dentro de una empresa.

### **2.2.3 Factores del desempeño laboral**

Uribe (2014) expone que los factores del desempeño laboral proporcionan información sobre el desarrollo, la mejora continua, la salud ocupacional, el bienestar del elemento humano en las organizaciones, verifica que factores como motivación, liderazgo y las relaciones interpersonales; involucren la posibilidad de realizar el trabajo según los objetivos trazados por la organización.

Para Davis y Newstrom (2013) la variable de desempeño laboral se encuentra enmarcados dentro de los factores actitudinales o personales, los que se centran en las conductas que asume el individuo en el desempeño del puesto, entre los cuales están: adaptabilidad, la asistencia y puntualidad, responsabilidad, motivación, disciplina, cooperación e iniciativa.

➤ Adaptabilidad

Según Davis y Newstrom (2013), es la facilidad del individuo para adaptarse a nuevos trabajos, comprensión y asimilación de los procedimientos, adiestramientos y procesos de cambio. Sherman (2010) refiere que es la capacidad de dar una respuesta creativa y definitiva antes los contratiempos y obstáculos presentados en el lugar de trabajo que interfiere en la ejecución de la tarea.

Por consiguiente, la adaptabilidad expresa los cambios en la forma y modo de llevar a cabo las tareas, funciones y responsabilidades ejecutadas por los colaboradores en el desempeño de sus labores

➤ Asistencia y puntualidad

Para Davis y Newstrom (2013) comprende cumplimiento del horario, presencia en el sitio de trabajo, preocupación por los retrasos en el trabajo encomendado. En tal sentido Alcalá (2016), destaca que la puntualidad es la norma de estar a tiempo para desempeñar las responsabilidades en función de: una cita de trabajo, una reunión de negocio, un compromiso en la oficina, un trabajo pendiente por entregar.

➤ Responsabilidad

Espada (2002) afirma que la responsabilidad que se asume en el ámbito laboral es lo que ayuda a prosperar al trabajador. Mientras más responsabilidad mayor compromiso e integridad. Así mismo, Davis y Newstrom (2013) manifiestan que la responsabilidad es cumplir con las actitudes y obligaciones inherentes al puesto de trabajo en función de los objetivos

➤ Motivación

Davis y Newstrom (2013) aseguran que es la energía que activa y mueve al individuo a la realización efectiva de las tareas. Así mismo, Napolitano (2018) considera que la motivación es la locución de las personas que estimulan a una acción explícita; a la vez

es un conjunto de elementos que incentivan a la conducta de los individuos hacia propósitos determinado en función de los componentes motivacionales (orientación y dirección), en conseguir un determinado objetivo o por alcanzar.

Rubio (2016) define a la motivación como un impulso interior que activa la predisposición de un individuo a realizar cualquier actividad o comportamiento orientado a una meta, en dirección al logro de un objetivo determinado.

La motivación se convierte en un factor relevante en el desempeño de los trabajadores de las empresas (Bohórquez *et al.*, 2020).

Evia (2019), en estudio realizado a nivel mundial para medir el nivel de motivación, tomó como referencia 13 países: Estados Unidos, China, India, Brasil, Italia, Australia, Gran Bretaña, Alemania, Francia, Canadá, México, Argentina, España; por medio de una evaluación llegando a la conclusión de que son muy pocos los colaboradores que están realmente comprometidos con la empresa y su puesto. Los países con un mayor porcentaje de personas totalmente motivadas son: Estados Unidos y China con un 19%.

Ochoa (2014), menciona que las empresas u organizaciones que sufren de baja productividad laboral es porque no le dan la importancia necesaria a las causas que lo producen, aunque fácilmente desde afuera de la organización se observa que no existe otro motivo mayor que la motivación de los colaboradores.

#### ➤ Disciplina

Martínez (2009) indica que es el conjunto de acciones que ayuda a lograr el acatamiento a las políticas, normas y reglamentos de la empresa por parte de todos los integrantes. Al respecto Cárdenas (2014) la describe como una condición que exige a los sujetos a comportarse de forma aceptable, según las normas, reglas y procedimientos establecidos por la empresa, con el fin de determinar el comportamiento deseado de estos.

#### ➤ Cooperación

Colaboración espontánea del individuo de la empresa o relaciones interpersonales: referidas a las relaciones amistosas o productivas en función del trabajo para el logro de los resultados exitosos (Davis y Newstrom, 2013)

Por su parte, Dolan *et al.* (2007) afirma que esta afín con la actitud del individuo, y esta se refiere a la capacidad que tiene el empleado en función de la relación de sus labores y el apoyo que brinda a sus compañeros, así como llevarse bien con las personas que conforman a la empresa, avivando el trabajo en equipo.

➤ **Iniciativa**

Davis y Newstrom (2013) declaran que la iniciativa son ideas, sugerencias y valor agregado para el mejoramiento del trabajo y la productividad. Por su parte, Álvarez (2011) explica que es un concepto activo de rendimiento y recoge la idea de que la gente en el trabajo puede realizar tanto las tareas asignadas como desarrollar sus propias metas, e incluso iniciar por sí mismo otras.

### **2.3 Satisfacción laboral**

Chiang y Ojeda (2013) define a la satisfacción laboral como el sentir negativo o positivo que las personas tienen en relación a las actividades que desarrollan en su centro laboral. De la misma manera, Zapata y Rueda (2018) concibe la satisfacción laboral como la posición o la actitud en que un trabajador o empleado se hace cargo del trabajo.

En tal sentido, la satisfacción laboral es un proceso que se crea implementando estrategias de mejoras salariales, disponibilidad de equipos tecnológicos para desarrollar sus funciones, otorgamiento de ascensos al buen desempeño y buena organización (Vargas y Flores, 2019). Asimismo, Pujol-Cols y Dabos (2018) lo define como una conjugación de pensamientos y sentimientos.

La satisfacción laboral juega un papel determinante en el desempeño laboral ya que los servidores perciben de forma diferente su ambiente de trabajo y las acciones favorables que acomete la empresa a la que pertenece a favor de su bienestar, constituyendo acciones que puedan determinar su actuar, transmitiendo a terceras personas de fuera del ambiente del trabajo que lo rodea, influyendo de una manera involuntaria de forma positiva y negativa (Mora y Mariscal, 2019).

La satisfacción laboral afecta el clima laboral y el desempeño satisfactorio tanto individual como organizacional. La interrelación entre la satisfacción laboral y el

desempeño laboral posibilita conocer factores que afectan el desempeño y que dependen propiamente de la satisfacción laboral, por lo que una fusión entre ellos trae aparejado la posibilidad de tomar de manera oportuna, medidas que tributen a la mejora del desempeño.

La actitud de satisfacción en el trabajo está relacionada a un mejor cumplimiento de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2017); siendo considerada la insatisfacción laboral como signo de deterioración de la eficiencia organizacional, relacionada con el empeoramiento de la productividad e incremento del ausentismo y rotación (Paul, 2015)

La satisfacción laboral forma parte ineludible de la gestión de los recursos humanos pues ambos tienen un factor en común “el factor humano”, razón de ser de cualquier sistema de gestión de los recursos humanos y aún más en la actualidad se conceptualiza al hombre como escalón base para el progreso, por lo que el logro de su satisfacción se vincula directamente con el logro de los objetivos organizacionales.

La satisfacción laboral también puede ser considerada como la relación entre las necesidades de los empleados y lo que realmente el distingue que la organización le aporta o visto de otro ángulo hasta donde el considera que la organización es capaz de valorarlo como importante (Mora y Mariscal, 2019).

