



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS**



**Propuesta de acciones para el componente sociocultural como  
parte de la sostenibilidad agropecuaria de la empresa  
henequenera de Matanzas**

**Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Ciencias  
Agrícolas**

Autora: Lic. Zoe Espinosa García

Tutor: Lic. Leticia Fuentes Alfonso, Dr.C.

**Matanzas, 2016**

## PENSAMIENTO

*Vale pero millones de veces más la vida de un solo ser humano que todos los tesoros del hombre más rico de la tierra.*

Ernesto Che Guevara



## AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo brinda la posibilidad de dejar plasmados mis más sinceros agradecimientos a todos los seres que de una forma u otra han colaborado y ayudado al desarrollo de este sueño hecho realidad:

A toda mi familia que sin duda me ha ayudado y brindado las fuerzas necesarias para seguir adelante, en especial a mi madre que jamás me abandona. Gracias de corazón

Mis hijos Yoan y Zorandy a los que espero le sirvan de ejemplo, para alcanzar sus metas, además de perdonarme todo el tiempo que no pude dedicarles a ellos.

A mi esposo por estar presente en cada momento y sacrificarse por que cumpla este sueño

A mi tutora Dr.C Leticia Fuentes Alfonso, por la ayuda que me ha brindado y su incansable dedicación, eternamente agradecido.

A mi amiga Margarita Alfonso de la Paz por su sincera amistad, por haber estado en este sueño desde sus inicios y lograr conseguir juntas está meta.

A los Directivos y trabajadores de la empresa henequenera Eladio Hernández, por permitirme realizar esta investigación

Todos mis profesores y compañeros de la Maestría en Ciencias Agrícola por haberme enseñado y dotado de herramientas indispensables para enfrentar la vida de una forma más profesional.

Un agradecimiento especial para el profesor Rolando Hernández por haber confiado en mí, por su apoyo incondicional y su eterno espíritu de sacrificio.

Un agradecimiento más allá de lo especial a la profesora: Maria Felicia Ibáñez

A mis compañeras de trabajo, por su apoyo

A todos, muchas gracias.

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a:

Mi madre por todo su amor, preocupación, cariño y por su esfuerzo.

A mi seres queridos, que no se encuentran entre nosotros (padre, abuela), pero estarían orgullosos de mí como ser humano y profesional.

Mi tutora por su paciencia y comprensión.

Mi esposo e hijos por su ayuda, atención, dedicación, colaboración y amor.

Todos mis familiares y amigos, que contribuyeron en la realización de este sueño y que esperan de mí lo mejor.

A los profesores de la maestría en Ciencias Agrícolas.

A todos los que pensaron que no podría lograrlo.

Gracias a todos

## RESUMEN

El henequén (*Agave fourcroydes* L.) es fuente de fibra natural de calidad y produce otros derivados del procesamiento industrial, que pueden utilizarse como alimento animal y para usos sociales, industriales y farmacéuticos. A pesar de ser un cultivo emblemático de la provincia de Matanzas, su explotación se ha deteriorado por diferentes causas, entre las que se pudieran encontrar aquellas relacionadas con los **factores socioculturales** que inciden sobre la fuerza laboral. En el presente trabajo se realiza una descripción de la situación actual de los recursos humanos en la unidad empresarial de base *Julián Alemán*, la cual pertenece a la **empresa henequenera Eladio Hernández**, así como del nivel ocupacional de los residentes en la comunidad más cercana a dicha entidad. Se aplican varios métodos como la entrevista a directivos de la empresa, la observación participante y el análisis de los resultados estadísticos de los Censos de Población realizados 2012, en la comunidad *Julián Alemán*. Los resultados obtenidos indicaron que la empresa no logra cubrir todas sus plazas, ni se garantiza el reemplazo a mediano y largo plazo, a pesar de que existen personas sin ocupación laboral en la comunidad más cercana. Se determinaron las causas y subcausas que provocan la fluctuación de la fuerza de trabajo, entre las que se destacan con una mayor incidencia los bajos salarios y la cercanía a otras fuentes de empleos. Se propone un plan de acciones socioculturales que pudieran contribuir a revitalizar el vínculo comunidad empresa.

Palabras claves: Factores socioculturales, fuerza de trabajo, henequén

## SUMMARY

Sisal (*Agave fourcroydes* L.) is a source of natural fiber quality and produces other derivatives of industrial processing, which can be used as animal feed and for social, industrial and pharmaceutical uses. Despite being an emblematic crop in the province of Matanzas, its exploitation has deteriorated for various reasons, among which could find those related to socio-cultural factors that affect the workforce. In this paper a description of the current situation of human resources in business base unit *Julian Aleman*, which belongs to the henequenera enterprise *Eladio Hernandez* and occupational level of residents is done in the nearest community to that entity. Various methods, such as interviewing company executives, participant observation and analysis of the statistical results of the 2012 Population Census were applied in both cases, at the *Julian Aleman* community and on enterprise. The results indicated that the company fails to cover all squares and not guarantee replacement medium and long term, although there are people without occupation at the nearest community. The workforce fluctuation causes and sub causes were determined, among those the most prevalent factors are low wages and proximity to other sources of employment. A plan of cultural actions that could contribute to revitalized the community and enterprises association.

Key words: Sociocultural factors, workforces, henequen

## GLOSARIO DE TERMINOS

UEB:	Unidad Empresarial de Base
S.A.:	Asociación anónima
INRA:	Instituto Nacional de Reforma Agraria
ONEI:	Oficina Nacional de Estadística e información
CIMEX:	La Corporación de Exportaciones e Importaciones
TRD:	Tienda recaudadora de divisa
RH:	Recursos humanos
OIT:	Organización Internacional del Trabajo
NA:	No aplicable
IIHLD:	Instituto de Investigaciones Hortícolas <i>Liliana Dimitrova</i>
UBPC:	Unidad Básica de Producción Cooperativa.
EEPF IH	Estación Experimental de Pastos y Forrajes <i>Indio Hatuey</i>
ACRC	Asociación de combatientes de la República de Cuba
OCDE	Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo

Índices	Pág.
1. Introducción.....	1
1.1 Problema .....	3
1.2 Objetivo general.....	3
1.3 Objetivos específicos.....	3
2. Revisión bibliográfica.....	4
2.1 Concepto de empresa y sus entornos.....	4
2.1.1 Entorno social de la empresa agropecuaria. Fuerza de trabajo.....	5
2.1.2 Factores socioculturales en la sostenibilidad de la empresa.....	6
2.2 Dimensión integral de la responsabilidad social .....	7
2.2.1 Concepto de comunidad .....	9
2.3 Enfoque sociológico de la agroecología.....	10
2.4 Empresa henequenera Eladio Hernández. Antecedentes históricos y desarrollo actual.....	11
2.4.1. Usos tradicionales y potencialidades agroecológicas del henequén.....	13
2.5 Comunidad <i>Julián Alemán</i> , emisora de fuerza de trabajo en la producción de henequén.....	16
2.5.1 Antecedentes Históricos y situación actual de la comunidad <i>Julián Alemán</i> .....	16
2.5.2 Las acciones socioculturales como alternativa sostenible para revitalizar el vínculo comunidad empresa.....	17
3. Métodos y Procedimientos.....	20
3.1 Métodos y técnicas de investigación.....	21
3.1.2 Unidad de análisis.....	20
3.1.3 Muestra .....	20
3.1.4 Caracterización del entorno empresarial de la Empresa henequenera <i>Eladio Hernández</i> .....	21
3.1.4.1 Vínculo empresa henequenera- comunidad <i>Julián Alemán</i> .....	22
3.1.4.2 Procesamiento de los datos .....	23

4 Resultados y discusión .....	24
4.1 Valoración del entorno empresarial de la empresa .....	24
4.1.1 Ubicación geográfica y estructura organizativa .....	24
4.1.2 Situación económica de la empresa henequenera <i>Eladio Hernández</i> .....	27
4.1.3. Comportamiento histórico y estado actual de la fuerza laboral .....	31
4.1.4 Valoración de los trabajadores de la UEB <i>Julián Alemán</i> sobre el estado actual de la empresa.....	38
4.2 Vinculo de la empresa henequenera con la comunidad <i>Julián Alemán</i> .....	38
4.2.1 Composición de la comunidad <i>Julián Alemán</i> .....	43
4.2.2 Diagnóstico de la comunidad <i>Julián Alemán</i> como emisora de fuerza de trabajo.....	44
4.3. Identificación de causas y subcausas que influyen en la disminución de la fuerza laboral de la empresa.....	49
4.4. Propuesta de acciones socioculturales para contribuirá la recuperación de fuerza de trabajo en la empresa henequenera.....	51
5. Conclusiones .....	54
6. Recomendaciones.....	55
7. Referencias bibliográficas.....	56

## 1. INTRODUCCIÓN

El henequén (*Agave fourcroydes* Lem.) es una de las especies de agaves más utilizadas en Cuba con diversos fines. Este ha constituido uno de los renglones de la agricultura como la fuente de fibras vegetales duras más importante del país, lo que conllevó a su industrialización y a la comercialización de las fibras en el mercado internacional (IIHLD, 2012).

La importancia de una economía “verde” ha colocado a las fibras naturales como una alternativa a favor de la disminución de la contaminación que causa la producción de plásticos. Las fibras que se obtienen del henequén son 100% biodegradables y constituyen un recurso renovable; tienen emisiones neutrales de dióxido de carbono y al procesarlas se crean recursos que pueden ser utilizados en actividades complementarias (FAO 2009b citado por Criollo, 2011).

Por otra parte, *A. fourcroydes* Lem. es una especie multipropósito, que desempeña una función importante en la conservación del suelo, en la obtención de forraje, como cercas vivas, potencialmente aprovechable para obtener biocombustible y como especie fitorremediadora, todo lo cual le confiere otras potencialidades agroecológicas. Es un cultivo que requiere pocos insumos, un escaso nivel de precipitaciones, y constituye fuente de materia prima para industrias tan diversas como la ligera, la pecuaria, la alimenticia y la farmacéutica. Para González y Abreu (2009) su principal atributo para el futuro podría ser su tolerancia a la escasez de agua.

Las plantaciones de henequén se extendieron rápidamente, desde su introducción a mediados del siglo XIX, en las tierras ya improductivas por la explotación intensiva de la caña de azúcar. Sin embargo, desde principios de la década de los 90 del siglo pasado, ha ocurrido un descenso significativo de la producción henequenera, ya que muchas de las áreas han sido demolidas, quemadas, abandonadas o invadidas por la vegetación indeseable (Vincent *et al.*, 1998).

La provincia de Matanzas es reconocida nacionalmente por su tradición en esta actividad, liderada por la empresa henequenera *Eladio Hernández*, la cual se ubica a

unos 100 kilómetros al este de la capital del país. A pesar de los esfuerzos por recuperar los volúmenes históricos de producción de fibra natural de calidad, los niveles productivos son insuficientes, motivado entre otras causas por la falta de fuerza de trabajo. Los cambios en las tarifas de pago y otras medidas no han logrado estabilizar una masa de cosechadores, en una actividad que es muy agresiva por las espinas y púas en los extremos distales de las hojas o pencas (Abreu, 2009).

Funes-Monzote (2014) enfatizó en el reto de la agroecología al enfocarse a ambientes desfavorables de los agricultores y de los campesinos, así como también de ampliar su impacto hacia una agricultura de mayor alcance. Para ello, esta ciencia integra los procesos naturales y sociales, mediante la unión de disciplinas híbridas como la ecología política, la economía ecológica y la etnoecología, entre otras.

Por su parte, Codina (2014) expone la existencia de dos entornos empresariales que están relacionados con las generalidades que pueden afectar a cualquier empresa, ya sea a nivel micro o particular o a nivel macro o general, en el cual se deben considerar tendencias relacionadas con los factores tecnológicos, políticos, económicos medioambientales y sociales.

Para el análisis del funcionamiento del sistema productivo es necesario identificar aquellos atributos que ejercen un rol positivo y así potenciarlos, o bien aquellos que tengan un rol negativo, de manera de disminuir su efecto sobre los procesos ecológicos que condicionan el funcionamiento del agroecosistema (Marasas *et al.*, 2014). El empleo de las metodologías participativas es recomendado para la obtención de información genuina y poder realizar este diagnóstico de manera colectiva (Marasas *et al.*, 2007).

La responsabilidad social de una empresa, en su dimensión sociocultural y política externa, conlleva a la realización de acciones y aportaciones propias y gremiales seleccionadas para contribuir con tiempo y recursos a la generación de condiciones que permitan y favorezcan la expansión del espíritu y el pleno desarrollo de las comunidades (Cajiga, 2013). Los planes de acción socioculturales deben adecuarse a la realidad sociocultural de los espacios donde incide, ya sean zonas urbanas o rurales, incluidas aquellas de difícil acceso o determinada por

especificidades en dicho territorio de distintos grupos étnicos, generacionales o de género, simple desde el respeto a la diversidad (Gómez, 2011).

Por lo que se plantea el siguiente **problema** de Investigación:

A pesar de las potencialidades del henequén como cultivo multipropósito y agroecológico, con fuerte arraigo en la cultura matancera, existe fluctuación de la fuerza de trabajo que afecta la eficiencia económica de la empresa *Eladio Hernández*.

### **Hipótesis**

La identificación de las causas que inciden en la fluctuación de la fuerza de trabajo de la empresa *Eladio Hernández*, permitirá elaborar un plan de acciones socioculturales dirigidas a los pobladores de la comunidad más cercana.

### **Objetivo general**

- Proponer un plan de acciones socioculturales encaminado a revitalizar el vínculo comunidad-empresa henequenera *Eladio Hernández*.

### **Objetivos específicos**

- Caracterizar la situación socioeconómica actual de la empresa henequenera *Eladio Hernández*.
- Valorar la responsabilidad de la empresa henequenera *Eladio Hernández* a partir de su vínculo con la comunidad colindante *Julián Alemán*.
- Elaborar un plan de acciones socioculturales a partir de las subcausas que afectan el completamiento de la fuerza de trabajo.

## **2. Revisión bibliográfica**

### **2.1. Concepto de empresa y sus entornos**

Existen diversas definiciones del concepto empresas, algunas son concepciones despersonalizadas como la que describe El Diccionario de la Real Academia Española (DRAE, 2014), que en una de sus definiciones menciona que la empresa es una "unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos". Sin embargo, otras referencias como las de García y Casanueva (2004) incluyen el factor social, al considerar que una empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado.

Codina (2014) señaló que el entorno de las empresas y organizaciones deben analizarse en dos dimensiones; el microentorno o entorno competitivo y el macroentorno o entorno general. El primero está relacionado con los factores que influyen en una "industria" en específico; mientras que en el segundo se deben considerar aquellos que influyen en todos los tipos de industrias; son los que generan tendencias que deben ser tomadas en cuenta por todos los tipos de industrias, empresa y organismo. Entre ellos se incluyen: tecnológica, económica, social, política y medioambiente. Por su parte, Baena (2012) los describe como factores económicos, demográficos, político-legales, tecnológicos y socioculturales; este último lo refiere como el nivel educativo, estilos de vida, hábitos de consumo, etc.

Según Díaz (2013) sugiere que las empresas deben conservar una cultura organizacional, definida en la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. Es decir, el comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen unas normas u otras por parte de sus integrantes.

Esta cultura reviste gran importancia ya que permite detectar problemas y encontrar una solución lo antes posible. Con ella se pueden formar grupos de trabajo con aptitudes similares con el fin de ofrecer un rendimiento mucho más productivo,

además, tenerla bien definida facilita la integración y caracterización. Permite integrar al personal nuevo para que los objetivos que persigue el oficio, ayuden a encontrar el perfil que más se adapta a los requisitos.

Baena (2012) concibe a la empresa como un conjunto de elementos (humanos, técnicos, financieros) interrelacionados entre sí y con el entorno del que forma parte, que tiene unos determinados objetivos. Cada uno de los componentes sólo tiene sentido en la medida en que contribuye a conseguir los objetivos del sistema empresa. La misma define que el entorno es todo lo que rodea a la entidad. Se caracteriza por ser complejo, dinámico y porque puede ser tanto beneficioso como hostil para ella.

### **2.1.1. Entorno social de la empresa agropecuaria. Fuerza de trabajo**

La fuerza de trabajo es el eslabón principal en el desarrollo productivo de una nación, país, empresa u organismo, es esta la encargada de producir, distribuir bienes y servicios de ahí que lograr una atención adecuada a los intereses de la fuerza laboral o productiva, posibilita una mayor productividad, eficiencia y sentido de pertenencia hacia la labor que realice.

