

UNIVERSIDAD DE LA HABANA
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN

Título

Medición y Proyección de la Efectividad Organizacional del
CAI Arroceros Los Palacios

Tesis para optar por el título académico de Máster en Dirección



Autor: Lic. Caridad Castillo Pérez.
Tutora: Dra. C. Esperanza Carballal del Río.

Marzo 2012

AGRADECIMIENTOS.

A mi hija Yamaris Vera Castillo, por su apoyo, ideas, soluciones y por el tiempo que me dedicó.

A mi tutora Esperanza Carballal del Río por la paciencia, dedicación, conocimiento y tiempo que dedicó ante mis dudas y los deseos de aumentar mis conocimientos.

A Yudmila Páez Falcón por su ayuda y resistencia, ante mis necesidades de información sobre la producción de arroz.

A directivos, ejecutivos y especialistas del CAI Arrocero Los Palacios por su participación y aportes en las dinámicas de grupo y en especial a Esteban Castells Hernández, Director General y Máximo Daniel Hernández Blanco, Especialista de Cuadros de la entidad.

A Rubén Alfonso Caraballo por su esfuerzo para revisarme lo referente a la producción de arroz.

A mis compañeros de trabajo, del Grupo Agroindustrial de Granos por apoyarme tanto en las necesidades materiales como espirituales, durante el desarrollo de la tesis.

RESUMEN

La presente es una investigación no experimental, descriptiva, de corte longitudinal titulada “Medición y proyección de la efectividad organizacional del Complejo Agroindustrial Arroceros Los Palacios”. El estudio se fundamentó sobre el siguiente problema científico: ¿Cómo poder contribuir a elevar la efectividad organizacional del “Complejo Agroindustrial Arroceros Los Palacios”, para cumplir con las necesidades y demandas actuales del país. En forma subsiguiente y en consonancia se enunció la hipótesis: “Si se identifican y se concientizan, por los directivos y especialistas del Complejo Agroindustrial Arroceros Los Palacios, cuáles son las causas principales que están influyendo en la efectividad organizacional alcanzada, se podrá proyectar e implementar, de forma participativa, un diseño para el funcionamiento efectivo de la organización”.

Se propuso como objetivo general: Proyectar el funcionamiento efectivo de la organización Complejo Agroindustrial Arroceros Los Palacios y para lograrlo se trazaron objetivos específicos como fueron: recopilar información sobre el funcionamiento efectivo de los sistemas organizativos, diagnosticar la efectividad de dicha organización, evaluar los aspectos que limitan el desempeño organizacional y proponer lineamientos estratégicos para la proyección del funcionamiento efectivo del sistema organizativo.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO 1. FUNCIONAMIENTO EFECTIVO DE LOS ELEMENTOS ORGANIZATIVO.....6

1.1	Efectividad
1.2	Organización.
1.2.1	<i>Evolución del concepto de organización como entidad.</i>
1.2.2	<i>Efectividad y funcionamiento de la Organización</i>
1.2.3	<i>Sistema Organizativo</i>
1.2.4	<i>Coherencia y correspondencia de un sistema organizativo</i>
1.3	Medición de la efectividad organizacional
1.3.1	Modelo de valores compartidos
1.3.2	El Modelo de las 7S
1.3.3	Fortalezas del modelo
1.4	Producción de arroz en Cuba. Indicadores de efectividad

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE EFECTIVIDAD DE LA PRODUCCIÓN DE ARROZ EN EL CAI ARROCERO LOS PALACIOS.....31

2.1	Caracterización y evolución de la producción de arroz en Cuba
2.2	CAI Arrocero Los Palacios, su organización estructurar y producción de arroz.
2.2.1	Origen
2.2.2	Localización
2.2.3	Organización y estructura
2.2.4	Producción de arroz
2.3	Diagnóstico de efectividad
2.4	Datos relacionados con la funcionabilidad de la estructura de atención al sector cooperativo - campesino, para la gestión y comercialización del arroz.(anexo 2 y 3)

**CAPITULO III PROYECCIÓN DEL FUNCIONAMIENTO EFECTIVO DEL CAI ARROCERO
LOS PALACIOS.....74**

3.1Análisis de los resultados.