El conocimiento sobre el comportamiento organizacional lleva implícito el conocimiento general del comportamiento humano de sus trabajadores, lo que aporta ventajas considerables a la gestión de la empresa, principalmente contribuye al desarrollo de habilidades, crecimiento personal y mejoramiento de la eficacia organizacional. Estas ventajas conllevan, al desempeño adecuado de los trabajadores, quienes pueden alcanzar niveles de satisfacción laboral que le impulsan a cumplir eficazmente con las tareas asignadas. En el contexto organizacional, el tema del comportamiento humano y los factores de desempeño en el rendimiento laboral; son considerados como componentes psicológicos que pudieran afectarse por los riesgos psicosociales presentes en los espacios de trabajo (Piedra y Quinde, 2021).

### 2.3.1 Factores que producen satisfacción en el trabajador

Existen diferentes teorías acerca de los factores que producen satisfacción en el trabajador:

- Teoría Bifactorial (Herzberg, 1959; citado por Alfaro *et al.*, 2012).

Plantea que la satisfacción en el trabajador es resultado de los denominados factores intrínsecos, los cuales están relacionados con la naturaleza de las tareas que realiza el trabajador, e involucran sentimientos relacionados al desarrollo personal y necesidades de autorrealización. Ejemplos: el reconocimiento, logros, promoción e independencia laboral.

Por otro lado, los factores extrínsecos (aquellos no relacionados con la naturaleza del trabajo), no provocan satisfacción, pero sí evitan la insatisfacción en el trabajo. Ejemplos: el sueldo y beneficios; política de la empresa; ambiente físico y relaciones con compañeros.

- Teoría de la discrepancia Intrapersonal (Dawis *et al.*, 1994; citado por Ovejero, 2006).

La satisfacción/insatisfacción laboral es producto de la discrepancia entre las necesidades del trabajador y lo que podía obtener de su trabajo, lo cual depende de correspondencias de diferente tipo, como por ejemplo entre las habilidades requeridas para el trabajo y las habilidades del trabajador, o entre las recompensas que otorga el trabajo y los valores y necesidades del individuo.

- Teoría de la discrepancia interpersonal, también llamada Teoría de satisfacción de facetas. (Lawler, 1973; citado por Ovejero, 2006)

La satisfacción laboral está mediada por las recompensas obtenidas por el individuo y la equidad percibida con las recompensas recibidas por compañeros de trabajo. Esto implica un doble análisis por parte del empleado: primero, entre su propio desempeño y capacidades, y lo que cree merecer en compensación por sus resultados. Y segundo, analiza lo que los demás dan y reciben de su trabajo. La discrepancia produce insatisfacción.

➤ Teoría del Ajuste en el trabajo (Dawens, 1994; citado por Alfaro *et al.*, 2012)

Ésta afirma que es más probable que el trabajador perciba su trabajo como satisfactorio al haber una relación más estrecha entre los refuerzos (premios) de la organización, con los valores que el individuo busca satisfacer a través de la actividad laboral (estatus, comodidad, seguridad, logro y autonomía). Del mismo modo, la satisfacción laboral es más probable cuanto más se relacionen las habilidades del individuo con los requerimientos de la función.

Los factores que determinan la satisfacción de acuerdo con Boada (2019) variarán según las características del individuo y de su puesto de trabajo.

## **2.4 Colectivos Laborales Agropecuarios**

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 (Alhama y García, 2015).

El colectivo laboral, es, o debe ser, la totalidad del conjunto de trabajadores de la entidad, que tienen por base la propiedad social de los medios de producción en un sistema con multiplicidad de formas de propiedad y de gestión, por lo tanto, deben tener un protagonismo mucho mayor hasta convertirse en un subsistema principal del sistema de relaciones sociales de producción socialista (Alhama y García, 2015).

Los colectivos laborales de las formas estatales deben convertirse en actores principales de los cambios del modelo de gestión económica, alcanzando niveles de participación no alcanzados hasta ahora, y que debe expresarse en: el pleno dominio sobre todo el proceso de dirección y de trabajo, de las atribuciones y funciones que determinen su posición de autonomía en el funcionamiento al interior de las unidades, al mismo tiempo que ser también reguladores efectivos de las relaciones sociales con otras unidades económicas, con sus respectivos territorios y con la sociedad en su conjunto (Alhama y García, 2015).

El colectivo agropecuario, es 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 (Resolución 600/2021, Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2021).

#### **2.4.1 Facultades del Jefe de Colectivo**

El Jefe de Colectivo es la persona natural designada por el director de la entidad estatal, empresa o Unidad Empresarial de Base, para organizar la producción agropecuaria del Colectivo que dirige, el mismo de acuerdo con la Resolución 600/2021 (Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2021) 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.

#### **2.4.2 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) 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.

### **2.4.3 Expediente de cada colectivo laboral y empresa o UEB**

Cada colectivo laboral y la empresa o UEB según sea el nivel de subordinación, debe contar de acuerdo con el Grupo Agrícola [GAG], (2022) con un expediente que contenga los siguientes documentos.

- a) Nombre del colectivo laboral.
- b) Breve caracterización del colectivo laboral (principales cultivos que lo forman, rendimientos a obtener, si cuenta con producciones ya establecidas, si son áreas en fomento o producción, situación de la infraestructura que se dispone para el trabajo, etc.)
- c) Certificación del área contable que el mismo es un centro de costo.
- d) Evidencia de las acciones de capacitación realizada con el jefe de colectivo y los integrantes de estos.
- e) Resolución de nombramiento del jefe del colectivo.
- f) Acta de constitución del colectivo laboral, con el listado de los trabajadores que lo integran con los datos elementales y sus firmas, donde se refleje que el convenio firmado fue discutido y evaluado con los integrantes. (Este es el documento que fija la fecha, de inicio del funcionamiento del colectivo).

g) Convenio de trabajo entre la empresa o UEB y el jefe de colectivo, en el cual se refleje lo acordado entre las partes, en este no deben faltar lo previsto a los siguientes aspectos:

- Anticipo pactado cuando procede y como se realizará distribución del monto formado al cierre de cada ejercicio económico (mensual).
- Plan de producción del colectivo, según los rendimientos planificados, aperturado por cultivos y meses. (Se debe contar con el acuerdo de ambas partes).
- Plan en valores (plan de negocio) del colectivo del año y aperturado por meses, en este se refleja la factibilidad económica financiera del colectivo, los posibles ingresos a obtener y los gastos que serán deducidos de los mismos.
- Acuerdo del % que el colectivo tributará de sus ingresos a la UEB o la empresa para su funcionamiento.
- Listado de activos fijos tangibles, útiles y herramientas que el jefe del colectivo asume y se hace responsable de su custodia.
- Listado de precios de las producciones concertadas entre el colectivo y la empresa o UEB. (Este es la base para poder elaborar el plan de valores).
- Documentos primarios que respaldan los ingresos y gastos de los colectivos laborales. (Tienen que estar debidamente identificados para que sean registrado en los centros de costos correctamente).
- Acta de las conciliaciones realizadas entre ambas partes (dos mensuales y se deja evidencia firmada de ese acto).

h) Sistema de pago aprobado por el jefe de colectivos.

i) Evaluación mensual del resultado del colectivo, con independencia de que se ejecute pago por resultados o no.



1999) 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.