Lenin (1967) planteó que la fuerza de trabajo es una cualidad del organismo humano vivo. La existencia del hombre es la premisa obligatoria de la mercancía fuerza de trabajo. Es por ello, que el valor de la fuerza de trabajo se reduce al valor de los medios de existencia necesario para la vida del obrero, para la reproducción de su fuerza de trabajo. La suma de estos medios de existencia debe asegurar la normal actividad vital del obrero.

Por su parte Kay (1995) señaló: que se pueden destacar, en las últimas décadas, cuatro cambios principales en la composición de la fuerza laboral en Latinoamérica: a) el reemplazo de la mano de obra de las actividades arrendatarias por la salariada, b) dentro de la mano de obra asalariada, el crecimiento del trabajo temporal y estacional, c) la creciente feminización de la mano obra, y d) la urbanización de los trabajadores rurales “.

Max-Neef(2001) citado por Anónimo (2014), refiere que la fuerza de trabajo es de vital importancia en el contexto rural y agroproductivo y es la propuesta teórica que

defiende el desarrollo a escala humana que se concentra y sustenta en la satisfacción de las necesidades humanas y esenciales, en la generalización del nivel de crecimiento de la autodependencia en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, así como otros procesos globales con los comportamientos locales de las personas con la sociedad.

### **2.1.2. Factores socioculturales en la sostenibilidad de las empresas**

En lo que respecta a las condiciones básicas que hacen posible la sostenibilidad de las empresas, se plantea la cuestión de los factores sociales y culturales que influyen en la actividad empresarial, y que se vienen a sumar a los factores económicos, ambientales y políticos ya mencionados. Respecto a la «cultura», es importante considerar como condición básica la forma en que las estructuras sociales y la cultura influyen en las empresas y en la iniciativa empresarial y, en particular, la existencia de un «espíritu de empresa» o de lo que puede denominarse como cultura empresarial (Gómez, 2014).

Se reconoce ampliamente que tienen importancia las influencias sociales y culturales en la iniciativa empresarial y en la creación de nuevas empresas. De hecho, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2011) recomienda lo siguiente:... «Los miembros deberían adoptar medidas [...] destinadas a crear y reforzar una cultura empresarial que favorezca las iniciativas, la creación de empresas, la productividad, la toma de conciencia de los problemas medioambientales, la calidad (del empleo), las buenas relaciones laborales y profesionales, y prácticas sociales apropiadas y equitativas.

Un elemento crucial a este respecto es el desarrollo de la capacidad y productividad de los trabajadores mediante una organización adecuada del lugar de trabajo y el establecimiento de cauces abiertos y francos de comunicación que permitan su mayor compromiso (Codina, 2014). Donde el hombre será entendido como un ser eminentemente sociocultural y su producción será igualmente de esta forma; todo análisis que parte del hombre deberá ser en esta integración de los dos elementos, en la cual también se considera a la realidad de igual forma, ya que parte

del resultado de la actividad cotidiana de este y de su formación como objeto de estudio desde el análisis de la realidad Gómez (2011).

Rosabal (2009 citado por Gómez, 2011) señaló un concepto postmoderno que refiere el sistema de relaciones y mediaciones entre sociedad y cultura, de cuya compleja interacción resultan objetos, elementos y procesos que contienen unidos lo social y lo cultural, de manera que resulta imposible e innecesario, establecer en su análisis una distinción.

Las personas que trabajan son portadoras del “capital humano”, entendido como “capacidad de trabajo” o “fuerza de trabajo” insertada en determinada organización laboral, en tanto “gastos de músculos y de energía nerviosa” (Marx, 1973) que se materializa en toda actividad laboral, y que antes estuvo como potencial o esa “capacidad de trabajo”. Y las características de ese capital humano están influenciadas por el contexto socioeconómico del cual se trate. Cuesta (2009) refiere que el capital humano comprende las capacidades para hacer trabajo, dado por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan.

En sus estudios, este autor plantea que desde nuestra concepción la expresión “recursos humanos” es utilizada para significar a las personas insertadas en una organización laboral.

Torrens *et al* (2000) señaló que la fuerza de trabajo: Es el conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación que permite materializar la política laboral en su integración con la gestión de la entidad, con visión del hombre como recurso fundamental para el cumplimiento de su proyección estratégica.

## **2.2. La dimensión integral de la responsabilidad social empresarial**

Para Cajiga (2013) la acción responsable “integral” implica el análisis y la definición del alcance que la organización tendrá, en relación a las distintas necesidades, expectativas y valores que conforman el ser y quehacer de las personas y de las sociedades con las que interactúa; de esta forma sus niveles de responsabilidad se pueden entender y agrupar de la manera siguiente:

- ✓ En su dimensión económica interna, su responsabilidad se enfoca a la generación y distribución del valor agregado entre colaboradores y accionistas, al considerar, no sólo las condiciones de mercado, sino también la equidad y la justicia. Se espera de la empresa que genere utilidades y se mantenga viva y pujante (sustentabilidad).
- ✓ En su dimensión económica externa, implica la generación y distribución de bienes y servicios útiles y rentables para la comunidad, además de su aportación a la causa pública vía la contribución impositiva. Asimismo, la empresa debe participar activamente en la definición e implantación de los planes económicos de su región y su país.
- ✓ En su dimensión social interna, implica la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de todos ellos.
- ✓ En su dimensión sociocultural y política externa, conlleva a la realización de acciones y aportaciones propias y gremiales seleccionadas para contribuir con tiempo y recursos a la generación de condiciones que permitan y favorezcan la expansión del espíritu (vivienda, salud, condiciones de vida y trabajo, seguridad e higiene, etc.), sociales, estéticas, trascendentales, políticas y culturales (conocimiento y educación, ecología, etc.).
- ✓ En su dimensión ecológica interna, implica la responsabilidad total sobre las repercusiones ambientales de sus procesos, productos y subproductos; y, por lo tanto, la prevención y en su caso la recuperación de los daños que causen o pudieran causar.
- ✓ En su dimensión ecológica externa, conlleva a la realización de acciones específicas para contribuir a la preservación y mejora de la herencia ecológica común para el bien de la humanidad actual y futura.

El análisis de cada dimensión lleva a la definición de las estrategias de acción específicas para que cada empresa actúe de acuerdo a su propio contexto, tome a su

cargo y costo la realización de proyectos completos en lo individual o de manera colaborativa con otros actores y/o sectores que compartan metas similares.

### **2.2.1. Concepto de comunidad**

Muchas son las ciencias que estudian el término comunidad, cada una desde visión diferente. Para Martínez (2011) una comunidad (del latín *communitas, ātis*) es un grupo de individuos que tienen ciertos elementos en común, tales como el idioma, costumbres, valores, tareas, visión del mundo, edad, ubicación geográfica (un barrio, por ejemplo), estatus social o roles. Por lo general, en ella se crea una identidad común, mediante la diferenciación de otros grupos o comunidades (generalmente por signos o acciones), que es compartida y elaborada entre sus integrantes y socializada.

Las comunidades constituyen un pilar fundamental en el desarrollo social, por ser esta donde transcurre la vida cotidiana, el espacio y el tiempo del quehacer de las personas, su actividad productiva, sus relaciones familiares y sociales, su interrelación con la esfera socio- política, económica, cultural en otras. Martínez (2011) señaló que el concepto de comunidad, que asume la Sociología, reconoce al medio rural como el entorno territorial donde se producen los alimentos y las materias primas que la sociedad consume, y el lugar donde vive la gente que realiza estas actividades.

En un sentido más amplio también se ve al medio rural como la suma de elementos geográficos que agrupan componentes naturales como recursos bióticos, geológicos, climatológicos y ambientales a los que se atribuyen valores fundamentales para el desarrollo sustentable de las comunidades y de la sociedad en general. En un sentido más amplio, lo rural, es aquello referente o perteneciente a la vida en el campo. El adjetivo se utiliza como opuesto a lo urbano, que es el ámbito de la ciudad. En gran medida las comunidades rurales viven de la agricultura o la ganadería. Por lo general, se trata de regiones donde la industria no está desarrollada y, por lo tanto, la economía es bastante precaria. Suelen ser bastante simple en lo que respecta a su calidad de vida, no contando con demasiada influencia de la tecnología (en la mayoría de los casos, con nula influencia) y mantiene en muchos caso estructuras de pensamiento tradicional (Becerra 2006, citado Papua *et al.*; 2012).

Generalmente, una comunidad se une a la necesidad o mejora de un objetivo en común, como puede ser el bien comunitario; si bien esto no es algo necesario, basta una identidad similar para conformar una comunidad sin la necesidad de un objetivo específico. Afirma Martínez (2011) que a pesar de lo simple que parece, encierra tres implicaciones trascendentales en el trabajo con las comunidades: las identidades como un fenómeno principalmente sociocultural; lo que hace posible esta identidad sociocultural es la interacción sostenida entre los miembros de la comunidad en su complejidad como grupo humano y una comunidad es más coherente en cuanto se identifica más consigo misma, asume sentido de pertenencia, y el quehacer social sistemáticamente compartido.

### **2.3. Enfoque sociológico de la agroecología**

Para Funes-Monzote (2014) la agroecología es una ciencia que lleva a una ética ecológica y social: concibe al agroecosistema como un sistema socioecológico, reconoce y valora la sabiduría y las tradiciones locales, no desecha ese gran conocimiento que existe para la producción de alimentos y para las formas de vida en el campo y propone la creación de un diálogo con los actores locales a través de la investigación participativa, que lleva a una constante creación de nuevos conocimientos y una dinámica amplia en la creación de este nuevo conocimiento.

Por otro lado, se basa en los conocimientos tradicionales y promueve un diálogo de saberes con los métodos científicos modernos. Es decir, no desecha la ciencia moderna ni lo que la ciencia moderna ha desarrollado en los últimos años sino más bien trata de articular esa ciencia en nuevo set de recursos y de procesos agroecológicos Funes-Monzote *et al.* (2015).

### **2.4. Empresa henequenera de Matanzas: antecedentes históricos y su desarrollo actual**

Se plantea que el henequén se introdujo en Cuba en el año 1822, procedente de la península de Yucatán, México y se obtienen las primeras fibras en el año 1827 (Ascuy, 2015). Otros autores coinciden en que su introducción en el país es a mitad del siglo XIX, específicamente por la zona de Cayo Romano y Nuevitas en

Camagüey, para establecerse definitivamente en Matanzas, donde se instaure su siembra a gran escala con el objetivo de su industrialización. Posteriormente se establece en Juraguá (Cienfuegos), en el Mariel (La Habana) y Oriente (Vincent *et al.*,1998).

Autores como Peña (2012) plantearon que un elemento que propició el desarrollo de la industria henequenera en Matanzas fue la necesidad de aprovechar los terrenos perdidos por la caña de azúcar a causa de la erosión, los cuales fueron adaptados a las condiciones de este cultivo para ayudar a mejorar la economía de la provincia matancera luego de la devastadora guerra independentista de 1895.

Se inició a partir de las labores de fomento de un grupo de hacendados cardenenses, entre ellos Larrauri y Boyd, quienes poco después venden sus propiedades a la Compañía Cubana de Fibras y Jarcias. S.A. En 1926 se daba un estimado de 226 caballerías (3032,92 ha) de tierras dedicadas a plantaciones que producían mensualmente 676 000 libras (307,27 t) de henequén desfibrado. Otra importante firma extranjera establecida en la zona era la International Harvester Co. propietaria de *La Conchita*, cuyas tierras se extendían entre Cárdenas y Matanzas, en la explotación del cultivo del henequén. Hubo también intervencionistas nacionales como la finca de Santiago Estévez, que incursionaron en el prometedor renglón.

La producción henequenera presentaba perspectivas favorables: hacia producir tierras de escaso valor, con un corto desembolso, y era uno de los pocos productos del país que recibía beneficiosas condiciones en el Tratado de Reciprocidad Comercial, suscrito con Estados Unidos en 1902 por el henequén y las fibras en bruto, no así las elaboradas, gozaban de entrada libre de impuestos al mercado norteamericano (Peña, 2012).

En noviembre de 1919 se le concede a la Sociedad Anónima cubana Jarcia S.A. la excepción de contribuciones por cinco años para establecer una fábrica de Jarcias y Cordeleras en Cárdenas. También la International Harvester Co. establece una planta desfibradora y sin dudas esto significó un poco de progreso industrial en la economía de esta comarca, y de la provincia de Matanzas en general, aunque la mayor parte de las ganancias que se extraían de estas producciones nacionales iban

a parar a los bancos de las compañías extranjeras principalmente, en la etapa de la neocolonia.

Para inicios del sigloXX esta industria henequenera se dedicó al mismo objetivo, además fue productora de sogas y aportó grandes ganancias a la empresa International Harvester Co. que se consolidó por esa fecha, aunque siguió siendo la exportación de la fibra cruda el grueso de su actividad, determinando su desarrollo como industria.

Al triunfo de la Revolución se organizó la cooperativa Nacional Henequenera, mediante la resolución 109 del INRA (Instituto Nacional de Reforma Agraria), la misma tenía entre sus tareas fomentar entre los trabajadores el desarrollo cultural, económico y la defensa de la Revolución. En el país se contaba con plantas desfibradoras en diferentes provincias: Jershey, Mariel (*René Arcay*), Yumuri (*Reynold García*), Limonar (*Antonio Berdayes*), La Conchita (*Julián Alemán*), Carbonera (*José Antonio Echeverría*), Itabo y La Estrella (*Amado Cuellar*) y Juraguá (*Francisco del Sol*).

La empresa henequenera *Eladio Hernández* de la provincia de Matanzas fue creada el 1ero de Julio de 1963, su origen y patrimonio heredado a partir de la fusión de las granjas: *Amado Cuellar* en Cárdenas, *Julián Alemán* en La Conchita, *José Antonio Echevarría* en Carbonera, *Antonio Berdayes* en Limonar y *Reynold García* en Matanzas. El 15 de Diciembre de 1976 fue resolucionada con personalidad jurídica propia por el Ministerio de la Agricultura. En el año 1977 se le anexó la Granja Pecuaria Cantel- Camarioca, actualmente la granja *Gávez*, la cual se constituyó al amparo de Resolución No. 236 del Ministerio de la Agricultura, subordinada al Grupo de Agricultura de Montaña (*Vinent et al.*, 1998).

En la descripción de Álvarez (2000) se plantea que la zona donde se encuentra enclavada la empresa *Eladio Hernández* es contrastante con las bondades naturales de la península de Hicacos. En esta área el suelo es cársico, conformado por el llamado “diente de perro”. No se dan los cultivos tradicionales, ni la caña de azúcar, ni pasto para el ganado. Sin embargo, el henequén se desarrolla como cultivo con múltiples potencialidades, tanto para la alimentación animal como cultivo exótico.

El territorio de la empresa henequenera abarca ríos cuencas, puentes, cuevas, canteras de canto y piedras y bosques. Tanto las canteras como la fabricación del fibrequén, convierte a los espacios en donde está ubicada la empresa en áreas promisorias para el desarrollo de materiales de la construcción de bajos insumos.

Por otra parte, este autor, quien fuera director de la empresa, propuso el desarrollo de un proyecto ecoturístico que aprovechara la cercanía del balneario de Varadero y las bellezas naturales del propio cultivo, de la red de cuencas subterráneas y cuevas como la de Santa Catalina. Este proyecto no llegó a ejecutarse.

#### **2.4.1. Usos tradicionales y potencialidades agroecológicas del henequén**

El principal consumo del henequén, a nivel internacional, es industrial en la fabricación de cuerdas, sogas, sacos, hilos, etc. (Espinosa, 2015; Pérez-Brito *et al.*, 2015 ;Mielenz *et al.*, 2015). En la agricultura cubana se ha utilizado como la fuente de fibras vegetales duras más importante del país, con volúmenes significativos de comercialización de las fibras en el mercado internacional, en la década del 70 del siglo pasado (IIHLD, 2012).

Toda la planta de *Agave fourcroydes* Lem. puede ser aprovechada de manera integral y aún en la industria de las bebidas alcohólicas, la fibra vegetal de desecho puede ser reutilizada (Huerta *et al.*, 2014).

En Cuba también se han evaluado las potencialidades de las fibras del henequén como refuerzo en materiales plásticos compuestos, lo cual puedes ser aprovechado particularmente en componentes automotores y muebles. Otros usos son como sustituto de asbestos en zapatas de frenos, para la producción de biogás y como material de construcción (Paudel y Qin, 2015). La inclusión de fibras como refuerzo influye en las propiedades de resistencia a la tracción, el módulo de elasticidad y la resistencia al impacto del poliéster insaturado (Rodríguez *et al.*, 2015).