3.2 Plan de acción con los lineamientos estratégicos de efectividad.

CONCLUSIONES.....91

RECOMENDACIONES.....93

BIBLIOGRAFÍA.....90

GLOSARIO.....4

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

El arroz es un alimento indispensable para una importante proporción de la población mundial. Anualmente dos mil millones de personas fundamentan en él su dieta diaria. Los arrozales cubren más de 145 millones de hectáreas y producen 560 millones de toneladas de cereal cada año. Los pueblos a través de los siglos han tejido infinidad de leyendas en torno al arroz, por ser en muchos casos su alimento principal, constituyendo además una deidad en diversas culturas.

La población del planeta crece más rápidamente que la producción y el comercio internacional y en un contexto donde la tierra, el agua y la mano de obra, en su conjunto, disminuyen en países productores de arroz, hay quienes presentan otro tipo de cuestionamientos en torno al debate sobre el hambre en el mundo, por ejemplo, la Organización Mundial de la Salud entre otros organismos, señalan que: "el hambre responde a la mala distribución e inequidad, no a la falta de alimento".¹

El arroz (*Oryza sativa*) constituye un alimento básico en la dieta del pueblo cubano. Se reporta² que el consumo per cápita anual de cada habitante de la isla asciende a 69 Kg, tomando en consideración tanto la cantidad total de arroz que se importa como la que se produce, estimándose que este índice es superior en varias regiones rurales.

La producción de arroz en Cuba, aunque nunca ha satisfecho la necesidad total, fue creciendo a partir del triunfo revolucionario, sin embargo a raíz de la crítica situación atravesada durante el período especial, la producción arrocería especializada en el país se deterioró, hecho que se vio agravado a partir del año 2003 como consecuencia de la intensa sequía que se prolongó hasta el año 2006, este evento trajo como consecuencia que áreas considerables fueran dedicadas entonces a la ceba de ganado, lo cual produjo serias afectaciones en los sistemas de riego y viales.

¹ Rubén Alfonso Caraballo 2005

² GAIPA 2007, MEP 2007

Por otra parte, como alternativa a la delicada realidad que atravesaba la producción arrocerá, a finales de la primera década del siglo XXI comenzó a desarrollarse un movimiento productivo que agrupaba el sector cooperativo - campesino y otros productores a lo largo de todo el país.

En el año 2008, fue aprobado por la Comisión del Buró Político el programa para el desarrollo de la producción arrocerá. A partir de dicha aprobación y del reordenamiento empresarial del Ministerio de la Agricultura, se estableció un grupo para organizar y supervisar la producción nacional de arroz, en el sector estatal y cooperativo - campesino, a nivel de las provincias y los municipios, incluyendo el Municipio Especial Isla de la Juventud, como programa priorizado.

Como un esfuerzo del país por mantener la producción de arroz y dando cumplimiento a los acuerdos adoptados, en el propio 2008 se iniciaron inversiones en maquinaria agrícola para la cosecha, la preparación de tierras, continuando en el 2009 con la construcción de sitios de almacenamiento, modernización de los molinos y recuperación de las capacidades de secado, proceso que aun está en marcha, lo que permitió lograr una producción de 265 mil toneladas de arroz consumo en el 2010.

Aunque el autoabastecimiento nacional de este cereal siempre ha constituido una meta, la realidad es que la producción nacional de arroz no logra satisfacer la demanda interna, siendo necesario importar más del 50 % del arroz que se consume. Ello exige de la erogación de elevados niveles de divisa para su adquisición, teniendo en cuenta el drástico incremento de los precios en los mercados internacionales.

Esta situación hace vulnerable la seguridad alimentaria del país en este rubro. En respuesta a la situación creada, el Ministerio de la Agricultura ha adoptado alternativas adicionales basadas en el desarrollo de sistemas productivos de mediana y pequeña escalas de extensión con mayor participación de las labores manuales y el empleo de tecnologías de bajos insumos, para lograr incrementar la

producción del sector cooperativo - campesino (popular). En este escenario se realizan cambios de mentalidad en los directivos, especialistas y trabajadores del sector agroindustrial arrocerero, que contribuyan a la implementación de medidas destinadas a sustituir las importaciones del cereal. Para ello es vital que la organización rectora del programa de arroz se convierta en una entidad eficiente y efectiva en la producción del arroz.