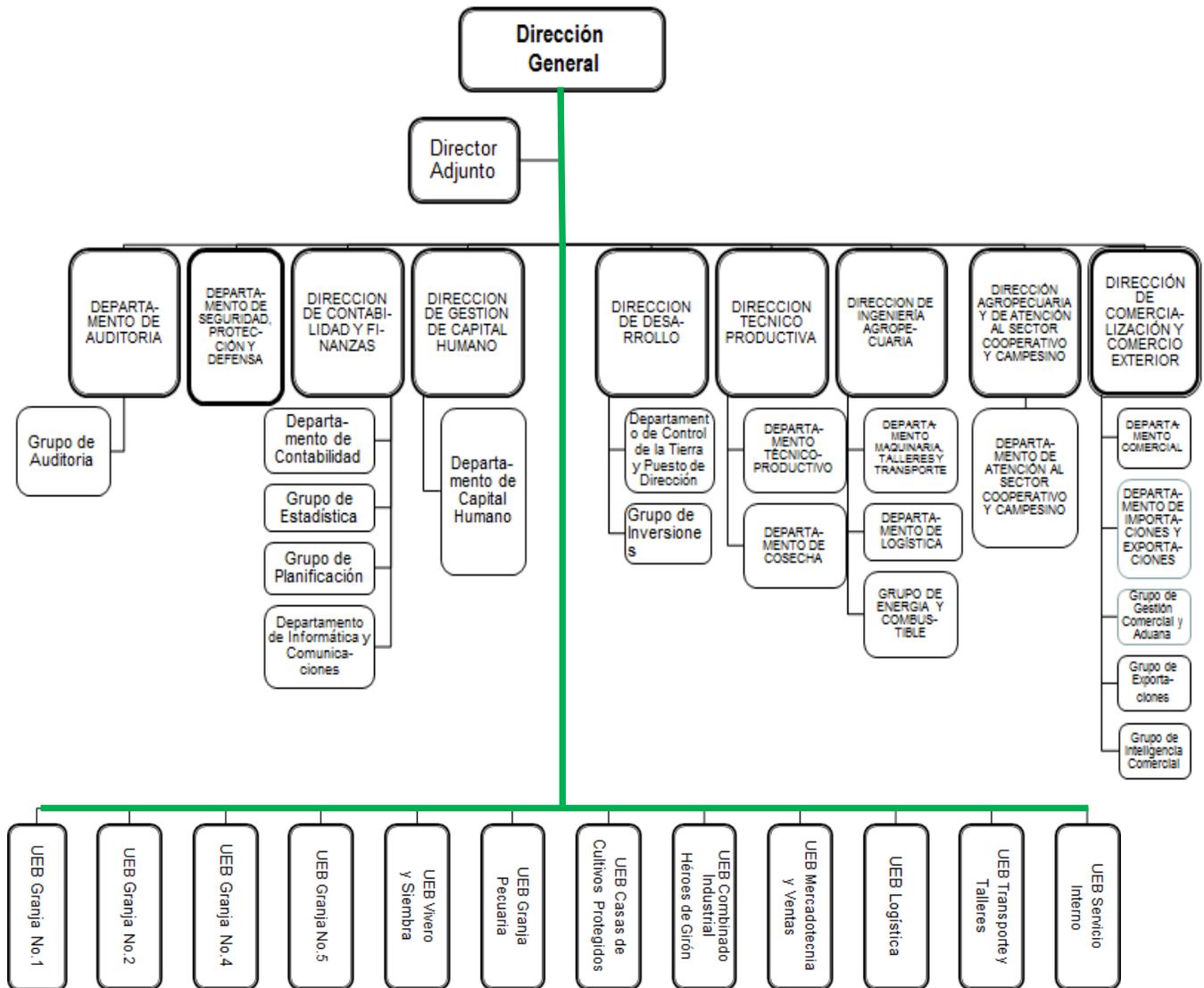


Figura 2. Estructura organizativa de la Empresa Agroindustrial “Victoria de Girón”

### **3.1.2 Fuerza de trabajo**

Cuesta (2015) afirma que el factor humano es esencial en cualquier sistema de trabajo, es el factor competitivo por excelencia.

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, es un medidor importante el nivel escolar 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 (obreros calificados, técnicos medios y universitarios).

De ellos, 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**

Hasta diciembre del 2023 se aprobaron 90 Colectivos Laborales Agropecuarios, con un total de 939 trabajadores (Tabla 1).

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

Total de trabajadores	939	Granja No. 1	Granja No. 2	Granja No. 4	Granja No. 5	Pecuaria	Vivero	CCP	Logística	Merc.	Servicio Interno
<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		
Clínica 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 vivero, perteneciente a la UEB Granja 4 (Figura 3).

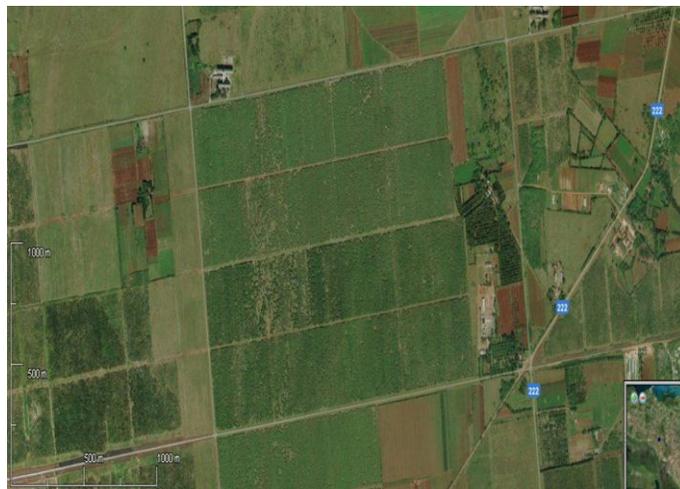
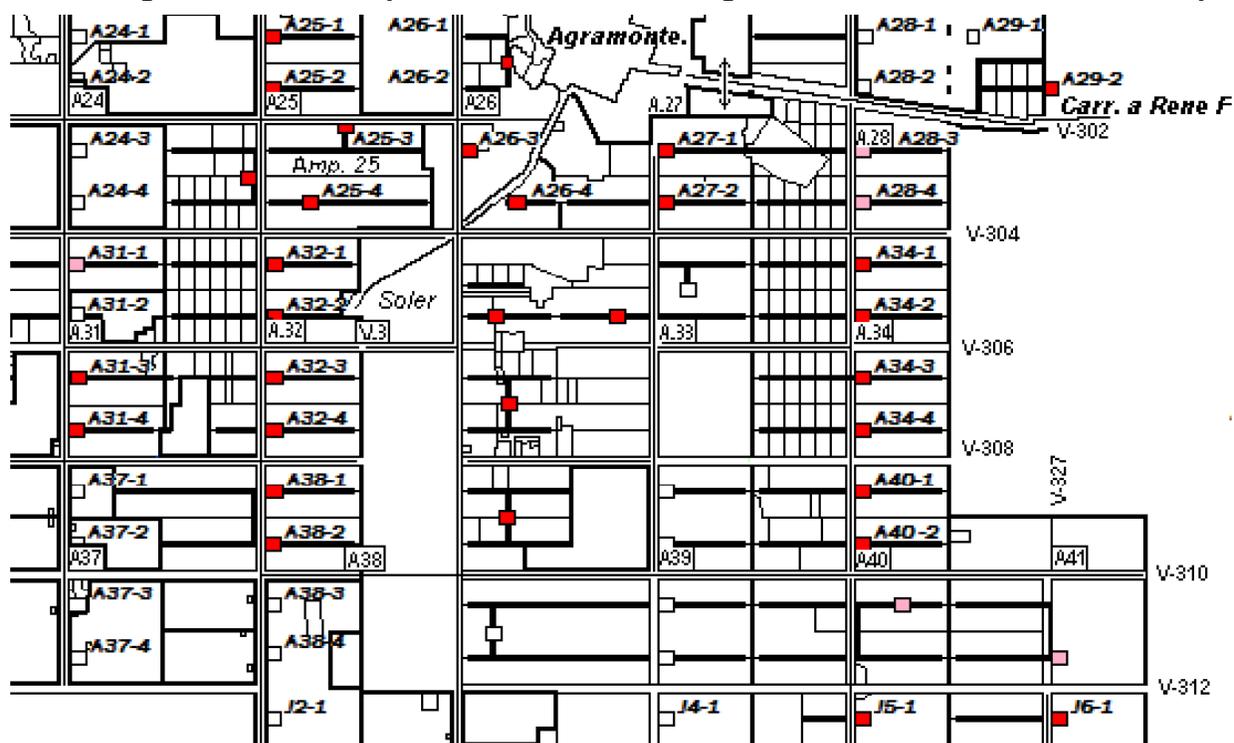