La presencia de fructanos en los tallos y las hojas del henequén pueden tener una función en la nutrición animal, como aditivos promotores del crecimiento, debido a los beneficios que representan para la salud y el comportamiento productivo. El extracto seco estimula el crecimiento y la fermentación microbiana de lactobacilos y

bifidobacterias, por lo cual se le confiere un efecto prebiótico como se mencionó anteriormente (García y Serrano, 2012; García-Curbelo *et al.*, 2015). En el Instituto de Ciencia Animal, en Cuba, se obtuvo un extracto seco de *A. fourcroydes* Lem rico en oligosacáridos de fructanos, que se puede utilizar como fuente energética por bacterias ácido lácticas (García y Serrano, 2012; y García y García, 2015). Estos autores recomendaron el desarrollo de nuevas investigaciones para la obtención de nuevos alimentos funcionales.

Los residuos del procesamiento del henequén también tienen múltiples usos como: el bagazo como sustrato artificial para el cultivo de plantas en contenedor (Raviv y Leith, 2008; Estévez *et al.*, 2009 citados por Crespo *et al.*, 2013).

La evaluación *in vitro* de la actividad insecticida de un extracto de *Agave fourcroydes* Lem., evidenció un efecto plaguicida contra coleópteros y dermápteros. El macerado provocó un 50 % de mortalidad de las plagas y las muertes ocurrieron transcurridas 96 h (Báez, 2014).

El jugo de henequén puede usarse también como biodetergente para el fregado y lavado, y como emulsionante para combustibles (Financiera Rural, 2011). Por otra parte, el biocombustible producido a partir de la biomasa de plantas de agave tiene emisiones de CO<sub>2</sub> muy bajas (35 g/J), en comparación por ejemplo con las emisiones de este gas de otros cultivos como el maíz (85 g/J). Las fibras naturales del agave pueden degradarse a un número elevado de bioproductos, lo que puede ser aprovechado en la producción de bioetanol y xilitol (Villegas-Silva *et al.*, 2014).

Como parte del agroecosistema, la propia planta de henequén es capaz de desarrollarse en suelos pobres y en ambientes de escasas precipitaciones. En la mayoría de las condiciones edáficas es una planta micorrizada y productora de ácidos orgánicos, características que la hacen promisoría para su empleo como fitorremediadora de suelos contaminados por metales pesados (Abreu *et al.*, 2007). La fitorremediación es una tecnología emergente que tiene como beneficios que es un proceso barato y compatible con el ecosistema (Thi, 2010).

Otra alternativa muy útil desde el punto de vista agroecológico es como cercas vivas y en la protección de otros cultivos (Fernández *et al.*, 2009; Zizumbo-Villarreal *et al.*, 2013), en lo que se reconocen algunas ventajas como:

1. Permite simultanear los agaves, la producción de frutas y del ganado, lo que aumenta la productividad de la tierra.
2. Eleva la captura de lluvia, retención, filtración y corrosión de tierra de mandos, lo cual mejora la humedad de la tierra y con ello el volumen y la fertilidad.
3. Disminuye la frecuencia de peste y enfermedades, creando una estructura medioambiental temporal y espacialmente heterogénea.

Los agaves también son de utilidad en la industria artesanal para la elaboración de alfombras, tapices, tapetes y hamacas (Espinosa, 2015; Pérez-Brito *et al.*, 2015; Mielenz *et al.*, 2015); así como de los cosméticos (fig. 1). Los consumidores perciben el segmento de los productos naturales como más seguro para su salud y el ambiente, lo cual crea para los ingredientes de origen natural, una oportunidad creciente en el mercado de los cosméticos. A la vez, el reemplazo de ingredientes sintéticos por otros naturales de igual eficacia o desempeño, constituye un importante desafío científico y tecnológico (Avello *et al.*, 2009).

La ubicación geográfica de la empresa henequenera *Eladio Hernández*, cercana al balneario de Varadero, constituye una oportunidad de desarrollo de producciones alternativas, a partir de la identificación de las cadenas de valor de estas producciones. Suárez *et al* (2016) señalan que el eje central para el diseño de estas debe estar vinculada a la innovación a partir de los resultados científicos ajustados a la situación económica concreta.



Figura 3. Productos obtenidos de las fibras de henequén (*A. fourcroydes* Lem.).  
 Fuente: <http://tuespacio.com/blogs/descubriendo-a-nuestros-artesanos-el-henequen/>

Es importante tener en cuenta que las plantas pertenecientes al género *Agave* son cultivos bioenergéticos potenciales de baja huella hídrica (consumo de agua), que pueden cultivarse en zonas semiáridas con escasa pluviosidad y además tienen un rendimiento energético bueno ya que la huella de carbono (emisiones de dióxido de carbono) también es baja (Davis, Dohleman y Long, 2011 citados por Ávila *et al.*, 2012).

## **2.5. Comunidad *Julián Alemán*, emisora de fuerza de trabajo en la producción de henequén**

### **2.5.1. Antecedentes históricos y situación actual de la Comunidad *Julián Alemán***

Según los antecedentes históricos de la comunidad *Julián Alemán* se dice que fue fundada en el año 1920 por un inglés que le decían el mexicano con influencia de EEUU. Sus primeros pobladores fueron gallegos y luego algunos campesinos y

pescadores, su principal fuente de trabajo era la pesca. En el 1941 se funda la fábrica de sogas debido a las grandes extensiones de henequén existente, ya que sus tierras eran propicias para el cultivo. Así se incrementa una fuente de empleo para los pobladores (Peña, 2012).

Fue creado el batey con las casas a la orilla de la carretera de bloque, vigas y celosías con un estilo clásico de fabricación al lado del mar. Estas eran habitadas por los jefes de la fábrica según sus categorías, se fabricaron otras de canto y tejas a las que dieron el nombre de barracones, estas eran para los obreros más simples, eran medios básicos del dueño, no se deprecian. El nivel cultural era bajo con muchos analfabetos, sus tradiciones campesinas eran los guateques, controversias y bailes campesinos.

Al Triunfo de la Revolución el nombre del poblado cambio y paso a llamarse comunidad *Julián Alemán*, en honor al mártir henequenero. Históricamente, existía un vínculo muy fuerte entre la comunidad y la empresa *Eladio Hernández*; sin embargo en la actualidad se evidencia un descenso en la fuerza laboral, las producciones y la situación financiera de la empresa, aunque se han incrementado los pobladores de la comunidad.

### **2.5.2. Las acciones socioculturales como alternativas sostenibles para revitalizar el vínculo comunidad empresa**

La gestión en proyectos sociales vinculados con el desarrollo comunitario se planifica en función de integrar a los pobladores de las comunidades con las entidades y los organismos. Esto facilita un mayor aprovechamiento de las potencialidades, creatividad, imaginación, del individuo hacia el contexto social donde se desarrolla. El desarrollo social se refiere al desarrollo del capital humano y capital social en una sociedad. Implica una evolución o cambio positivo en las relaciones de individuos, grupos e instituciones en una sociedad. Implica principalmente Desarrollo Económico y Humano. Su proyecto a futuro es el Bienestar social. Por otra parte, Suárez (2015) señaló que en el nuevo contexto del sector agropecuario y del desarrollo local y rural cubanos, se requieren nuevas asociaciones y redes entre instituciones y actores locales que estén encaminadas a potenciar aspectos como las

necesidades y aspiraciones de los pobladores y de las instituciones; como de las aspiraciones del país.

La sociología está entre las ramas del saber de las que se nutre la agroecología; así como de la ecología, la antropología y desconocimiento tradicional de los agricultores (Funes-Monzote, 2015). Para Gómez (2011) el análisis por separado de los contextos sociales y los campos culturales limitan a un espacio marcadamente sociológico o artístico, en este sentido se hace pertinente la mirada desde lo complejo y diverso que se vuelve cada vez más el espacio cultural, social, político, económico y ambiental en el que se desarrolla el hombre. En tanto campo de la investigación científica y acción social, los estudios socioculturales tienen como correlato empírico fundamental la noción de "sociocultural". «Este término es una realidad específica que se constituye en la confluencia entre "lo social" y lo "cultural". Alude también a un enfoque de los fenómenos sociales y los fenómenos culturales, que precisamente toma en serio y hace justicia de esa confluencia» (Freyre, 2005).

Entre las metodologías de estudio para el desarrollo de acciones en la dimensión sociocultural de la agroecología, se puede utilizar la investigación cualitativa, la cual es definida por Taylor y Bogdan (1987) como la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable.

La observación participante es una técnica de la investigación etnográfica que puede ser flexible y se reconoce también como el primer instrumento de recogida de datos para el investigador, así como su principal herramienta de entrada al campo. Martín (2009), señala que la observación participante es algo más que una técnica, es la base de la investigación etnográfica, que se ocupa del estudio de los diferentes componentes culturales de las personas en su medio: las relaciones con el grupo, sus creencias, sus símbolos y rituales, los objetos que utilizan, sus costumbres, sus valores, etc.

De acuerdo con este último análisis, Quintana (2006) plantea que la observación participante tiene su primera acción en lo que genéricamente se denomina "ganar la entrada al escenario" u "obtener el acceso". Ganado el acceso

físico y social al escenario de estudio, e identificadas las situaciones a ser observadas dentro dicho espacio, es necesario decidir qué fenómenos serán observados y analizados en tales situaciones, cuándo observarlo y de qué manera realizar la observación.

Las encuestas, por su parte, tienen por objetivo obtener información estadística indefinida, mientras que los censos y registros vitales de población son de mayor alcance y extensión. Este tipo de estadísticas pocas veces otorga, en forma clara y precisa, la verdadera información que se requiere, de ahí que sea necesario realizar encuestas a esa población en estudio, para obtener los datos que se necesitan para un buen análisis (Martin, 2009).

Todas estas técnicas permiten definir un grupo de causas y subcausas que pueden ser ubicadas según el grado de implicaciones en el factor sociocultural que esté gravitando sobre el desarrollo adecuado de la comunidad en vínculo estrecho con una entidad u otra comunidad. Todo ello permitirá declarar un conjunto de acciones que impactarán directamente a los pobladores de esa comunidad que es una de las principales fuentes emisoras de fuerza de trabajo para la empresa.

### 3. Métodos y Procedimientos

#### 3.1. Métodos y técnicas de investigación

Dentro de la investigación cualitativa se seleccionó el método etnográfico, según Martínez, (2006), para conocer el grupo, institución, empresa, escuela y asentamientos poblacional que forman el todo de empresa – comunidad. Inicialmente se desarrolló la observación participante, posteriormente se aplicaron entrevistas en profundidad y encuestas a directivos y trabajadores.

##### 3.1.2. Unidad de análisis

Esta investigación se centra en la empresa henequenera Eladio *Hernández*, entidad dedicada al cultivo del henequén en la provincia de Matanzas y la comunidad colindante *Julián Alemán*, ubicadas en la Vía Blanca, km 26 y 28, entre Boca de Camarioca y Varadero. A partir de este métodos e interpretan los fenómenos desde las acciones humanas, permite recopilar información en cuanto al sentir y experiencias del cultivo del henequén y la necesidad de reclutamiento de su fuerza de trabajo.

##### 3.1.3. Muestra

La selección de la muestra se realizó según lo propuesto por Quecedo y Castaño (2002), a partir de la cantidad de trabajadores que tiene la empresa.

De un total de 175 trabajadores se seleccionaron aleatoriamente 86 para aplicarles la encuesta y en el caso de los directivos se trabajó con la población (ocho). El tamaño de la muestra se calculó a partir de la siguiente expresión:

$$n = \frac{NZ_{\alpha}^2 P(1 - P)}{e^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 P(1 - P)}$$

Dónde:

n: tamaño de muestra

N: tamaño de la población, 175

$(1 - \alpha)100\%$ : confiabilidad, 95 %)

$Z_{\alpha/2}$ : valor de la normal para una confiabilidad dada, 1.96

P: proporción esperada del porcentaje a medir, 0.5

e: error, 7,5 %

En la Tabla 1 se plantea la cantidad de encuestados por categoría.

Tabla1. Directivos y trabajadores de la empresa henequenera *Julián Alemán* que fueron encuestados.

Categorías	Total	Encuestados	%
Directivos	8	8	100
Sin nivel escolar y de 6to. grado	82	40	48,78
9no. grado	56	26	46,42
Bachiller y Técnicos Medios	29	12	41,37
Universitarios	8	8	100
TOTAL	183	94	51,36

### 3.2. Caracterización del entorno empresarial de la empresa henequenera *Eladio Hernández*

Se inició el estudio a partir de la observación participante (Quintana, 2006), como herramienta principal del método etnográfico, la cual se utilizó para realizar un levantamiento inicial. Para ello se visitó ocho veces la empresa henequenera *Eladio Hernández* y en cada recorrido se determinaron aspectos cualitativos de la organización y la infraestructura, la ubicación geográfica de la entidad y la comunidad,

distribución de las áreas que componen la empresa, su estado de conservación, composición de la fuerza de trabajo y proyecciones futuras.

Posteriormente, se aplicó la entrevista en profundidad (Robles,2011) a dos cuadros , mediante preguntas directas o no directas, dirigidas a identificar los elementos que se consideran importante para los informantes. Esto se realizó de forma flexible, amena, en un ambiente de respeto y profesionalidad, como preámbulo para crear el clima necesario para enfocar los intereses de la investigación.

A continuación se relacionan las categorías de trabajadores a los que se les aplicó la entrevista en profundidad:

- ✓ Director de la entidad(Anexo I)
- ✓ Subdirector(Anexo II)

Posteriormente se aplicaron encuestas a directivos y trabajadores, según la metodología descrita en el acápite 3.1.3, en la que se determinó como muestra a:

- 8 directivos(Anexo III)
- 86 trabajadores (Anexo IV)

### **3.3. Vínculo empresa-comunidad *Julián Alemán***

De igual manera se desarrolló un primer análisis de la comunidad *Julián Alemán*, la cual forma parte del entorno de UEB de igual nombre y de la dirección general de la empresa *Eladio Hernández*, mediante la observación participante, la que fue descrita en el acápite 3.1.4. Una vez realizado el diagnóstico, se aplicaron entrevistas en profundidad a varios representantes de la comunidad o directivos de entidades ubicadas en el lugar como:

- ✓ Delegado de la circunscripción (Anexo V)
- ✓ Directora de la escuela primaria(Anexo VI)
- ✓ Promotora cultural de la comunidad (Anexo VII)

### **3.4. Procesamiento de los datos**

El análisis de los datos obtenidos en las encuestas permitió definir las causas y subcausas de la fluctuación de fuerza laboral, a partir de un diagrama Causa/Efecto conocido por Diagrama Espina de Pescado (Ishikawa, 1997).

A los datos históricos de la producción, se le aplicó un análisis descriptivo a través de las medidas de tendencia central a través del uso de software Statgraphic Plus versión 5.0 en inglés.

## 4. Resultados y discusión

### 4.1. Valoración del entorno empresarial de la empresa

#### 4.1.1. Ubicación geográfica y estructura organizativa

La empresa *Eladio Hernández* se caracteriza por grandes extensiones de tierras, ubicadas entre los municipios de Matanzas, Cárdenas y Limonar; posee un total de 17479,55 ha de terrenos dedicados a la cría de ganado mayor, cultivo de henequén, cultivos varios y una parte de tierras ociosas que en la actualidad el 20% son entregadas en usufructo por el Decreto No. 259/ 08, del Consejo de Ministros. La entidad está constituida por la dirección general y cuatro unidades empresariales de base (Fig. 1).



Figura. 1. Organigrama de la empresa henequera Eladio Hernández.

La empresa tiene declarada su misión y su visión:

Misión

... producir y comercializar fibra de Henequén, carne de ganado vacuno y ovino, y otras producciones agropecuarias y mercancías de alta demanda en proceso

de perfeccionamiento empresarial trabajando con eficiencia, eficacia y calidad para satisfacer las necesidades de los clientes y el desarrollo sostenido de la empresa.

### Visión

....Producir y comercializar en el quinquenio 2012-2016, 1486 toneladas métricas de fibra de henequén, alcanzando un nivel de siembras de 600 hectáreas; 1105 toneladas métricas de carne de ganado vacuno; otras producciones agropecuarias y mercancías de alta demanda, con eficiencia, eficacia y calidad, garantizando la reproducción ampliada para satisfacer las necesidades de los clientes y la continuidad del proceso productivo y de servicio, aplicando el perfeccionamiento empresarial, con cuadros líderes, trabajadores motivados y comprometidos con el pueblo y la revolución

La dirección general está ubicada en la autopista a Varadero, Km 26-28, muy próxima a la vía en el llamado corredor turístico. En esta zona se ubica además la Unidad Empresarial de Base *Julián Alemán* y la comunidad del mismo nombre (Figura 2).