Imagen satelital Granja 4

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

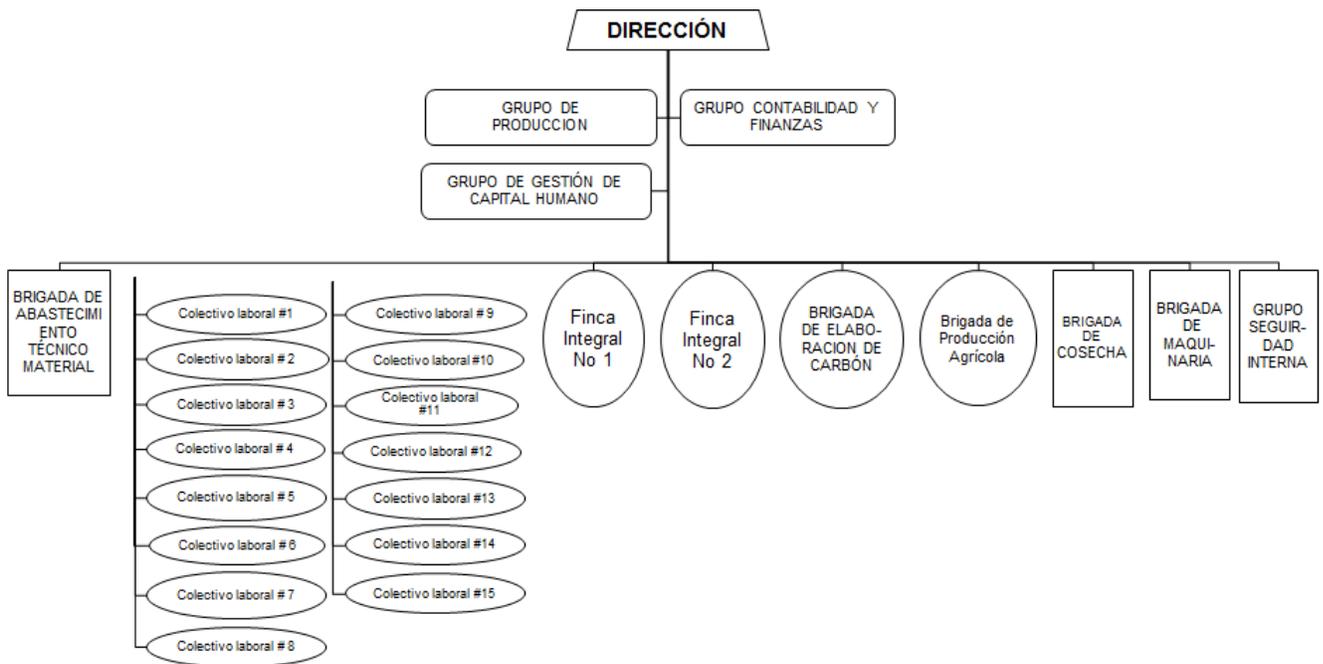


Figura 4. Estructura organizativa UEB Granja 4

### 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 16 personas; 13 operarios agropecuarios, un directivo del propio colectivo laboral (Jefe de Colectivo), un especialista B para las actividades agroindustrial y forestal (extensionista) y un especialista C en gestión económica (EP) 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 dos especialistas 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. Marque con una cruz la respuesta que considere correcta.

Los resultados del colectivo laboral son, en cuanto a:

a) Cumplimiento del plan de producción.

Muy bueno\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Malo\_\_\_\_

b) Precisión en la elaboración del plan de gastos.

Muy bueno\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Malo\_\_\_\_

c) Cumplimiento del plan de gastos.

Muy bueno\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Malo\_\_\_\_

d) Efectividad del plan de ahorro de gastos.

Muy bueno\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Malo\_\_\_\_

e) Cumplimiento del plan de ingresos.

Muy bueno\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Malo\_\_\_\_

f) Obtención de utilidades.

Muy bueno\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Malo\_\_\_\_

g) Relación de la obtención de utilidades respecto al cumplimiento del plan de producción.

Muy bueno\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Malo\_\_\_\_

7. Marque con una cruz sobre la satisfacción personal de los miembros del colectivo con relación a los resultados del trabajo en cuanto a:

- a) Resultados productivos  
Muy alta\_\_\_ Alta \_\_\_\_ Media \_\_\_\_ Baja\_\_\_\_\_
- b) Remuneración económica que recibe  
Muy alta\_\_\_\_\_ Alta \_\_\_\_ Media \_\_\_\_ Baja\_\_\_\_
- c) Aporte del colectivo a los resultados de la Granja.  
Muy alta\_\_\_ Alta \_\_\_\_ Media \_\_\_\_ Baja\_\_\_\_\_
- d) Aporte del colectivo a los resultados de la empresa.  
Muy alta\_\_\_ Alta \_\_\_\_ Media \_\_\_\_ Baja\_\_\_\_\_

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 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 (Flores, 2011).

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. ¿Considera usted que los colectivos laborales agrícolas buscan el bien común de sus trabajadores? 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 \_\_\_\_\_

- Aumentó la eficiencia de la empresa. Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Desconozco \_\_\_\_\_

4. Marque con una cruz la respuesta que considere correcta. El nivel de conocimientos y la información que poseo me permiten conocer sobre:

- a) Contrato laboral. Mucho \_\_\_\_\_ Bastante \_\_\_\_\_ Poco \_\_\_\_\_
- b) Resultados productivos del colectivo. Mucho \_\_\_\_ Bastante \_\_\_\_\_ Poco\_\_\_\_\_
- c) Sistema de pago. Mucho \_\_\_\_ Bastante \_\_\_\_\_ Poco \_\_\_\_\_
- d) Resultados económicos del colectivo. Mucho \_\_\_\_\_ Bastante\_\_\_\_ Poco\_\_\_\_
- e) Resultados económicos de la UEB. Mucho \_\_\_\_\_ Bastante\_\_\_\_\_ Poco
- f) Resultados económicos de la empresa. Mucho \_\_\_\_\_ Bastante \_\_\_\_\_ Poco\_\_\_\_\_
- g) Resultados económicos de los trabajadores en particular y el mío propio. Mucho\_\_\_\_  
Bastante \_\_\_\_ Poco\_\_\_\_\_

5. Marque con una cruz sobre satisfacción personal con relación a los resultados del trabajo del colectivo:

- Resultados productivos del colectivo. Muy alta \_\_\_\_ Alta \_\_\_\_\_ Media \_\_\_\_\_ Baja\_\_\_\_\_
- Remuneración económica que recibe en el colectivo. Muy alta \_\_\_\_ Alta \_\_\_\_\_ Media \_\_\_\_\_ Baja\_\_\_\_\_

6. Marque con una cruz la respuesta correcta.

Su colectivo ha podido disminuir los gastos planificados Si \_\_\_\_ No\_\_\_\_

Si la respuesta es positiva, considera que ha sido por una o varias de las siguientes razones, marque con una cruz la o las que considere correctas

- Se planificaron gastos que de antemano se conocía que no iban a tener como: fertilizantes, herbicidas, etc. \_\_\_\_\_
- Se adoptaron medidas que propiciaron la disminución de los gastos y por tanto el ahorro\_\_\_\_\_

¿Puede expresar las medidas que han adoptado para disminuir los gastos?