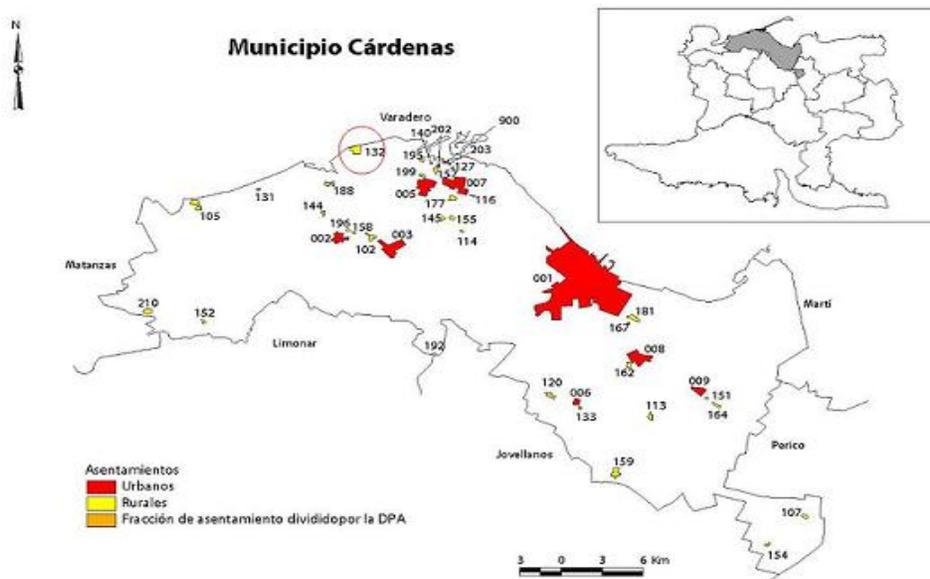


Figura 2. Ubicación geográfica de la dirección general de la empresa henequenera *Eladio Hernández* y de la comunidad *Julián Alemán*. Se indica con un círculo rojo en el mapa de la ONEI (2012).

La observación del área mostró un terreno cársico, como describió Álvarez (2000), con algunas áreas de suelo desnudo (Fig. 3A) y otras sembradas de *Agave fourcroydes* Lem. Esta imagen contrasta con el azul del mar y la presencia de una faja costera dominada por rocas conocidas como *diente de perro*. Los inmuebles mantienen su estructura original (Fig. 3B), con evidencias de falta de mantenimiento constructivo. Los sembrados mostraron pocas áreas bien atendidas, como el vivero que se observa en una zona de la Fig. 3A, mientras la mayoría se encontraba abandonada, dado que la agavácea coexistía con especies arvenses o mostraba señales de incendios recientes (Fig. 3C y D).



Figura 3. Imágenes del entorno empresarial de la empresa henequenera Eladio Hernández. A y B muestran vistas de un almacén central, C: una planta que fue quemada y D: plantación

Las vías de acceso a la empresa no están asfaltadas y se encuentran en mal estado, tienen áreas con mal estado constructivo, poca atención en cuanto a pintura, saneamiento, no se observa integración entre las áreas, el inmobiliario es antiguo,

deteriorado y no se aprecia sentido de pertenencia a simple vista por parte de los miembros de la Empresa.

#### 4.1.2. Situación económica de la empresa henequenera Eladio *Hernández*

Como se puede apreciar en la figura 4 se muestran las series históricas en la producción de fibras de henequén en la empresa henequenera Eladio *Hernández*. En el período comprendido entre 1970 a 1990 existió una alta productividad, aunque en 1981 las producciones disminuyeron a 1533.0t. Ya a partir de 1991 hasta 2000 comenzó el declive de la producción, debido a las dificultades económicas que sufrió el país, donde se dificultó la adquisición de productos como herbicidas y otros insumos.

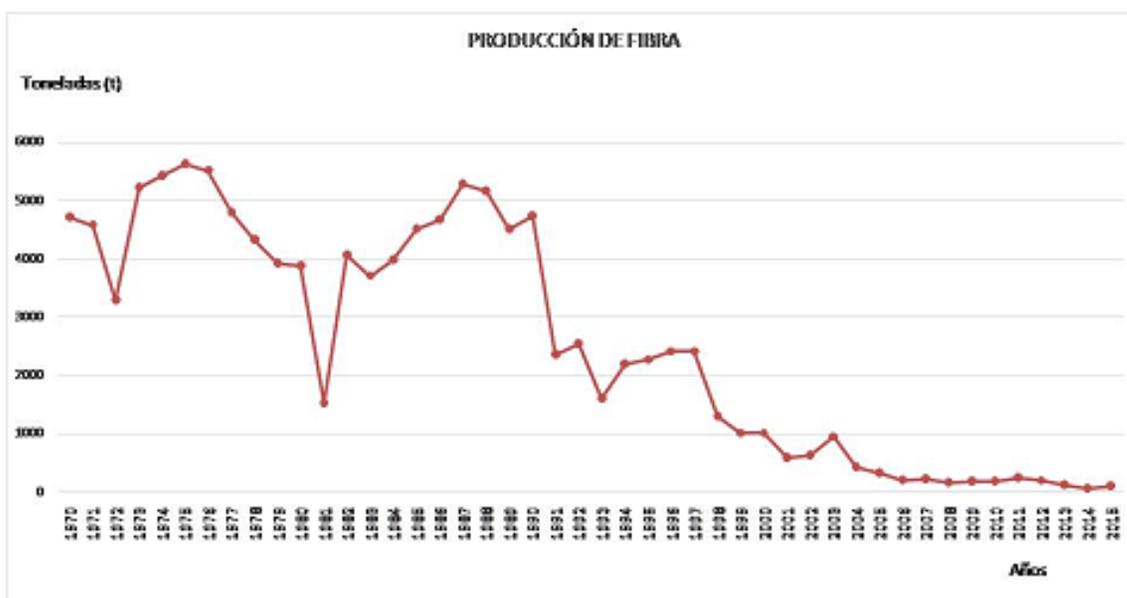


Figura4. Serie histórica de la producción de fibras naturales en la empresa henequenera Eladio *Hernández*. Datos aportados por el subdirector económico de la empresa.

En 1985, en Cuba se produjeron 6 038,2 toneladas de fibras de henequén. Sin embargo, a partir de 1993, se importaron por primera vez 420 toneladas, cuando la producción nacional aportó 1 826,6 toneladas. Desde los inicios del 2001 hasta la fecha la producción de fibra de henequén se ha visto más afectada, tanto por la

disminución de los volúmenes de hojas cosechadas en las unidades de la empresa como por la inestabilidad con el suministro de fibra de otras unidades productivas. Según el Departamento de Economía de la UEB *Julián Alemán*, en esa unidad decreció el nivel de materias primas recibidas desde 2005 (129,6 toneladas) hasta 65,6 t en 2009. En el 2010 las dificultades se acrecentaron por la falta de calidad del material procedente de Cienfuegos (25,5 t, según Rodríguez, director de la Empresa Textil *Eddio Teijeiro*).

En la tabla 2 se puede apreciar la variación sufrida por los volúmenes de producción de fibras y de los productos principales obtenidos de ellas, como sogas y tendederas.

Tabla 2. Análisis mediante estadística descriptiva de las variables producción de fibras, producción de sogas y tendederas

<b>Parámetro estadístico</b>	<b>Fibras (t)</b>	<b>Sogas (u)</b>	<b>Tendederas (u)</b>
Media	4322,8	81399,4	61041,8
Mediana	4423,05	75126,5	60236,0
Moda			
Varianza	1,02563E6	1,36592E9	7,9265E8
Desviación típica	1012,73	36958,3	28154,0
Error estándar	253,183	9239,58	7038,51
Coef. de variance	23,4277%	45,4037%	46,1225%
Mínimo	1533,0	21602,0	22482, 0
Máximo	5634,0	149533,0	128492,0

En el intercambio con el subdirector de la entidad, la fibra que se recibió traía cáscara y el 90 por ciento era de categoría C, la cual no puede ser utilizada en las

empresas textiles. Actualmente, queda en los almacenes una parte de la fibra que no se ha podido comercializar, según refirió el director de la entidad. Este directivo enfatizó en la significación de producir la fibra según los parámetros exigidos, como la que se obtienen de las plantaciones de Matanzas. Además, el dinero se invierte directamente en el país y se ahorra la diferencia entre lo que cuesta importarla y el costo de producirla. La demanda estimada para este año es de 923 toneladas y hasta ahora no se ha contratado cantidad alguna con la henequenera cubana. Las fibras se importan procedentes de Brasil, a un precio de 880 dólares la tonelada.

Para lograr la recuperación de los volúmenes productivos se necesitaba tener más 1 155 000 posturas en los viveros, que garantizaran en el menor tiempo la siembra y la reposición de las plantaciones permanentes. A partir de 2014, se requería de 200 ha en producción cada año,

En la entrevista con el subdirector de la empresa *Eladio Hernández*, este reveló que la entidad en las condiciones actuales no responde al encargo social para el cual fue creada, o sea, producción satisfactoria de fibras naturales para atender la demanda nacional y para el comercio internacional. Además, señaló que las producciones están por debajo de los planes de producción, no existe estimulación a los trabajadores, que conlleve al incremento de la fuerza de trabajo, los salarios son bajos y se trabaja en malas condiciones por no tener los instrumentos adecuados.

Por otra parte, la edad avanzada de varios trabajadores, la obsolescencia de la tecnología y el deterioro de los equipos de transportación, ha provocado una fuerte migración de los jóvenes hacia otras fuentes de empleo, como las que ofrece el polo turístico de Varadero.

Gómez (2014) plantea que una empresa verdaderamente exitosa no es aquella que es rentable. Es la que percibe utilidades, pero también entrega valor a los consumidores con productos o servicios útiles para su vida, se preocupa por el desarrollo de su gente y aporta beneficios a la sociedad, hace mención a las 10 cualidades claves que debe tener una organización para considerarse exitosa: Se enfoca en el cliente, cuida a su gente, entrega valor a la cadena de suministro, usar bien sus recursos y protege al medio ambiente, tiene control de sus procesos, ofrece

un ambiente seguro y limpio a su gente, innova, tiene un buen manejo del flujo de efectivo, e invierte en lo importante y retribuye a la sociedad y tiene un compromiso real con sus accionistas.

Por su parte la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE, 2015) ha señalado como el enfoque social en el desarrollo humano ha conllevado al fomento de las llamadas empresas sociales, las cuales dirigen sus misiones hacia la satisfacción de necesidades del hombre como ser social.

#### 4.1.3. Comportamiento histórico y estado actual de la fuerza laboral.

Al analizar el com de la fuerza trabajo de la empresa henequenera de Matanzas *Eladio Hernández*, desde el 2001 hasta el 2015, se puede apreciar que no ha tenido una situación favorable en cuanto a permanencia en la entidad en los últimos 15 años (Figura 5).

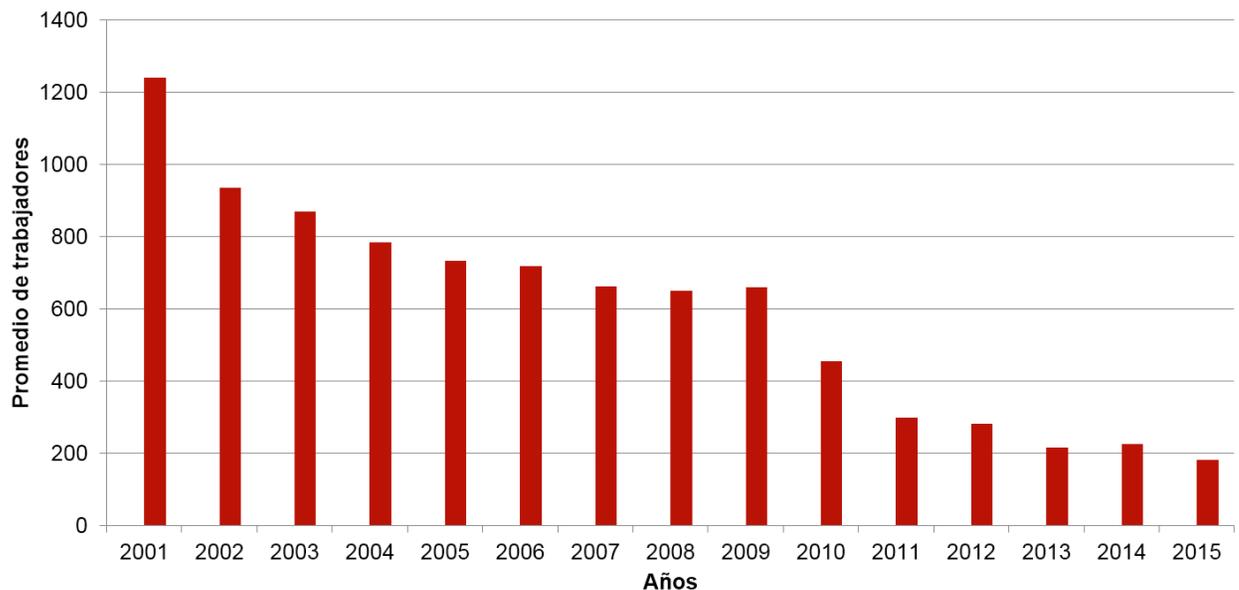


Figura 5. Comportamiento de fuerza de trabajo en la empresa henequenera *Eladio Hernández*. Datos ofrecidos por el subdirector económico

Se aprecia una tendencia marcada de disminución desde el 2001 hasta el 2015, lo que pudiera estar asociado a diversas causas como:

- la poca competencia de la entidad en las últimas etapas,
- alto deterioro del cultivo como sistema de producción,

- la escasez de medios de protección para poder trabajar con las plantas adultas, lo que es imprescindible de acuerdo con las características morfológicas del cultivo,
- condiciones de salarios, que son vinculados según la cantidad de mazos que corten al día. Los mismos son pagados a \$ 0.30; los mismos pueden ser bajos o altos, en dependencia de la destreza del obrero y de las características de las áreas, en cuanto al grado de enyerbamiento y a la productividad estimada del campo.

La mayor pérdida de la fuerza laboral en la empresa se corresponde en mayor medida con los trabajadores vinculados directos al campo. Esto coincide con lo señalado por Suset *et al.* (2011) quien refirió que en Cuba hoy se da una migración de la fuerza laboral de las áreas rurales, ya sea hacia las zonas urbanas u otras áreas de mayor productividad. Esta situación ya se comentaba desde la década del noventa del siglo pasado por autores como Kay (1995), quien apuntó que la urbanización de los trabajadores rurales se podía destacar entre los cuatro cambios principales en la composición de la fuerza laboral en Latinoamérica, en las últimas décadas.

En la actualidad la composición de la fuerza laboral se comporta según se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Distribución por categorías ocupacionales de los trabajadores de la empresa *Eladio Hernández*

Cuadros	Técnicos medios	Trabajadores de Servicios	Operarios Agropecuarios	Total
8	29	13	133	183

La mayoría de los cuadros son universitarios, tres son profesionales de la rama agropecuaria, un veterinario, un técnico medio y los tres restantes que no son graduados del sector agrícola, pero son universitarios. Los técnicos medios están vinculados fundamentalmente a las actividades pecuarias y veterinarias, mientras que en las labores agrícolas predominan los obreros.

En cuanto a la permanencia en la entidad de los directivos, se determinó que se mantiene un 37,5 % que ya sobrepasan los 11 años (Figura 6), lo que demuestra que existe un compromiso por parte de ellos, a pesar de las dificultades a las que se enfrentan. Por otra parte el 50% de ellos ha desempeñado esta responsabilidad en un periodo de 5 a 10 años.

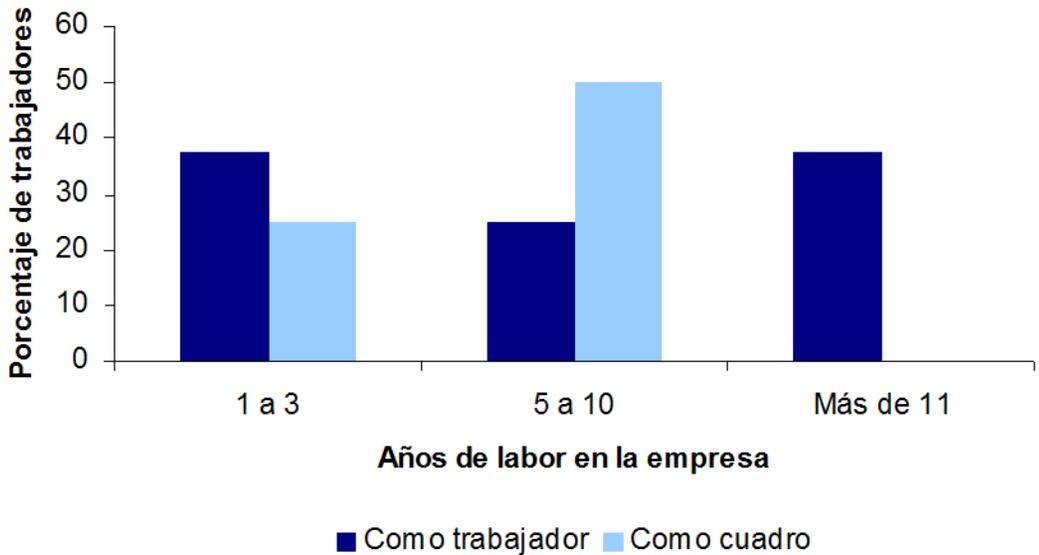


Figura 6. Años de labor de los cuadros de la empresa, ya sea como trabajadores simples o como directivos.

El contar con directivos que llevan más de 10 años en la empresa como trabajadores y 10 como directivos permitiría mantener una continuidad en la estrategia de promoción de líderes a los diferentes cargos. Por otra parte proporcionaría el marco de referencia para identificar y desarrollar el talento de liderazgo que la organización requerirá para ejecutar sus estrategias. Ambos aspectos fueron señalados por Codina (2014) como elementos indispensables para lograr un proceso de selección del personal vigoroso.

Los directivos tienen una visión de las fortalezas de la empresa que se muestran en la figura 7.

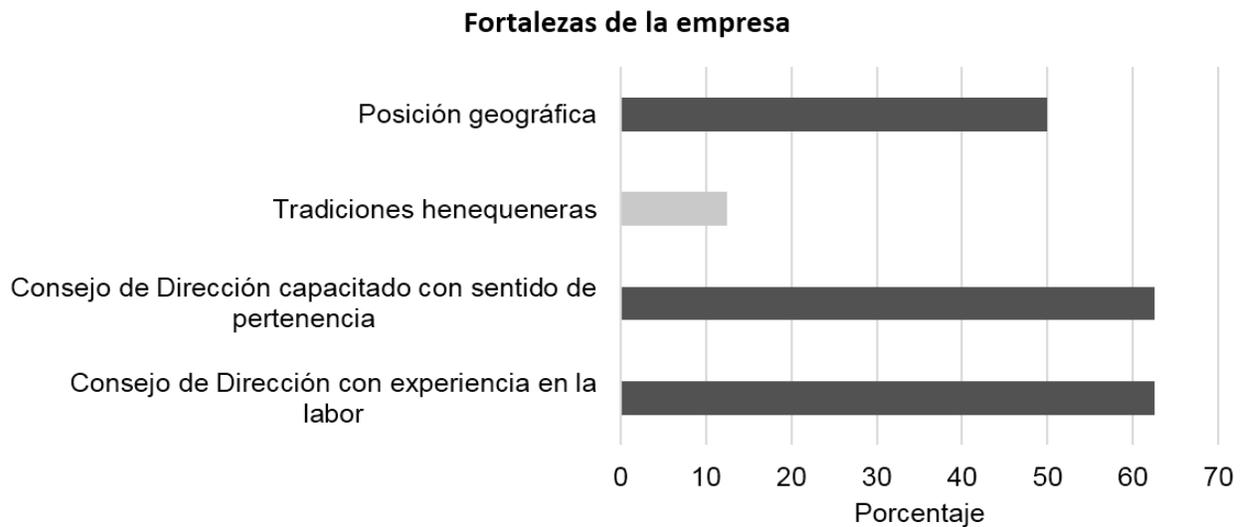


Figura7. Las fortalezas de la empresa *Eladio Hernández*, según la visión de los directivos.

Como se aprecia en la figura7, dentro de las principales fortalezas de la empresa henequenera *Eladio Hernández*, se considera que existe un consejo de dirección preparado y con alta experiencia en el cultivo del henequén, aunque le conceden a la posición geográfica un papel importante, por los beneficios que puede brindarles la cercanía con el Polo Turístico de Varadero, así como su nivel de acceso. La posibilidad de desarrollar producciones destinadas a las entidades turísticas fue sugerida por Álvarez (2000) en artículo publicitario de la Feria Internacional de la Construcción FECONS 2000, estrategia que incluye a la propia zona donde está enclavada la UEB *Julián Alemán* y la comunidad de igual nombre.

Esto requerirá la evaluación y el diseño de cadenas de valor, a las cuales hicieron referencia autores como Campos *et al.* (2013) en estudio realizado en una UBPC del municipio de Martí, que presentaba pérdidas económicas desde el 2005. Estos autores refirieron la experiencia en Cuba de esta estrategia para determinados productos, como es el caso del aceite comestible, pero con un alcance nacional; en las cuales no se tienen en cuenta las entidades presentes a nivel local. Agregaron además, que ese modelo se basó en los cambios que están sucediendo en Cuba

como parte de la implementación de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución; entre los que se encuentran: la concepción del desarrollo desde los municipios; la descentralización de la economía a nivel municipal y la generación de ingresos para su utilización a ese nivel; así como la presencia de nuevas figuras y formas de comercialización de los productos.

Otro elemento analizado fueron las debilidades de la empresa, las cuales se reflejan en la Figura 8.



Figura 8. Las debilidades de la empresa *Eladio Hernández*

La falta de fuerza de trabajo y los bajos niveles de producción, indicador que tiene gran peso en el desarrollo productivo de la empresa henequenera, se seleccionaron entre las principales debilidades. De igual manera, se señaló el envejecimiento de la fuerza de trabajo, la cual en su mayoría se ubica próxima a los 50 años de edad, algunos ya cercanos a la jubilación. Otra de la problemática de la entidades el deterioro de las máquinas y la insuficiente situación financiera, indicador

que también incurre contra la eficiencia económica y productiva de la empresa *Eladio Hernández*.

Robbins (2004) expuso que los administradores tienden a centrar el efecto de la satisfacción laboral en el desempeño del empleado. Este autor señala que otros investigadores han reconocido este interés, de modo que encontraron un gran número de estudios diseñados para evaluar el impacto de la satisfacción en el puesto a partir de la productividad, el ausentismo y la rotación del empleado. Comparte que los primeros puntos de vista sobre la relación satisfacción-productividad pueden resumirse en la afirmación de que un trabajador feliz es un trabajador productivo.

Por otra parte, existe una necesidad imperiosa de renovar la tecnología dado que la tasa de innovación tecnológica es la más acelerada de la historia humana. Se plantea que para los años 20 del siglo XXI la humanidad va a duplicar sus conocimientos acumulados en setenta y cinco días (Zarote y Robertson, 1996 citado por Codina (2014)., lo cual obligará a establecer un sistema de innovación y capacitación sostenible y competitiva, según las necesidades de la actividad henequenera.

En la figura 9 se observan las principales causas que atentan contra la eficiencia económica de la entidad según el criterio de los directivos, entre las cuales se pueden citar: el envejecimiento de las plantaciones con un 50 % de coincidencia entre los encuestados y la insuficiente venta de producciones con un 62,5 %; se pueden resaltar otras causas que inciden en el desarrollo productivo de la empresa *Eladio Hernández* como: el incumplimiento de los planes productivos, insuficientes niveles de plantaciones de henequén, limitada fuerza de trabajo y situación financiera desfavorable.

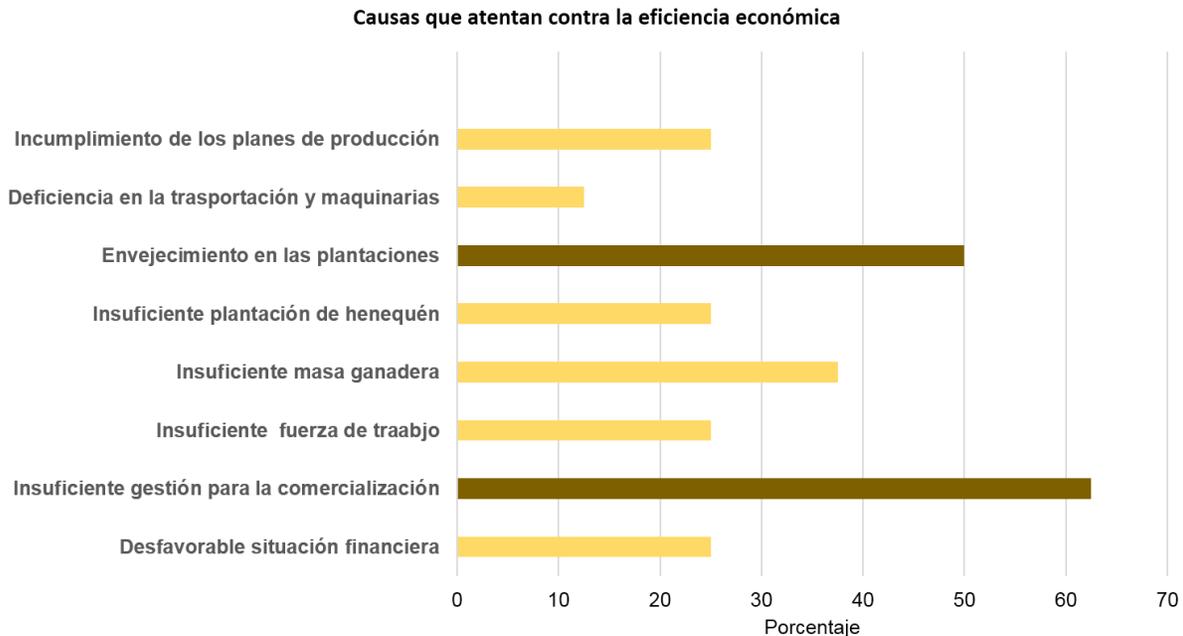


Figura 9: Principales causas que atentan contra la eficiencia de la empresa henequenera *Eladio Hernández*

Para Fuentes (2012) otro aspecto importante en el tema de satisfacción-productividades la dirección de la flecha causal, la mayor parte de los estudios sobre esta relación utilizaban diseños de investigaciones que no podían probar la causa y el efecto. Estudios que controlaron esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción, más que a la inversa. Si se hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello, además en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las probabilidades de ascenso, a su vez estas recompensas incrementan el nivel de satisfacción en el puesto.

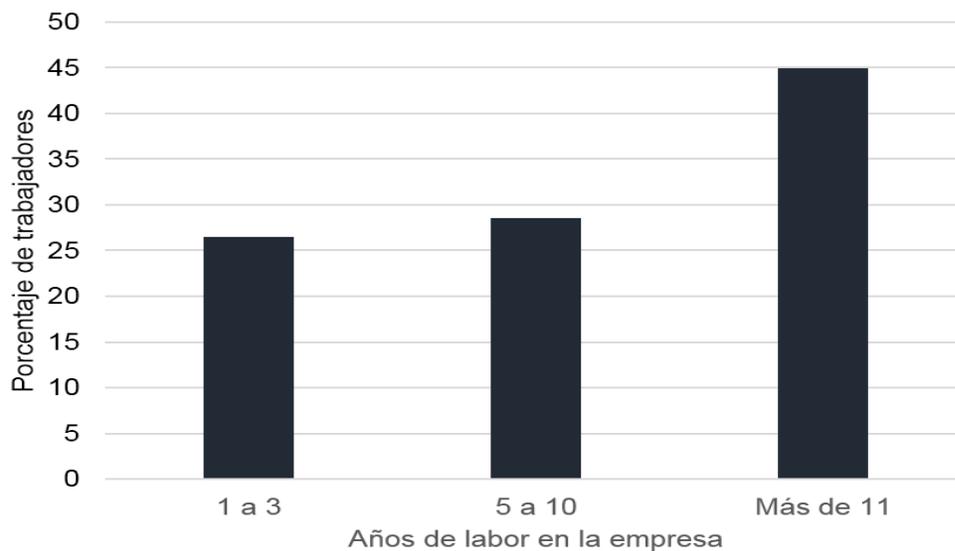
Koontz y Weihrich (2004), consideraron que un prerequisite clave, para mejorar la productividad laboral y reforzar la innovación y la competitividad de las empresas, es la existencia de buenas condiciones de trabajo y formas de organización laboral acertadas que contribuyan a la potenciación e implicación de los trabajadores. A su vez, ello requiere una interrelación con otras prácticas en el lugar

de trabajo, como la formación y el desarrollo de los recursos humanos o los acuerdos sobre los horarios de trabajo. Por ejemplo, en un estudio realizado en los Países Bajos se llegaba a la conclusión de que sólo el 25 por ciento de la influencia en el éxito de la innovación en ese país procedía de innovaciones tecnológicas

#### 4.1.4. Valoración de los trabajadores de la UEB *Julián Alemán* sobre el estado actual de la empresa

En las encuestas a los trabajadores también se obtuvieron datos que permitieron evaluar la permanencia en la empresa(Fig. 10).

##### Encuesta a trabajadores



En la figura 10. Permanencia de los trabajadores en la empresa henequenera *Eladio Hernández*

Como se observa en la figura existe un por ciento elevado de fuerza de trabajo que lleva más de 11 años en la empresa henequenera *Eladio Hernández*, la cual es la fuerza productiva de mayor experiencia. Por otra parte se apreciaron diferencias con los trabajadores que permanecen de 1 a 3 años y de 5 a 10, los cuales representan un porcentaje de 26 y 28%, respectivamente. Lo anterior está dado

por la fluctuación del capital humano de menor edad que busca otras fuentes de empleo de mayor remuneración y estimulación.

Un elemento a considerar como parte de la permanencia en el puesto de trabajo es la motivación. El análisis de la misma, mediante encuesta a los trabajadores, evidenció varias causas, las cuales se reflejan en la Figura 11.

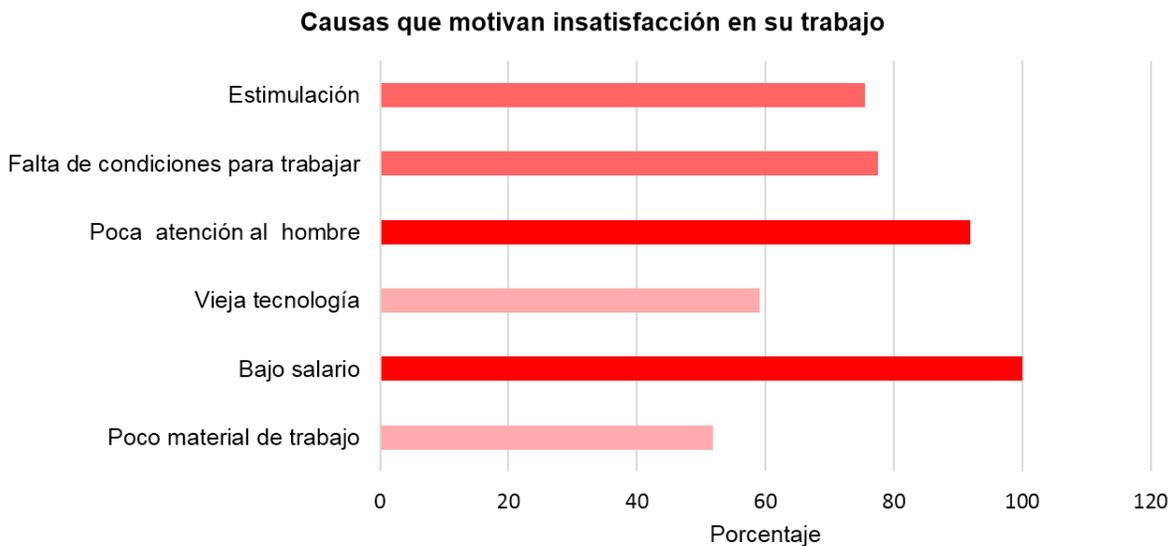


Figura 11. Causas de insatisfacción en su puesto de trabajo

Como se puede apreciar las de mayor incidencia fueron la poca atención al hombre y el salario. Los estudios realizados en Cuba han mostrado una tendencia a la emigración de la fuerza laboral de las áreas rurales, desde la década de los 90 del pasado siglo, y la causa fundamental está asociada al poder adquisitivo insuficiente (Susset *et al.*, 2011).

Según Flores *et al.* (2008) la motivación constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular, a la organización a que pertenecen y a su país en general. Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene un país por lo que hay que saber potenciarlo al máximo. Por ello, un reto para cualquier organización es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en

el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. La fluctuación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo.