7. Exprese tres medidas que se deben realizar para aumentar la eficiencia económica de su colectivo laboral.

El número de trabajadores de la muestra es representativo (93,3%; 14 trabajadores de un total de 15 que integran el colectivo laboral) además de dos especialistas de la UEB

Granja No. 4 lo que demuestra una alta fiabilidad de la información obtenida unido al criterio de voluntariedad manifestada por los mismos.

Por otra parte la aplicación de estos instrumentos posibilitó la recopilación y procesamiento de la información obtenida, así como su valoración e interpretación, todo lo cual derivó en la determinación de los resultados económico-productivo del colectivo laboral vivero, perteneciente a la UEB granja 4.

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

### **4.1 Análisis del trabajo realizado por el colectivo laboral**

El cuestionario aplicado al Jefe de Colectivo, al especialista B para la actividad agropecuaria y forestal y al especialista en la actividad económica, nos permitió obtener los siguientes resultados:

- ✓ 100% considera que la creación de los colectivos laborales es una medida adecuada y que pretende lograr el bien común de los trabajadores.

Lo anteriormente planteado constituye un factor importante para la adaptabilidad a esta nueva forma organizativa en el sector agropecuario. La adaptabilidad, según Davis y Newstrom (2013), es la facilidad del individuo para adaptarse a nuevos trabajos, comprensión y asimilación de los procedimientos, adiestramientos y procesos de cambio. Es la capacidad de dar una respuesta creativa y definitiva antes los contratiempos y obstáculos presentados en el lugar de trabajo que interfiere en la ejecución de la tarea (Sherman, 2010).

Dentro de una organización es importante encontrar los mecanismos adecuados para saber cómo integrar y relacionar adecuadamente al grupo de trabajadores en un ambiente laboral.

La adaptación supone un esfuerzo continuo del sujeto por acomodarse al entorno y a su lugar de trabajo, el cual, implica que el empleado dentro de una organización, se encuentre satisfecho y conforme con el puesto asignado de acuerdo a sus habilidades y destrezas (Peralta, 2013).

La adaptación laboral, se considera que va más allá de las aptitudes y destrezas laborales del individuo, implica adaptarse a la organización, es decir, que la adaptación en una organización manifiesta como una acción en el que los empleados cumplan correctamente sus tareas bajo diversas circunstancias y condiciones que tiene una organización por tal motivo, se considera aspectos relacionados con la comunicación de los empleados y la resolución oportuna y eficiente de los problemas así como también el trabajador cumpla correctamente las tareas asignadas y tener en cuenta su responsabilidad dentro de una organización (Revelo, 2020).

- ✓ Se consideran más capacitados en el dominio de la actividad técnico-productiva y en el control del inventario de plantas.
- ✓ Además, su criterio sobre el nivel de capacitación sobre la comunicación con los trabajadores, los aspectos económicos y los técnicos productivos es alto.

Es importante que los principales dirigentes y técnicos del colectivo se consideren con el nivel de conocimientos adecuado para desarrollar la actividad.

El Decreto Ley 305/17 plantea que la capacitación es un conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, en correspondencia con las necesidades de la producción, los servicios y los resultados de la evaluación del trabajo, concebida como una inversión, dirigida a mejorar las calificaciones y las recalificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones de los cargos y asegurar su desempeño exitoso con los máximos resultados posibles (Consejo de Estado, 2017; citado por Graffo *et al.*, 2019).

La capacitación de directivos se concibe hoy como un proceso que enfrenta los nuevos desafíos de la ciencia y la técnica, toda vez que se deben preparar para que dirijan científicamente y se apoyen en las bondades de las tecnologías para el desarrollo de su actividad profesional, lo que hace que su capacitación sea cada vez más costosa promoviendo una nueva visión sobre la utilización racional de los recursos destinados considerándolo como una inversión social orientada al desarrollo humano sostenible y el funcionamiento de las instituciones diseñadas para tales efectos.

La capacitación debe ser concebida como un proceso integral, sistemático y continuo de formación y desarrollo de los directivos, en correspondencia con los objetivos estratégicos de cada organismo o territorio y formar parte de la gestión integral de los recursos humanos, constituyéndose en parte integrante del sistema de trabajo con los cuadros, no un fin en sí mismo; donde resulte el medio para proveer y desarrollar competencias y destrezas, a partir de contemplar todos los componentes, donde se combinan las formas, los contenidos, los plazos de tiempo y los recursos necesarios para que sea un proceso continuo, eficiente y específico; que dé respuesta a las necesidades de cada cuadro y de los planes de desarrollo estratégico y características de cada organismo, territorio o entidad (Graffo *et al.*, 2019).

En este proceso de cambio organizacional es clave la existencia de altos niveles de capacitación, tanto en los directivos y sus reservas como en el personal técnico y los trabajadores, los cuales permiten aumentar la competitividad de la organización. (Rodrigo *et al.*, 2019).

- ✓ Definen como logros y dificultades del colectivo laboral los siguientes:
  - Logros
    - Los integrantes del colectivo se sienten dueños de la producción.
    - Buen nivel del salario por anticipo.
    - Adecuado control de la fuerza de trabajo.
  - Dificultades
    - No pueden vender las producciones, pues la empresa no tiene tierras preparadas y no se le permite vender a clientes externos.
    - Falta de insumos y herramientas.

Al interrogársele sobre los resultados productivos y económicos (gastos, ingresos y utilidades) del colectivo laboral manifestaron lo siguiente:

- ✓ 66,3% considera que el cumplimiento del plan de producción es bueno y el 33,4% lo evalúa como regular.
- ✓ 100% reconoce como bueno, la elaboración y cumplimiento del plan de gastos, así como la efectividad del plan de ahorro.
- ✓ 66,3% admite que el cumplimiento del plan de ingresos y obtención de utilidades es bueno; el 33,4% restante expresa que es regular.

Sobre los retos más importantes que tiene en el desempeño de su cargo, declaran:

- Garantizar los recursos necesarios para el funcionamiento de los colectivos laborales.
- Control y utilización adecuada de los insumos y recursos materiales.

Se aprecia que existen diferencias de criterios en cuanto al cumplimiento del plan de producción, del plan de ingresos y las utilidades.

Guerra (1998) considera que los responsables de la administración de empresas agrícolas requieren estar directamente relacionados con el proceso de producción. En donde tienen como responsabilidad principal el diseñar y ejecutar planes con respecto a un sistema de producción determinado para cada cultivo o ganado. Esto supone la selección y combinación de insumos para cada producto, determinar las cantidades de insecticidas, herbicidas y fertilizantes, selección de la forma de preparar la tierra y sembrar el cultivo; alimento y cuidado del ganado, entre otros, todas estas decisiones implican elegir las alternativas que proporcionan el más bajo costo y cuidando la calidad de los recursos naturales.

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

La muestra para la aplicación de las encuestas incluyo a 13 trabajadores, las opiniones expresadas sobre el funcionamiento del colectivo laboral se presentan a continuación:

- ✓ 100% de los trabajadores encuestados considera que la creación de los colectivos es una medida adecuada, que busca el bien común de los trabajadores.
- ✓ 100% reconoce que la creación de los colectivos laborales ha elevado la producción agropecuaria, ha incrementado la fuerza de trabajo y los salarios de los trabajadores vinculados a la producción.
- ✓ 100% considera que la creación de colectivos laborales aumento la eficiencia de la empresa, lo que demuestra que falta información, pues en las tablas 2 y 3, así como en la figura 5 donde se reflejan los indicadores económicos por trimestre año 2023, los resultados de la empresa no reflejan un incremento de la eficiencia, al quedar el real obtenido por debajo de lo planificado.

Tabla 2. Resumen de los indicadores económicos 2023

INDICADORES	UM	PLAN	REAL	%	DIFERENCIA
<b>Ventas Netas</b>	MP	4 220,11	1 411,63	<b>33,45</b>	2 808,48
<b>Ingresos Totales</b>	MP	4 220,11	1 411,63	<b>33,45</b>	2 808,48
<b>Gastos Totales</b>	MP	1 385,35	918,82	<b>66,32</b>	466,53
<b>Utilidad o Perdida</b>	MP	2 834,76	492,81	<b>17,38</b>	2 341,95
<b>30% Aporte del Colectivo a la UEB</b>	MP	850,43	147,84	<b>17,38</b>	702,59
<b>70% Resultado del Colectivo</b>	MP	1 984,33	344,96	<b>17,38</b>	1 639,37
<b>Salario básico o anticipo</b>	Pesos	691 200,00	616 033,43	<b>89,13</b>	75 166,57
<b>Fondo de Salario Pagado</b>	MP	2 675,53	892,91	<b>33,37</b>	1 782,62
<b>Posturas</b>	U	429 940,00	184 509,00	<b>42,92</b>	245 431,00
<b>Promedio de Trabajadores</b>	MP	15,00	15,00	<b>100,00</b>	0,00
<b>Salario Medio</b>	Pesos	14 864,06	4 960,62	<b>33,37</b>	9 903,44
<b>Gastos Salario/ingresos</b>	Pesos	0,6340	0,6325	<b>99,77</b>	0,00
<b>Gastos Salario/Gasto Total</b>	Pesos	1,9313	0,9718	<b>50,32</b>	0,96

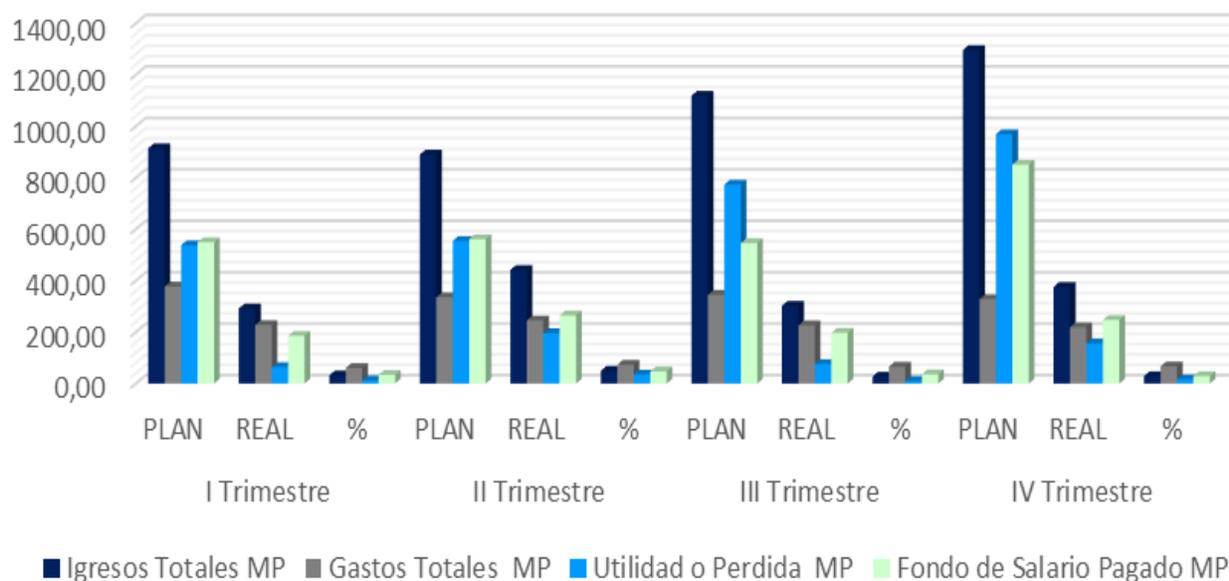


Figura 5. Indicadores económicos por trimestre año 2023.

Tabla 3. Indicadores productivos 2023

INDICADORES	UM	PLAN	REAL	%
Posturas de frutabomba	U	159 940,0	24 720,0	<b>15,46</b>
Esqueje de guayaba	U	240 000,0	122 686,0	<b>51,12</b>
Postura de aguacate	U	0,0	1 820,0	-
Postura de mango	U	0,0	27 663,0	-
Posturas de mamey	U	0,0	750,0	-
Posturas de café	U	0,0	5 350,0	-
Posturas de coco	U	0,0	360,0	-
Posturas forestales	U	30 000,0	1 160,0	<b>3,87</b>
<b>Total</b>		429 940,0	184 509,0	<b>42,92</b>

Sobre el nivel de conocimientos y la información que poseen sobre los resultados productivos y económicos manifiestan:

- ✓ 100% que es bueno su conocimiento sobre el contrato laboral, resultados productivos del colectivo, sistema de pago, resultados económicos del colectivo, UEB y la empresa.

Como se expresó con anterioridad, de acuerdo con las tablas 2 y 3 los resultados de la empresa y la UEB, con la creación de los colectivos laborales no son eficientes, por lo que la valoración que hacen de ello los miembros del colectivo demuestra falta de conocimiento al respecto. Lo que constituye un elemento de preocupación, pues como se expresa en la Resolución 600/2021 publicada en (Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2021) “los colectivos laborales no constituyen una entidad económica independiente de la UEB y de la empresa”.

Ante la interrogante sobre si se han podido disminuir los gastos planificados.

- ✓ 100% responde positivamente.

Al exponer las causas de dichas disminuciones:

- ✓ 87,5% expresa que se planificaron gastos que de antemano se conocía no se iban a realizar.

Sobre la existencia de medidas para disminuir los gastos:

- ✓ 33,3% contestó positivamente y el 66,4% restante no emitió criterio alguno.

Al solicitarse la expresión de medidas para disminuir los gastos solo se expresó:

- La recuperación de bolsas.

En la tabla 2 se demuestra lo desfavorable que resulta para la situación económica de la granja y de la empresa que la planificación de los gastos no se ajuste a la realidad.

Por otra parte, en la tabla 3 se aprecia un nivel de producción de posturas de aguacate mango, mamey, café y coco en el año 2023 que, si bien incrementan los resultados productivos, no están planificadas en el plan de producción.

Al solicitar tres medidas que se deben realizar para aumentar la eficiencia económica de su colectivo laboral, las repuestas se refirieron a:

- Cuidar los bienes del área.
- Cumplir la jornada laboral.
- Cumplir el plan de producción.
- Confeccionar una máquina para hacer bolsas.
- Siembra de plantas fuera del plan.
- Cumplir el plan de ventas.
- Buenas relaciones entre los miembros del colectivo
- Realizar el trabajo con calidad.