Señala Fuentes (2012) que la satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, o todo lo contrario. Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización.

La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causan muchos problemas de adaptación puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, en especial en aquellas que tienen autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de adaptación o desadaptación de las personas. El tener una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, entre otras. La motivación es escasa, ya sea por frustración o impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, entre otros, hasta llegar a estados de agresividad, agitación e inconformidad (Fuentes, 2012).

Para Sum (2015) la motivación es una herramienta fundamental para el desempeño de las actividades de los colaboradores, sin embargo, ayuda a que ellos realicen con gusto sus actividades, y además proporcionen un alto rendimiento para la empresa por lo tanto se deben tomar en cuenta que existen diferentes formas de

motivar al personal, y es necesario que las organizaciones cuenten con los recursos necesarios para la realización de ésta.

Los trabajadores reconocen determinados atractivos en la entidad, entre los que se destacan el ambiente laboral favorable y la cercanía entre la comunidad y la empresa (Figura 12).

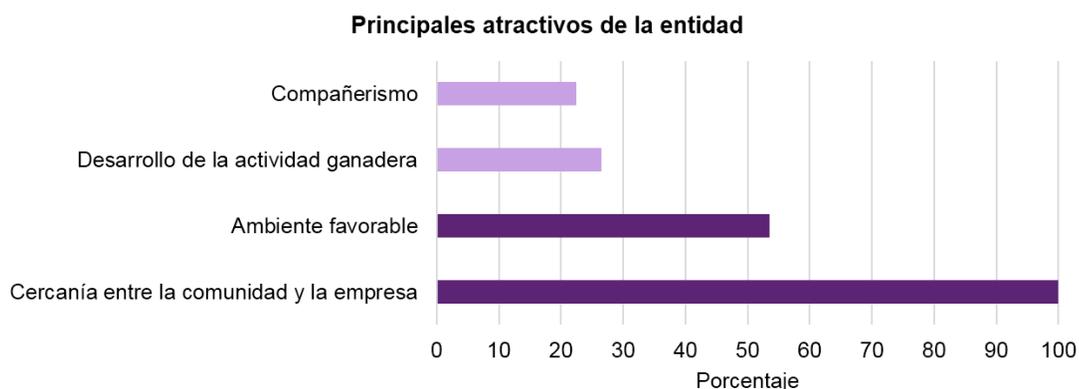


Figura: 12.Principales atractivos de la empresa henequenera *Eladio Hernández*

Entre las razones para seleccionar estos elementos se señaló la posibilidad de llegar temprano a una actividad que requiere un horario flexible y que aproveche la menor radiación solar, la creación de actividades agropecuarias de conjunto con la comunidad, que estimulen el sentido de pertenencia de sus trabajadores, lo cual contribuiría a un ambiente más favorable, todo lo cual redundaría en el aumento de las producciones de henequén y los demás reglones que la empresa tiene como misión.

La actividad ganadera también fue seleccionada, aunque en menor porcentaje. El desarrollo de la misma está basado en el aprovechamiento de los residuos henequeneros, el intercalamiento de árboles en las plantaciones y cultivos, lo que permitiría la integración de los sistemas agrícolas y pecuarios. Todo como fiel reflejo de las posibles prácticas agroecológicas y la diversificación de especies animales y vegetales, las cuales se han incluido en los planes de acción o en las propuestas encaminadas a revitalizar la eficiencia de otras unidades agropecuarias (Funes – Monzote *et al.*, 2009 y Altierie y Toledo ,2011).

En los estudios de Cruz *et al.*, (2016), se evidenció que la elaboración de humus y vermicomposta a partir del bagazo de henequén y otros materiales, es más barata que los importados. Además, los materiales empleados para elaborar los sustratos son de fácil disposición y reciclaje y su empleo contribuye a reducir la contaminación y el mal olor en los sitios de almacenaje.

Dentro de los elementos menos atractivos de la entidad (Figura 13) se obtuvo el bajo nivel de los salarios, las insuficientes acciones de motivación, en menor escala lo alcanzó la falta de tecnología, así como las condiciones de trabajo. Otros elementos que se revelaron en la investigación fueron el deterioro de las instalaciones constructiva, el no estar insertado en el polo Turístico de Varadero y la falta de compañerismo, por parte de otras unidades que forman la empresa.

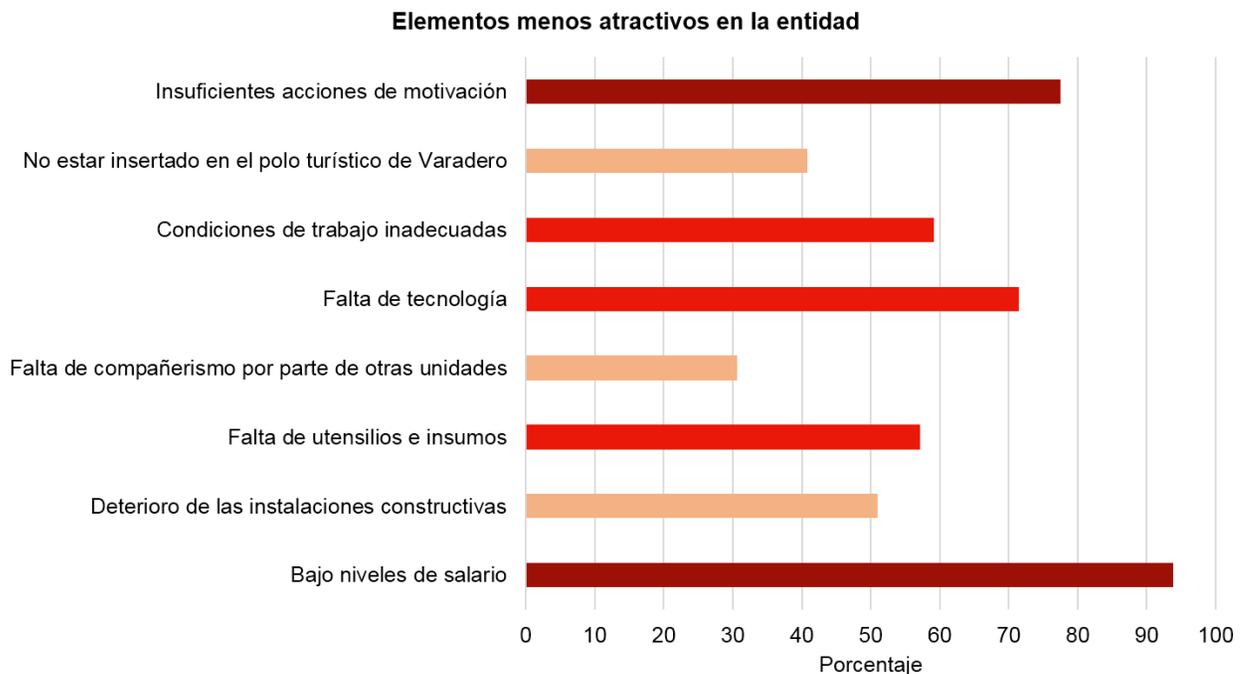


Figura: 13. Elementos menos atractivos de la empresa henequenera *Eladio Hernández*

Mendoza *et al.* (2013) aseguraron que la renovación tecnológica de forma paulatina y el aseguramiento financiero son medidas que favorecerán las condiciones para el desarrollo de esta actividad agropecuaria. Esto elementos en vías de solución pudieran estar relacionados con otros aspectos subjetivos como: la motivación, la falta

de sentido de pertenencia, descontrol y error en la dirección del colectivo, los cuales influirían de diversas maneras en el completamiento de la fuerza de trabajo indispensable para elevar los niveles de producción requeridos. Todos los factores antes mencionados están estrechamente vinculados con el capital humano y la realización como ser social que este tenga el desempeño de su actividad.

Sum (2015), con el propósito de verificar el nivel de motivación de los empleados, determinó que la motivación laboral surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, además logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores. Actualmente la este concepto y el de satisfacción laboral de los colaboradores son elementos claves para todas las organizaciones, tanto públicas como privadas, ya que el personal es importante para alcanzar las metas en las mismas.

## **4.2. Vínculo empresa-comunidad aledaña *Julián Alemán***

### **4.2.1. Composición de la comunidad *Julián Alemán***

Según el delegado. de la circunscripción la comunidad 132 (*Julián Alemán*) en el año 2002 constaba con una población de 1302 habitantes, de ellos 1042 electores con una zona, de 14 CDR, un bloque de la FMC, 6 delegaciones y 468 federadas, un núcleo zonal con 22 militantes, una agrupación de militantes con 42 militantes, una ACRC que agrupa 42 combatientes. Además hay 369 núcleos familiares con 1253 consumidores, el fondo habitacional es 498 viviendas, una escuela primaria con 100 alumnos, 21 profesores y 12 personal auxiliar.

En la actualidad 2016 según diagnóstico de la comunidad es la circunscripción 85 de Boca de Camarioca, con una población de 1 539 habitantes de ellos sexo femenino 645, sexo masculino 894, infantes 0-2 (41) infante de 3-12(364) personas adultas 979 y personal adulto mayor (155), la esperanza de vida es de 75 años. Para la prestación de servicio a la población se consta con las entidades enclavadas en la circunscripción escuela primaria, empresa henequenera "*Eladio Hernández*", un área de salud pública, una farmacia, un kiosco CIMEX-TRD, un

establecimiento del grupo empresarial *Frutas Selectas*, una bodega y la casona que funciona como centro nocturno.

#### **4.2.2. Diagnóstico de la comunidad *Julián Alemán* como emisora de fuerza de trabajo**

La comunidad *Julián Alemán* (La Conchita) está situada en la Vía Blanca en el km 26 y 28, entre Boca de Camarioca y Varadero, colinda por el frente con la costa y el mar y por el fondo con plantaciones de henequén. Los suelos son rocosos y con accidentes geográficos, posee una extensión territorial de 565 kilómetros cuadrados. Según el censo del 2002, cuenta con 321 viviendas con 1005 habitantes, pertenece al consejo popular Cantel Camarioca. Se encuentra ubicado en los 23° 07'22" de latitud norte y 81° 21'00" de longitud oeste. Limita con el poblado Boca de Camarioca. Su actividad principal es el cultivo del henequén y la ganadería.

Con respecto a la comunidad *Julián Alemán* se pudo apreciar que se ha dado el fenómeno de un mayor crecimiento poblacional, sin embargo la urbanización tiene un estado deplorable. Sus calles no están asfaltadas y las casas antiguas mantienen su estructura original (Figura 14). Existe además un flujo de migración significativo hacia la comunidad, dada la cercanía al polo turístico de Varadero.



Figura 14. Imágenes de la comunidad *Julián Alemán*, aledaña a la empresa henequenera *Eladio Hernández*

De manera general, el empleo de este método permitió adentrarse en las áreas perimetrales de la empresa henequenera *Eladio Hernández* y la comunidad *Julián Alemán*, lo que favoreció la caracterización preliminar del entorno constructivo y urbanístico del lugar, así como algunos elementos de tipo demográfico y cultural. Se pudo observar de forma directa y concreta algunos de los problemas que presenta la comunidad y su entorno, ser partícipe de la historia de vida, creencias y costumbres de la unidad social.

En entrevista al subdirector económico de la empresa, como institución enclavada en la comunidad, se valora que actualmente juega un papel discreto, mantiene participación activa en la celebración del surgimiento de la comunidad, fechas históricas como: natalicio del mártir henequenero que lleva su nombre, brinda en ocasiones apoyo a la escuela primaria "*Julián Alemán*", pero no tiene mayores incidencias. No cuenta con ningún círculo de interés que sirva para promover el despertar de los niños o jóvenes de esta comunidad por la cultura del henequén. En años atrás (más de 15 años) siempre la empresa había tenido un papel más marcado en la relación con la comunidad, de hecho, ha brindado su apoyo en la recuperación de viviendas destruidas por diferentes huracanes que han pasado por nuestro país, por lo cual recibió reconocimientos de la máxima dirección de la nación (Figura 15).

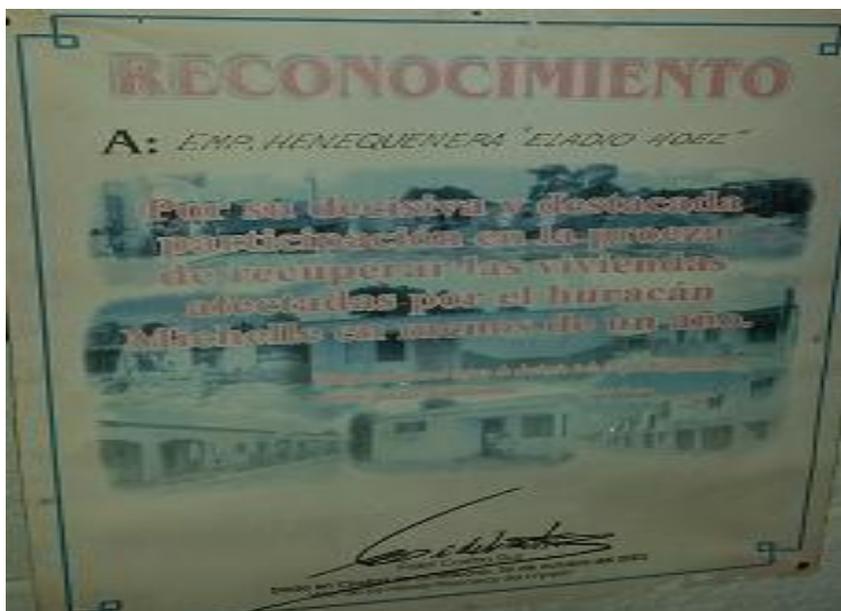


Figura: 15.Reconocimiento a la empresa por su decisiva y destacada labor en la recuperación de las viviendas dañadas por el huracán *Michelle*.

La distribución de los pobladores por nivel de escolaridad en la comunidad *Julián Alemán* se obtuvo a partir del censo de población y vivienda (figura 16). Como se puede apreciar, predominan los jóvenes vinculados al preuniversitario y al nivel politécnico, con un 11,36% y un 8,44% respectivamente, lo que pudiera ser una fuente de fuerza laboral para la empresa, como futuros obreros y especialista de la misma. Ello permitiría cubrir las plazas de las personas que se encuentran en proceso de jubilación, o que causen baja por otras causas, ya que esta entidad posee índice de envejecimiento en su fuerza productiva.

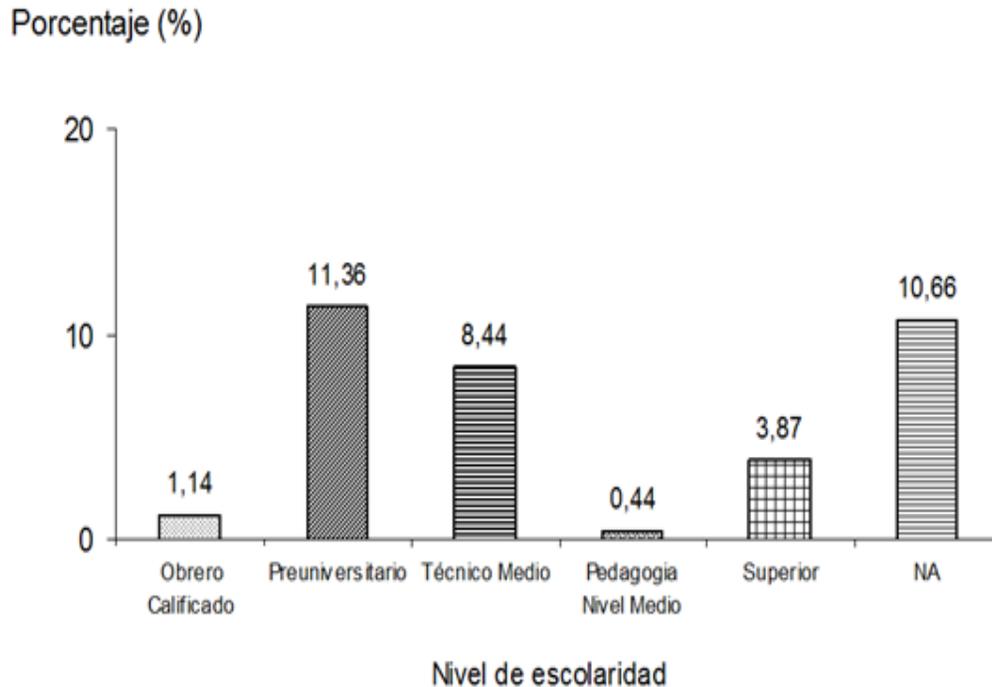


Figura 16. Distribución por nivel escolar en la comunidad *Julián Alemán* (ONEI, 2012).