El cuidado de los medios de trabajo y el cumplimiento de la disciplina laboral constituyen las medidas más repetidas en las señaladas por los miembros del colectivo laboral. En ese sentido Espada (2002) afirma que la responsabilidad que se asume en el ámbito laboral es lo que ayuda a prosperar al trabajador. Mientras más responsabilidad mayor compromiso e integridad. Así mismo, Davis y Newstrom (2013) manifiestan que la responsabilidad es cumplir con las actitudes y obligaciones inherentes al puesto de trabajo en función de los objetivos.

En ese sentido se debe prestar una especial atención a la implementación de acciones dirigidas al mejoramiento de la disciplina laboral y al cuidado de los medios de trabajo.

Para Davis y Newstrom (2013) comprende cumplimiento del horario, presencia en el sitio de trabajo, preocupación por los retrasos en el trabajo encomendado. En tal sentido Alcalá (2016), destaca que la puntualidad es la norma de estar a tiempo para desempeñar las responsabilidades en función de: una cita de trabajo, una reunión de negocio, un compromiso en la oficina, un trabajo pendiente por entregar.

La disciplina laboral contempla la observación rigurosa por parte de los miembros del colectivo de trabajadores, del régimen de trabajo y descanso establecido y de las normas del comportamiento. Esto significa de acuerdo con Anderson (2018) que cada participante de la producción social debe trabajar honradamente, gastar racionalmente su tiempo de trabajo. Sin disciplina laboral es imposible la organización y el control del trabajo.

En la tabla 2 y 3 se evidencia que existe una afectación económica para la UEB de \$702 585,78 y el Colectivo de \$1 639 366,82 debido al incumplimiento de la utilidad planificada, que está dado por el no cumplimiento del plan de producción y sus ingresos, sin embargo, a pesar de tener el plan de producción al 42,92% de cumplimiento, los ingresos solo alcanzan el 33,45%.

Si observamos el comportamiento del plan de producción nos percatamos que las producciones planificadas se incumplen y no obstante realizar producciones alternativas, no suplen los ingresos planificados. Los gastos se encuentran al 66,32% no teniendo relación con la producción y los ingresos, debido a que se ejecuta un nivel de gastos en producciones que no han salido a la venta, por lo que se encuentran sobregirados en correspondencia con las producciones e ingresos.

El colectivo ha buscado alternativas en aras de abaratar costos y disminuir gastos. En el plan técnico económico se incluyen ingresos en la UEB que obedecen al monto de utilidad generada en los colectivos laborales, según porcentos de participación, en aras de aumentar la eficiencia económica productiva de nuestra empresa.

El hecho de que los gastos planificados no se ajusten a la realidad, afecta el resultado de las utilidades, tanto de los trabajadores, como de la UEB y por tanto de la empresa.

## **5. CONCLUSIONES.**

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

1. Los gastos económicos planificados distorsionan la obtención de utilidades, tanto de los trabajadores, como de la UEB y de la empresa, lo que afecta el cumplimiento de los planes empresariales y los resultados económicos de los miembros del colectivo.
2. Se cumplen los objetivos propuestos para este tipo de organización, pues se eleva la producción agropecuaria, los salarios y el número de trabajadores vinculados a la actividad productiva.

## **6. RECOMENDACIONES.**

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

1. Desarrollar estudios sobre los resultados económico-productivos en otros colectivos laborales agropecuarios, en la Empresa Agroindustrial “Victoria de Girón”.
2. Divulgar los resultados de la investigación entre los directivos y trabajadores de la Empresa Agroindustrial “Victoria de Girón”.

## **7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

Alcalá, C. 2016. Puntualidad. Editorial Díaz de Santos. Madrid: España.

Alfaro, R.; Leyton, S.; Meza, A. y Sáenz, I. 2012. Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades. Lima. Tesis en opción al título de Máster en Administración Estratégica de Empresas. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Alhama, R. y García, J. P. 2015. Colectivos laborales ¿dónde están? La Habana. 167 p.

Álvarez, G. 2011. La empresa integrada. Editorial New Press Grupo Impreso. Buenos Aires, Argentina.

Anderson, F. T. 2018. El comportamiento organizacional y su influencia en la disciplina laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Supe Pueblo en el año 2016. Tesis en opción al título de licenciado en Administración. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

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.

Bernárdez, M. L. 2006. Tecnología del desempeño humano. First published by AuthorHouse Bloomington, Indiana, USA. 216 p.

Boada, N. A. 2019. Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. Journal of Economics, Finance and International Business. 3(1): 75 - 103.

Bohlander, G. W.; Snell, S. A. y Morris S. S. 2018. Administración de Recursos Humanos. 17 edición. UIDE. México. 709 p.

Bohórquez, E.; Pérez, M.; Caiche, W. y Benavides, A. 2020. La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*. 12(3): 385-390.

Capuano, A. M. 2004. Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*. 7(13): 139-150.

Cárdenas, A. 2014. *Visión del desempeño docente*. Lima: Ediciones Universidad de Lima.

Cardona, D. y Zambrano, R. 2014. Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*. 30(131): 184-189.

Chiang, M. y Ojeda, J. 2013. Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y Administración*. 58(2): 39 - 60.

Chiavenato, I. 2010. *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill. México. 586 p.

Cuesta, A. 2015. Gestión de recursos humanos en la empresa, desempeño y sentido de compromiso. *Brasileira de Gestão de Negócios*. 17(56): 1134 - 1148.

Davis, K. y Newstrom, J. W. 2013. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. 813 p.

Díaz, M. E.; Elao, D. L. y Ordoñez, D. 2020. Factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados del departamento de operaciones de la Empresa Tía S.A. *Observatorio de la Economía Latinoamericana* [en línea]. Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/02/desempeno-laboral-empleados.html> [Consulta: noviembre, 23 2023].

Dolan, S.; Valle, R.; Jackson, S. E. y Schuler, R. S. 2007. *La Gestión de Recursos Humanos*. 3ra Edición. Bogotá, D.C.: McGraw-Hill Interamericana. 530 p.

Espada, M. 2002. Nuestro motor emocional: la motivación. Bogotá, D.C.: Editorial Díaz de Santo. 192 p.

Evia, M. J. 2019. Qué motiva a los trabajadores en cada país [en línea]. Disponible en: <https://www.expoknews.com/que-motiva-a-los-trabajadores-en-cada-pais/> [Consulta: noviembre, 23 2023].

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.

Gaceta Oficial de la República de Cuba. 2006. Resolución No 26/06. Edición extraordinaria 28 de febrero de 2006. Año CIV. No. 2. Ministerio de Justicia. República de Cuba. p. 33.

Gaceta Oficial de la República de Cuba. 2021. 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.

Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M. y Donnelly (Jr), J. H. 1996. Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. Editor McGraw Hill. Octava Edición. 936 p.

Gil, M. 2012. Propuesta de procedimiento para la organización del trabajo del proceso de postgrado en la Facultad de Ciencias Económicas. Pinar del Río. Tesis en opción al título de Máster en Economía. Universidad de Pinar del Río.

Góngora, Y.; Marsán, J.; Sánchez, M. y Pupo, M. 2016. Propuesta de procedimiento para la Organización del Trabajo en BioCen. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. III(3): 1 - 17.

González, L. 2015. Estudio de organización del trabajo en la Empresa de Producción de Materiales de la Construcción de Guamá. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".

González, W. J. y Vilchez, R. 2021. Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. Pensamiento y gestión. (51): 54 - 74.

Graffo, A.; Suárez, C. y Herrera, D. 2019. La gestión del proceso de capacitación de los directivos del Ministerio de Comercio Interior. Varona. (3): 1 – 8.

Grupo Agrícola [GAG]. 2022. Elementos organizativos para la creación y control de los Colectivo Laborales en las entidades del Grupo. La Habana, Cuba. 6 p.