Cuesta, (2009) refirió que en el contexto de la economía y las finanzas públicas, la fuerza de trabajo es considerada en aquella parte de la población total de un país potencialmente apta para participar en el proceso productivo. El mismo identifica a la educación como una determinante importante del crecimiento económico, mejores niveles de aprovechamiento escolar se traducen en una fuerza de trabajo más calificada y productiva, capaz de producir con mayor eficiencia un nivel más elevado de bienes y servicios, lo cual a su vez forma la base para un crecimiento económico más acelerado y que produzca mejores niveles de vida.

Otros elementos importantes de las relaciones socioculturales en la comunidad *Julián Alemán*, fueron aportados por la promotora cultural de la localidad, la cual planteó que existe un proyecto comunitario llamado “Caracolito” que destaca las tradiciones de esta comunidad a través de cantos, guateques campesinos, exposiciones de trabajos manuales, entre otras actividades (Figura 17). Este trabaja en la historia de la comunidad, así como los vínculos con la empresa. Sin embargo, estos se han visto muy limitados por las condiciones actuales, lo que también ya fue informado anteriormente por el subdirector de la empresa.



Figura: 17. Exposición cultural asociado al proyecto comunitario “Caracolito” en la comunidad *Julián Alemán*.

En otros períodos, el cumplimiento de los planes productivos se celebraba con la participación de la comunidad se desarrollaban ferias, actividades culturales y se entregaban reconocimientos a trabajadores destacados, etc.

La directora de la escuela primaria *Julián Alemán* enfatiza que la empresa en su momento jugó un papel importante, ayudó a la construcción de las aulas con su recursos, estimuló a sus trabajadores a elevar su nivel cultural, en la actualidad participan en la jornada de Educador, en fechas importantes, brindan ayuda desde sus posibilidades. No se ha concretado hacer un círculo de interés que estimule la cultura henequenera.

Vinent *et al.* (1998) señaló que cuando se fundó la Escuela Nacional de Henequenera *La Conchita*, se impartieron conferencias, charlas políticas y se realizaron otras actividades por parte del Comandante Ernesto Che Guevara, algunos ex presidentes de América Latina y funcionarios del INRA. Se organizó un campeonato de pelota, donde se creó el equipo Nacional Henequenero, en una sexagonal, en la serie 61 de 1962, donde se exclamaba como fase: *Zafra un millón y*

*henequeneros campeón*. La participación de la empresa *Eladio Hernández*, en otras actividades en la comunidad se hizo presente, la cooperación en la construcción de las aulas de la escuela que hoy lleva el nombre de la comunidad, escuela que sirvió para elevar el nivel cultural de los trabajadores y su familias, también se fabricaron casas y a muchos se le ayudo a mejorar la de ellos. Se celebró los chequeos de emulación de conjunto con los pobladores de la comunidad donde se ofertaban artículos derivados del henequén.

#### **4.3. Identificación de causas y subcausas que influyen en la disminución de la fuerza laboral**

Como se puede apreciar en el diagrama de Ishikawa (Figura 17) las principales causas de las fluctuaciones de la fuerza laboral en la empresa *Eladio Hernández* son: las condiciones de trabajo, las dificultades financieras de la empresa, la falta de motivación de los trabajadores, la obsolescencia tecnológica y el insuficiente vínculo de la empresa con la comunidad.

Este primer estudio sugiere que tanto la empresa *Eladio Hernández* como la comunidad *Julián Alemán* presentan condiciones actuales desfavorables que pudieran incidir de manera negativa en las relaciones socioculturales de la empresa y la comunidad, lo cual incide en primera instancia el reclutamiento de fuerza de trabajo o capital humano hacia la empresa.



Figura 16. Diagrama de Ishikawa donde se muestra la relación de causas y subcausas que inciden en la fluctuación de la fuerza laboral de la empresa *Eladio Hernández*

En un estudio reciente, realizado por Marquis *et al.* (2016) se evidenció que ante situaciones de pérdida económica, una empresa utiliza una mezcla de herramientas, estrategias y metodologías que ayudan a crear un ambiente de trabajo donde los empleados entienden la importancia de frenar los excedentes y cumplir con la ley. Las herramientas de mitigación de pérdidas incluyen controles internos, programas de capacitación regulares para mantener al personal al tanto de las últimas regulaciones, sesiones de retroalimentación financieras periódicas y auditorías de operaciones.

#### **4.4. Propuesta de plan de acción para contribuir a la recuperación de fuerza de trabajo en la empresa henequenera**

Los planes de acciones socioculturales deben adecuarse a la realidad sociocultural de los espacios donde incida, ya sean zonas urbanas o rurales, incluidas aquellas de difícil acceso, o determinadas por especificidades en dicho territorio de distintos grupos étnicos, generacionales o de género, siempre desde el respeto a la diversidad (Gómez, 2011).

La presencia de jóvenes en la comunidad así como varios trabajadores con edad avanzada con más de 11 años en la empresa constituye elementos a considerar para elaborar la propuesta de plan de acción. En los estudios realizados por la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD, 2015) enfatizaron en la necesidad de evaluar el impacto de las medidas encaminadas al desarrollo del hombre como ser social. Esto ha motivado que a nivel mundial hoy se desarrollen las llamadas empresas sociales dirigidas a fomentar el componente humanista de las comunidades más necesitadas de atención, ya sean los niños y los ancianos.

A partir del análisis de las causas y subcausas identificadas que influyen en las fluctuaciones de fuerza de trabajo de la empresa henequenera *Eladio Hernández*, se propone un plan de acciones socioculturales que permitan revitalizar el vínculo histórico de esta institución con la comunidad *Julián Alemán* (Tabla 4).

Tabla 4. Acciones socioculturales sobre la comunidad *Julián Alemán* para incentivar el retorno de fuerza laboral a la empresa henequenera de Matanzas

Objetivo	Actividad	Acciones	Participantes	Responsables
Insuficiente vínculo empresa-comunidad				
Desarrollar actividades con los niños de la escuela primaria y adolescentes de la comunidad <i>Julián Alemán</i> con vistas a desarrollar la cultura henequenera	Charlas y talleres para resaltar la importancia del cultivo del henequén.	Localización de materiales didácticos actualizados, la información referida a la importancia del henequén para el sector de la agricultura.  Uso de las técnicas de informatización.	Niños de la escuela primaria y adolescentes de la comunidad	Dirección de la escuela primaria, Promotora Cultura, el Delegado de la Circunscripción y Dirección de la Empresa.
Propiciar actividades de conjunto Empresa-comunidad	Realizar ferias agropecuarias	Intercambio con las UEB que pertenecen al sector	Empresa, UEB y comunidad	Dirección de la Empresa, Promotora Cultura y el Delegado de la Circunscripción
Promover la siembra del cultivo de henequén	Siembra de cultivo del henequén	Destacar la importancia del cultivo del henequén en la zona por los beneficios que producen para el hombre	Empresa, comunidad, Niños y adolescentes de la comunidad colindante Julián Alemán	Empresa Eladio Hernández  Dirección de la escuela primaria, Promotora Cultura y el Delegado de la Circunscripción
Fomentar la cultura henequenera en niños y jóvenes.	Desarrollar círculos de interés	Encuentros e intercambios con personalidades que han desarrollado el sector en Cuba	Empresa, comunidad, Niños y adolescentes de la comunidad colindante Julián Alemán	Empresa Eladio Hernández  Dirección de la escuela primaria, Promotora Cultura y el Delegado de la Circunscripción
Desarrollar el vínculo Empresa Henequera Comunidad <i>Julián Alemán</i> y la Universidad de Matanzas	Intercambio científico metodológico sobre la actividad henequenera	Actualización sobre las investigaciones del cultivo del henequén	Empresa, Promotora Cultural de la comunidad y Universidad de Matanzas	Empresa Henequenera, Universidad de Matanzas, Delegado de la Comunidad.

Condiciones de trabajo inadecuadas y obsolescencia tecnológica.				
Proyección de trabajo para mejorar con esfuerzos propios y materiales.	Lograr un proyecto de financiamiento	Financiamiento que permita de mejorar las condiciones de trabajo. Autogestión de las condiciones de trabajo.	Empresa y trabajadores	Empresa y trabajadores
Desarrollar actividades de superación a directivos de Recursos Humanos en función de cumplir las exigencias de la OIT.	Realizar encuentros con personalidades de la empresa, de la Universidad y otras entidades	Potencializar la ejecución de los conocimientos adquiridos en el intercambio	Directivos y trabajadores de Recursos Humanos de la Empresa	Empresa
Crear un grupo de ciencia, innovación y transferencia tecnológica en la Empresa	Proyectar estrategias de desarrollo en vínculo con la comunidad.	Desarrollar encuentros con innovadores y personalidades vinculadas a la actividad	Empresa, comunidad y compañeros motivados en la actividad	Empresa y comunidad
Desarrollar planeación estratégica en función de mejorar las condiciones de trabajo en la empresa	Proyectar las áreas de resultados claves y criterios de medidas en función de lograr el estado deseado	Talleres de capacitación, ejercicios de autoevaluación y aprendizaje	Empresa, comunidad, Expertos y compañeros motivados en la actividad	Empresa
Motivaciones				
Acercamiento de bienes y servicios a la comunidad.	Fomentar actividades socioculturales	Ferias agropecuarias y actividades culturales.	Empresa y comunidad	Empresa y comunidad
Lograr una mejor contabilidad de gestión que garantice una adecuada política económica	Ejecutar proyectos que incremente las producciones.	Revertir mayores motivaciones.	Empresa y comunidad	Empresa y comunidad

Diversificación del objeto social de la empresa	Establecer vínculos empresa comunidad que favorezcan el desarrollo de otras producciones destinadas al turismo	Talleres para el desarrollo de manualidades y otros productos de interés para la industria turística	Empresa y comunidad, promotora cultural y expertos de la industria ligera u otra entidad	Empresa y comunidad
Revitalizar proyecto ecoturístico que aproveche las potencialidades naturales de la región y las características de cultivo exótico del henequén	Gestión de proyecto de desarrollo local con el Mintur, el Gobierno local y la comunidad	Elaboración de proyecto, capacitación de posibles gestores y actores de los escenarios a utilizar como ecoturísticos.	Empresa, comunidad, delegación provincial del Mintur, Consejo de Administración Provincial	Empresa y la comunidad

## CONCLUSIONES:

- Se elaboró una propuesta de plan de acciones socioculturales a partir del análisis de causas y subcausas que influyen en el elemento social del macroentorno de la empresa *Eladio Hernández*.
- La empresa henequenera ha experimentado un decrecimiento progresivo en su nivel de producción, así como en el completamiento de la fuerza laboral, a pesar de que se le reconocen atractivos por la cercanía al polo turístico y el ambiente de trabajo y la cercanía a la comunidad.
- Se ha descuidado el vínculo empresa comunidad como parte de la responsabilidad social de la primera y del reconocimiento social que tuvo en décadas anteriores.

## RECOMENDACIONES

- Ampliar esta metodología de estudio hacia otras unidades básicas de la empresa.
- Desarrollar un estudio encaminado a la creación de nuevas cadenas de valor, a partir de las potencialidades del henequén y su cercanía al polo turístico.
- Proyectar la implementación de un modelo de gestión estratégica apropiado para apoyar la toma de decisiones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Abreu, E. 2009. Aclimatización de plántulas de henequén (*Agave fourcroydes* Lem.) Y su evaluación en la etapa de previvero. La Habana. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Agrícolas. Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas (INCA).
2. Abreu, E., González, G., Ortiz, R., Rodríguez, P., Domech, R. y Garriga, M. 2007. Aclimatación de plantas de henequén micropropagadas (*Agave fourcroydes* Lem.). Estudio de diferentes condiciones en la etapa de vivero. *ITEA*. 103 (2): 65-75.
3. Altieri, M.; Toledo, V. M. 2011. Revolución Agroecológica en América latina .Asociación Científica Latinoamericana de Agroecológica.
4. Álvarez, O. 2000. Matanzas: Los tesoros de la Atenas de Cuba. Henequén La fibra providencial. TOP BEACH, Constructions in Cuba # 1.Edicion Especial dedicada a FECONS 2000.Edit.OHAYON SONSULTANCY SERVICES S.E.A. CU 11; 40-48 p
5. Anónimo. 2014. Fuerza\_de\_trabajo [en línea].Disponible en:[www.ecured.cu/index.php/](http://www.ecured.cu/index.php/) [Consulta: Marzo,27 2014].
6. Ascuy, L. 2015. Muestra avances programa de desarrollo del henequén. [en línea]. Disponible en<http://wwwJ:\\Muestra avances programa de desarrollo del henequén.htm>[Consulta: Marzo,27 2014].
7. Avello, M., Valdivia, R., Sanzana, R., Moncada, M.A., Mennickent, S., Aechlimann, V., Bittner, M. y Becerra, J. 2009. Extractos antioxidantes y antimicrobianos de 84 *Aristolochia chilensis* y *Ugnimolinae* y sus aplicaciones como preservantes en productos cosméticos.
8. Ávila, R., Rivas, B., Hernández, R. y Chirinos, M. 2012. Contenido de azúcares totales, reductores y no reductores en *Agave cocui*. *Multiciencias*. 12 (2):129-135.
9. Baena, E. 2012.La empresa como sistema en interrelación con su entorno.[en línea].Disponible en:[https://www.google.com/cu/?gws\\_rd=cr&ei=q6HV6HiFeepjwSYmaioAQ#q=Baena%2C+E.+2012.La+empresa+como+sistema+en+interrelaci%C3%B3n+con+su+entorno](https://www.google.com/cu/?gws_rd=cr&ei=q6HV6HiFeepjwSYmaioAQ#q=Baena%2C+E.+2012.La+empresa+como+sistema+en+interrelaci%C3%B3n+con+su+entorno). [Consulta: noviembre, 2015].

10. Báez, L.M, 2014. Diagnóstico taxonómico, caracterización de daños y manejo de insectos plagas en el almacén de alimentos de la empresa constructora militar (ECM No.4). Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Agrónomo. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
11. Cajiga, J. F. 2013 .El concepto de responsabilidad social empresarial. [en línea] Disponible en:[http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)[consulta: enero, 20 2016].
12. Campos, M., Suárez, J. and Ojeda, R.2013. Strategic management model for decision making in agricultural entities. Implementation in a UBPC from Marti municipality (Part I).*Pasture and Forages*,.36 (1): 2-9.
13. Codina, A. 2014. *Habilidades directivas*. Editorial Academia. La Habana. 462 págs.
14. Criollo, O.H. 2011. Establecimiento de un protocolo para la propagación masiva *in vitro* de Cabuya Azul (*Agave americana* L.) y *Furcraeaandina* Trel. Trabajo de Diploma en opción al título académico de Ingeniero en Biotecnología. Escuela Politécnica del Ejercito Sangolquí. Ecuador.
15. Cuesta, A.2009.*Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana. Editorial Félix Varela. 19 Págs.
16. Crespo, M.R., González, D.R., Rodríguez, R., Rendón, L.A., del Real, J.I., Torres, J.P. 2013. Evaluación de la composta de bagazo de agave como componente de sustratos para producir plántulas de agave azul tequilero. *Revista mexicana ciencias agrícolas*. 4 (8).
17. Díaz, J. 2013. ¿Qué es la cultura organizacional de una empresa?. Facebook espacio asociativo juvenil. Universidad Complutense de Madrid y Centro de Ciencias Humanas y Sociales, CSIC Número 13.
18. DRAE, 2014*Diccionario de la Lengua Española*. Edición de la Real Academia Española, Disponible en: <http://www.rae.es/>[Consulta: diciembre, 2 2015.
19. Espinosa, L.A, 2015.Generalidades e importancia de los agaves en México. Posgrado en Ciencias Biológicas, Unidad de Biotecnología. Centro de Investigación Científica de Yucatán, A.C. *Desde el Herbario CICY*. 7: 161–164

20. Fernández, D., Martínez, M. R., Ramírez, M. L. 2009. Adquisición de Planta y Plantación de Barreras Vivas con Maguey. Prácticas Vegetativas y Agronómicas Complementarias Al proyecto Integral. Secretaria de agricultura, Ganadería, desarrollo rural, Pesca y alimentación. SAGARPA. Subsecretaría de desarrollo rural. Dirección general de apoyos para desarrollo rural.
21. Financiera Rural, 2011. Monografía del henequén y Sisal. México. Dirección General Adjunta de Planeación y Análisis Sectorial. Dirección Ejecutiva de Análisis sectorial. 8 p.
22. Flores, R.; Abreu, J. L. y Badii, M.H. 2008. Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. (Factors that cause personnel rotation in mexican companies) *Daena: International Journal of Good Conscience*. 3(1) : 65-99. Marzo 2008. ISSN 1870-557X.
23. Freyre, E. 2005 Perfil ético de la carrera licenciatura en estudios socioculturales. La Habana. Universidad Agraria de La Habana. (pág. 3)
24. Fuentes, M.S. 2012. "Satisfacción laboral y su influencia en la productividad "(estudios realizados en la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Jurídico en la ciudad de Quetzaltenango). Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades. Campus de Quetzaltenango
25. Funes-Monzote, F.R. 2014 La cuestión agraria y el Agroecología 1.CAMPO-TERRITÓRIO: *Revista de Geografía Agrária*. Edição especial do XXI ENGA-2012, p. 1-23.
26. Funes-Monzote, F. R.; Martín, G. J. y Suárez, J. 2015. Bases científicas de la Agroecología. En: *Sembrando en tierra viva*. La Habana. Pág. 7-28.
27. García, J.; y Casanueva, C. 2004. "Prácticas de la Gestión Empresarial", [en línea]. Disponible en: <https://www.scribd.com/doc/30269026/Definicion-de-Empresa>. [Consulta: diciembre, 2 de 2015].
28. García, M.D.; Serrano, H. 2012. *Agave fourcroydes* (Lem.) y sus nuevas perspectivas. [En línea] *Revista TecnoAgro. Avances Tecnológicos y Agrícolas*. Disponible en: <http://tecnoagro.com.mx/revista/2012/no-78/agave-fourcroydes-lem-y-sus-nuevas-perspectivas/file.htm>. [Consulta: mayo, 4 2015].