Guerra, G. 1998. Manual de administración de empresas agropecuarias. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). San José, Costa Rica. 580 p.

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.

Hernández, A.; Pérez, J. M.; Bosch, D. y Rivero, L. 1999. Nueva versión de la clasificación genética de los suelos de Cuba. Ed. AGRINFOR. Ciudad Habana. 64 p.

Khoshnaw, S. y Alavi, H. 2020. Examining the Interrelation Between Job Autonomy and Job Performance: A Critical Literature Review. Multidisciplinary Aspects of Production Engineering. 3(1): 606-616.

Larrañaga, J. C. 1974. *La evaluación de eficiencia de personal*. Centro de Estudios Profesionales de Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. 96 p.

Lusthaus, C.; Adrien, M. H.; Anderson, G.; Carden, F. y Plinio, G. 2002. Evaluación Organizacional. Marco para Mejorar el Desempeño. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D. C. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Ottawa, Canada. 200 p.

Manzoor, F.; Wei, L.; Nurunnabi, M.; Subhan, Q. A.; Shah, A. y Fallatah, S. 2019. The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. Sustainability. 11: 436.

Martínez, H. 2015. Comunicación, desempeño laboral y discapacidad auditiva. Orbis. Científica Ciencias Humanas. 11(32): 23 - 43.

Martínez, J. 2009. Comportamiento humano (10ª ed.). México: Ediciones Thompson. 307 p.

Martínez, R.; Sánchez, A.; Infante, Y. y Fernández, Y. 2019. La mejora de la productividad del trabajo en entidades de mantenimiento automotor. Ciencias Holguín. 25(2): 56 - 66.

Marsán, J.; Cuesta, A.; García, C. y Padilla, C. 1987. La Organización del Trabajo. Tomo I. Editorial ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba.

Marsán, J.; Cuesta, A.; García, C. y Padilla, C. 2008. La Organización del Trabajo. Ingeniería de métodos. Tomo I. Editorial Félix Varela. La Habana. 392 p.

Mejillón, A. E. 2018. Análisis del clima organizacional y su influencia en el desempeño del talento humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena. Trabajo de Titulación en opción al título de Ingeniero en Administración de Empresas. Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Méndez, D. 2013 Estudio de organización del trabajo en la Unidad de Servicios Técnicos Holguín de la Sucursal TRANSTUR Holguín. Tesis en opción del título de ingeniero industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".

Mora, J. L. y Mariscal, Z. M. 2019. Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. VII (Edición Especial): 1-11.

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

Morales, A. 2009. Capital Humano: hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. Editora política. La Habana, Cuba. 390 p.

Morgan, J. 2015. La evaluación de desempeño en las empresas y la resiliencia: Una revisión de la literatura. Fidélitas. 5: 86-99.

Muchinsky, P. M. 2002. Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional. Sexta Edición. México, DF Thomson Learning. 429 p.

Napolitano, G. 2018. Motivación en el ámbito laboral. El caso de Procter y Gamble. Babelcube Inc. 43 p.

Nieves, A. F. 2008. La gestión integrada del capital humano como base para implementar las normas del ambiente de control interno en organizaciones cubanas. Propuesta de tesis doctoral. Universidad de Holguín.

Nova, A. 2011. Las cooperativas agropecuarias en Cuba: 1959-presente. En: Piñeiro C (ed.). Cooperativas y socialismo. Una mirada desde Cuba. Editorial Caminos. La Habana. p. 321-336.

Ochoa, K. 2014. Motivación y productividad laboral. Tesis en opción al título de Licenciatura en Psicología. Industrial/Organizacional. Universidad Rafael Landívar.

Ovejero, A. 2006. Psicología del trabajo en un mundo globalizado. Editorial Biblioteca Nueva. Madrid, España. 265 p.

Peiro, J. M.; Bayona, J. A.; Caballer, A. y Di Fabio, A. 2020. Importance of work characteristics affects job performance: The mediating role of individual dispositions on the work design-performance relationships. *Personality and Individual Differences*. 157: 1-11.

Peralta, C. 2013. *El compromiso laboral: Discursos en la organización*. Barranquilla. P. 14.

Pérez, D. R.; Curbelo, M. A. y Pérez de Armas, M. 2012. Procedimiento para el mejoramiento de la organización del trabajo en procesos básicos de empresas cubanas. *Universidad y Sociedad*. 4(1): 1 - 9.

Pérez, M.; Pérez, A. T. y Abreu, G. 2023. Mejora de la organización del trabajo en la dirección de la Sucursal Emprestur Holguín. *Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*. 5(47):1-11.

Piedra, B. P. y Quinde, A. G. 2021. Factores de desempeño en el rendimiento y calidad de la construcción civil del personal de obras públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pucará. *Conciencia digital*. 4(2.1): 21-34.

Pujol-Cols, L. y Dabos, G. 2018. Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*. 34(146): 3 - 18.

Revelo, S. D. 2020. *Adaptación laboral y satisfacción del personal caso Mao Underwear*. Proyecto de investigación en opción al título de Ingeniero Comercial. Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Robbin, S. P.; Varela, R.; Coulter, M.; Huerta, J. J.; Cesar, A. y Jones, G. R. 2009. *Administración. Un empresario competitivo*. 2da Edición. Pearson Educación. México. 547 p.

Rodrigo, J. E.; Ferreiro, A. y González, M. L. 2019. La capacitación de directivos y la gestión empresarial sostenible. *Didáctica y Educación*. X(1): 253 - 268.

Rojas, A. A. 2016. Aplicación parcial de un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo en el área de cocina de los restaurantes “Zaguán”, “Taberna Bucanero” e “Internacional” del hotel Brisas Guardalavaca. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.

Rubio, T. 2016. Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones. 1ra Edición. Editorial Octaedro. 272 p.

Sánchez, J. y Calderón, V. 2012. Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoria. Pensamiento y gestión. (32): 54-82.

Sherman, A. 2010. Acciones o comportamientos. 12 edición. Editorial Iberoamericana. México.

Sikula, A. 1982. Administración de recursos humanos en empresas. 1ra Edición. Editorial Limusa. México DF. 513 p.

Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E. y Gilbert D. R. 1996. Administración. 6ta Edición. Editorial: Prentice-Hall Hispanoamericana. México. 794 p.

Strauss, G. y Sayles, L. R. 1981. Personal: problemas humanos de la administración. 4ta Edición. Editor Prentice-Hall Hispanoamericana. México. 619 p.

Suárez, M. 2010. Procedimiento para el diagnóstico de la gestión de los recursos humanos en la Unidad Empresarial de Base Grupo de Electrónica para el Turismo. Santa Clara. Tesis en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial Mención en Recursos Humanos. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

Uribe, J. F. 2014. Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales. 1<sup>ra</sup> Edición. Editorial El Manual Moderno. México, D. F. Universidad Nacional Autónoma de México. 228 p.

Vargas, S. y Flores, M. 2019. Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, Bibliotecología e Información*. 33(79): 149 - 176.

Watkins, R. 2007. *Performance by design: The systematic selection, design, and development of performance technologies that produce useful results*. Editorial: HDR Press; ISPI, Amherst, MA, Silver Spring, MD. Volumen 3. 180 p.

Wayne, R. y Noe, R. M. 2005. *Administración de recursos humanos*. Pearson Prentice Hall.

Yoder, D. 2007. *Personnel Management and Industrial Relations*. Prentice-Hall industrial relations and personnel series The Finney collection. Tercera Edición. Universidad de California. 894 p.

Zapata, G. y Rueda, M. P. 2018. Teoría de dependencia de recursos: premisas y aplicaciones. *Ciencia y Sociedad*. 43(1): 75 - 92.