29. García, Y. y García, Y. 2015. Uso de aditivos en la alimentación animal: 50 años de experiencia en el Instituto de Ciencia Animal. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*. 49 (2): 173.
30. García-Curbelo, Y., López, M.G., Bocourt, R., Collado, E., Albelo, N. y Nuñez, O. 2015. Caracterización estructural de los fructanos de Agave fourcroydes (Lem.) con potencialidades como prebiótico. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*. 49 (1): 75-80
31. Gómez, B. 2014. 10 claves de una empresa exitosa. Disponible en <https://www.entrepreneur.com/article/267029>. [Consultada junio 2016]
32. Gómez, S. 2011. Desde donde nos hablan los estudios socioculturales en Cuba. *Rev. Ciencias Sociales*, 133-134: 141-152 (III-IV).
33. González, G. y Abreu, E. 2009. El henequén. Cultivo importante desconocido, con futuro promisorio. CD de Monografías 2009. Universidad de Matanzas *Camilo Cienfuegos*. Falta el ISBN
34. Huerta, S.A., Larralde, C.P. y Narváez, J.A. 2014. Aplicación de subproductos del agave para la producción de inulinasas microbianas. *Revista Bio Ciencias*. 3(1): 4-16.
35. IIHLD. 2012. Ministerio de la Agricultura. Instructivo técnico para el cultivo del henequén. Instituto de Investigaciones Hortícolas *Liliana Dimitrova*. La Habana, Cuba.
36. Ishikawa, K. 1997. *Que es el control total de calidad; la modalidad Japonesa*. editorial Norma, Madrid, España. Edición: 11º , 261 págs.
37. Kay, C. 1995. El desarrollo excluyente y desigual en la América Latina rural. [en línea]. *Nueva Sociedad*. 137. Disponible en: [http://www.nuso.org/upload/articulos/2421\\_1.pdf](http://www.nuso.org/upload/articulos/2421_1.pdf). [ Consulta: febrero, 2014].
38. Koontz, H, y Weihrich, H. 2004. Administración 11ª. Edición. México: McGraw-Hill.
39. Lenin, V.I. 1967. *El Capital*, Ed. Progreso, Moscú. tomo I
40. Marasas, M, Flores, C. and Sarandón, S. J. 2007. Una experiencia de investigación-acción participativa con enfoque agroecológico: el caso de horticultores familiares del partido de La Plata, Buenos Aires, Argentina. *Revista Brasileira de Agroecología* 2 (1): 492-495.

41. Marasas, M. E., Blandi, M. L., Berensztein, N. D. y Fernández V. 2014. Transición agroecológica de sistemas convencionales de producción a sistemas de base ecológica. Características, criterios y estrategias. En Sarandón, S. J. y Flores, C. C.(eds.). *Agroecología bases teóricas para el diseño y manejo de agroecosistemas sustentables*. 1a ed. - La Plata : Universidad Nacional de La Plata.E-Book: ISBN 978-950-34-1107-0
42. Martín, J. 2009 Observación Participante: ¿técnica o método? *Nure Investigación*, nº 39, Marzo
43. Martínez, M. 2006. El Método Etnográfico de Investigación. [en línea]. Disponible en: [http://prof.usb.ve/miguelm/metodo\\_ etnografico.htm](http://prof.usb.ve/miguelm/metodo_ etnografico.htm). [Consulta: diciembre, 2015].
44. Martínez, M. 2011. *La mediación cultural del desarrollo social*. En: Introducción a los estudios socioculturales. La Habana. Editorial Félix Varela. p. 56-87.
45. Marx, C.1973. *El Capital. Crítica de la Economía Política*. Tomo I, Vedado Habana. Editorial de Ciencias Sociales. 129p.
46. Mendoza, A.; Fuentes, L.; Miranda, A.; 2013. Recomendaciones para contribuir al completamiento de la fuerza de trabajo en la producción de granos en la producción en la provincia de Matanzas. Tesis del diplomado de Administración Pública. Escuela de Cuadro.
47. Mielenz, J.R., Rodríguez, M. Jr., Thompson, O.A., Yang, X. and Yin, H. 2015. Development of Agave as a dedicated biomass source: production of biofuels from whole plants. *Biotechnology for Biofuels*. 8:79. DOI 10.1186/s13068-015-0261-8.
48. OCDE. 2015. Policies for social entrepreneurship. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Disponible en <http://www.oecd.org/industry/Policy-Brief-social-impact..> [Consultada junio 2016]
49. OIT, 2008. Conclusiones sobre las calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo. Conferencia Internacional del Trabajo, 97a Reunión, Ginebra.
50. OIT, 2011. Una fuerza de trabajo capacitada para un crecimiento sólido, sostenible y equilibrado. Primera publicación de 2011 de la Oficina Internacional del Trabajo. 52 págs.

51. ONEI, 2012. Oficina Nacional de Estadística e Información. Disponible en <http://www.onei.cu>. [Consulta: Enero, 2014].
52. Padua, P.; Martínez, M.; Águila, L. y Azorín, J. 2012. "La visión del desarrollo humano y la calidad de vida en comunidades rurales". [en línea]. Observatorio de la Economía Latinoamericana. nº 166. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/> .[Consulta: febrero, 2014].
53. Paudel, Y.P. and Qin, W. 2015. Two bacillus species isolated from rotting wood samples are good candidates for the production of bioethanol using Agave biomass. *J Microb. Biochem. Technol.* 7 (4): 218-225.
54. PCC.2010. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Proyecto de Lineamiento de la Política Económica y Social. La Habana.32p
55. Peña, I. 2012. La influencia del movimiento obrero revolucionario de la henequenera cardenense *Amando Cuellar*, en la construcción de la identidad de los miembros de esta comunidad. Trabajo de Diploma, Universidad de Matanzas.
56. Pérez-Brito, D., Magaña-Álvarez, A., Lappe-Oliveras, P., Cortes-Velázquez, A., Torres-Calzada, C., Herrera-Suarez, T., Larqué-Saavedra, A. and Tapia-Tussell, R. 2015. Genetic diversity of *Clavisporalusitaniae* isolated from *Agave fourcroydes* Lem., as revealed by DNA fingerprinting. *Journal of Microbiology.* 53 (1):14-20.
57. Quecedo, R.; Castaño, C. 2002 Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica* Universidad del País Vasco/EuskalHerrikoUnibertsitatea. España.14,pp. 5-39
58. Quintana, A. 2006. Metodología de Investigación Científica Cualitativa. Lima: UNMSM.
59. Robbins, S. (2004) Comportamiento Organizacional 10ª. Edición. México Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
60. Robles, B. 2011. La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo. Escuela Nacional de Antropología e Historia. [en línea]. Disponible: <http://www.scielo.org.mx/pdf/cuicui/v18n52/v18n52a4.pdf> [consulta: enero, 18 2015].

61. Rodríguez, A.A., Sanabio, L.M., Valín, J.L. y Díaz, D. 2015. Fabricación de compuesto de matriz epoxi reforzado con fibras largas de henequén, orientadas aleatoriamente. *Ingeniería Mecánica*.18 (2). Versión *On-line* ISSN1815-5944.
62. Suárez, J. 2015. Producción integrada de alimentos y energía a escala local en Cuba: Base para un sostenible. *Pastos y Forrajes*, 38 (1):3-10
63. Suárez, M.; Hernández, G.; Roche, C.; Freire, M.; Alonso, O.; Campos, M.; 2016. Value -chains of farming products in six municipalities of Cuba. I. Methodology for their design ,*Pastures and Forages*, 57-62.
64. Sum, 2015. Motivación y Desempeño laboral. (Estudios realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango). Tesis de grado. Campus de Quetzaltenango.
65. Suset, A; González, P.; Miranda, T. y Nicado, O. 2011. La fuerza laboral y su incidencia en el desarrollo agroproductivo del territorio. Estudio de caso en un municipio de la provincia de Matanzas. *Pastos y Forrajes* 34 (4): 497-512p.
66. Taylor, S.J. y Bogdan R. 1987 *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significado*". Editorial Paidós Básica. de todas las ediciones en castellanos. 342 págs.
67. Thi, C.D. 2010. Comportamiento de las plantas de henequén (*Agave fourcroydes* Lem) cultivadas en altas concentraciones de metales pesados. Matanzas. Tesis en opción al título de Máster en Ciencias Agrícolas. Universidad de Matanzas.
68. Torrens, O., Alonso, R. y Alhoma, R. 2000. Sistema de dirección de la fuerza de trabajo, objetivos principales y subsistemas que lo integran. *Revista Ingeniería Industrial*, Instituto Superior Politécnico *José Antonio Echeverría*, XXI (3): 20.
69. Villegas-Silva, P.A., Toledano-Thompson, T., Canto-Canché, B.B., Alfonso Larqué-Saavedra, A. and Barahona-Pérez, L.F. 2014. Hydrolysis of *Agave fourcroydes* 97 Lemaire (henequen) leaf juice and fermentation with *Kluyveromyces marxianus* for ethanol production. *Biotechnology*. 14:14.
70. Vinent S, E.; Valdés T, C.; Grillo R, O. 1998. Análisis de las alternativas para la producción de henequén en Cuba. Proyección 1998- 2007. Instituto de Investigaciones Hortícolas *Liliana Dimitrova*, 19 p.

71. Zizumbo-Villarreal, D., Vargas-Ponce, O., Rosales-Adame, J.J., Colunga-García Marín, P. 2013. Sustainability of the traditional management of *Agave* genetic resources in the elaboration of mezcal and tequila spirits in western Mexico. *Genet Resour Crop Evol.* 60:33–47

**Anexo I.** Entrevista en profundidad al director de la empresa *Eladio Hernández*

**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS**

Entrevista en profundidad

Preguntas a realizar por la técnica de entrevista en profundidad al director de la empresa henequenera *Eladio Hernández*

1. Cantidad de fuerza de trabajo
2. Lugar de donde procede
3. Edad promedio
4. Principales factores que influyen en el reclutamiento de la fuerza de trabajo
5. A demás del cultivo del henequén, se dedican a otro reglón.
6. Proyección de la empresa henequenera *Eladio Hernández* hasta el 2016.
7. Proyección futura de la empresa henequenera *Eladio Hernández*

**Anexo II.** Entrevista en profundidad al subdirector económico de la empresa *Eladio Hernández*

**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS**

Entrevista en profundidad

1. La comunidad *Julián Alemán* surge como un fenómeno social asociado al desarrollo socioeconómico de la empresa henequenera *Eladio Hernández* o ya existía; es posteriormente que se le da ese nombre de *Julián Alemán*, a raíz de desarrollo de la empresa *Eladio Hernández*.
2. Cuáles son las causas de que la empresa henequenera *Eladio Hernández* en el aspecto económico este deprimida.
3. Ha existido intercambios socioculturales entre la empresa *Eladio Hernández* y la comunidad colíndate *Julián Alemán* desde su surgimiento y como se mantienen en la actual.

¡Muchas gracias!

Anexo III. Encuesta a trabajadores de la unidad empresarial de base *Julián Alemán*.

**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS**

Encuesta

Se realiza esta encuesta con el objetivo de evaluar los principales factores socioculturales que influyen en el reclutamiento de fuerza de trabajo para la entidad. Esperamos su colaboración para dar respuesta a las siguientes preguntas.

1. ¿Cuántos años lleva en la empresa?

----- 3 años----- de 5 años a 10 años ----- más de 11 años

2. Cuáles cree usted que son las principales causas que inciden en el completamiento o incorporación de fuerza de trabajo hacia la empresa henequenera Eladio *Hernández*.

----Lejanía

----Bajos salarios.

----cercanía con el polo turístico de Varadero

----Otras. ¿Cuál? (es) -----

3. De influirle negativamente algo en su actividad laboral. ¿Cuáles son causas principales de su insatisfacción?

4. Principales atractivos de la entidad.

5. Elementos menos atractivos de la entidad.

¡Muchas gracias!

**Anexo IV.** Encuesta aplicada a directivos de la empresa henequenera Eladio Hernández

## UNIVERSIDAD DE MATANZAS

### FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS

#### Encuesta

Se realiza esta encuesta con el objetivo de evaluar los principales factores socioculturales que influyen en el reclutamiento de fuerza de trabajo para la entidad. Esperamos su colaboración para dar respuesta a las siguientes preguntas.

Datos generales:

Edad----Sexo-----Nivel escolar-----Cargo -----

1. ¿Cuántos años lleva en la empresa? ¿Cuántos como cuadro?

-----1 a 3 años----- 1 años a 2 años

----- de 5 años a 10 años----- 3 años

----- más de 11 años ----- de 5 años a 10 años

2. ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de la empresa *Eladio Hernández*?
  
3. ¿Cuáles cree usted que son las debilidades de la empresa *Eladio Hernández*?
  
4. ¿Cuáles cree usted que sean las principales causas que atentan contra la eficiencia económica de la empresa *Eladio Hernández*?

¡Muchas gracias!

**Anexo V.** Entrevista en profundidad al delegado de la circunscripción, comunidad colíndate *Julián Alemán*

**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS**

Entrevista en profundidad

Preguntas a realizar en la técnica entrevista en profundidad, al delegado de la circunscripción de la comunidad colíndate *Julián Alemán* donde se encuentra enclavada la empresa henequenera *Eladio Hernández*.

1. Cuáles el diagnóstico de la comunidad colíndate *Julián Alemán*.
2. Cuáles son los principales problemas que presenta la comunidad colíndate *Julián Alemán*
3. Qué relación tiene la comunidad con la empresa henequenera *Eladio Hernández*

**Anexo VI.** Entrevista en profundidad a la directora de la escuela primaria *Julián Alemán*

**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS**

Entrevista en profundidad

Preguntas a realizar en la técnica entrevista en profundidad, a la directora de la escuela primaria *Julián Alemán* donde se encuentra enclavada la empresa henequenera Eladio *Hernández*

1. Existe vínculo cultural de la escuela con la comunidad y la empresa henequenera *Eladio Hernández*.
2. La empresa henequenera Eladio *Hernández* apoya a la escuela primaria *Julián Alemán*
3. Se desarrolla actividades de conjunto con la empresa henequenera *Eladio Hernández* y la comunidad colindante *Julián Alemán*.
4. Existe algún círculo de interés por parte de la empresa henequenera Eladio *Hernández*.

**Anexo VII.** Entrevista en profundidad a la promotora cultural de la comunidad colíndate *Julián Alemán*.

**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS**

Entrevista en profundidad

Preguntas a realizar en la técnica entrevista en profundidad, a la promotora cultural de la comunidad colíndate *Julián Alemán* donde se encuentra enclavada la empresa henequenera Eladio *Hernández*.

1. Como está insertada la empresa henequenera Eladio *Hernández* en las actividades que realiza la comunidad colindante *Julián Alemán*
2. Desarrollan proyectos donde se resalte la importancia del Henequén.
3. Como la comunidad *Julián Alemán* trabaja para mantener sus tradiciones.