En el discurso del 26 de julio de 2007, el General de Ejército Raúl Castro expresó: *“Sin embargo, no siempre al esfuerzo lo acompañan iguales resultados. La efectividad depende en gran medida de la constancia y la organización, particularmente del control y la exigencia sistemática y en particular de hasta dónde se haya logrado incorporar a las masas al combate por la eficiencia. Es algo muy distinto a la actitud de quienes usan las dificultades como escudo frente a la crítica por no actuar con la celeridad y efectividad necesaria, o por carecer de la sensibilidad y valentía política requerida para explicar por qué algo no puede solucionarse de inmediato... No son asuntos que resuelvan una simple crítica ni una exhortación, aunque se haga en un acto como este. Requieren ante todo trabajo organizado, control y exigencia un día tras otro; rigor, orden y disciplina sistemáticos desde la instancia nacional hasta cada uno de los miles de lugares donde se produce algo o se brinda un servicio.”*³

Nuestros máximos dirigentes a lo largo de la historia de Cuba han subrayado la trascendental importancia que reviste la efectividad de nuestras organizaciones. Las voluntades han llevado al hombre a grandes hazañas solo cuando se unen los esfuerzos, energías e inteligencias a un diseño organizacional efectivo, que constituye la clave para la consecución de los resultados. Cuba, país en desarrollo, del mal llamado tercer mundo, bloqueado económicamente desde hace 50 años, donde existen limitaciones en todos los campos del saber y del hacer solo tiene una salida para sobrevivir en sus condiciones reales actuales y es la efectividad y la eficiencia como premisa, no hay tiempo para ensayos, ni improvisaciones, debe aprender a hacer con el menor consumo de recursos.

³ Raúl Castro Ruz Discurso 26 de julio 2007.

Poder elevar la efectividad organizativa en las entidades productoras de arroz en el territorio nacional, contribuiría a satisfacer las palabras de Raúl cuando expresaba en las conclusiones del VI Pleno del Comité Central del PCC, el 28 de abril de 2008: *“La producción de alimentos debe constituir una tarea principal para los dirigentes del Partido, que es preciso estén conscientes de que en el presente y hasta donde es posible vislumbrar el futuro, es un asunto de máxima seguridad nacional.”*⁴

La autora de la presente investigación, tomando en cuenta que este es un rublo muy sensible para la población cubana, ha considerado centrar su investigación, con vistas a poder posteriormente generalizarla, en uno de los polos de producción de arroz del país de gran importancia y tradición, en la provincia Pinar del Río, el cual es rectorado por la organización económica denominada Complejo Agroindustrial Arrocero Los Palacios, que pertenece a la Organización Superior de Dirección Económica (OSDE), Grupo Agroindustrial de Granos.

PROBLEMA.

¿Cómo poder contribuir a elevar la efectividad organizacional del “Complejo Agroindustrial Arrocero Los Palacios”, para cumplir con las necesidades y demandas actuales del país?

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.

Si se identifican y se concientizan, por los directivos y especialistas del Complejo Agroindustrial Arrocero Los Palacios, cuáles son las causas principales que están influyendo en la efectividad organizacional alcanzada, se podrá proyectar de forma participativa, un plan de acción para el funcionamiento efectivo de la organización.

OBJETIVO GENERAL.

Proyectar el funcionamiento efectivo de la organización “Complejo Agroindustrial Arrocero Los Palacios”.

⁴ Raúl Castro Ruz VI Pleno del Comité Central 2008

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Recopilar información sobre el funcionamiento efectivo de los sistemas organizativos.
2. Diagnosticar la efectividad del Complejo Agroindustrial Arrocero Los Palacios.
3. Evaluar los aspectos que limitan el desempeño organizacional.
4. Elaborar de forma participativa lineamientos estratégicos y planes de acción para la proyección del funcionamiento efectivo del sistema organizativo

CAPÍTULO 1. FUNCIONAMIENTO EFECTIVO DE LOS SISTEMAS ORGANIZATIVOS.

En la teoría administrativa, la efectividad organizacional es un tema que ha sido abordado por diferentes teóricos y profesionales de la administración, señalan varios autores. Sobre el mismo se han escrito un elevado número de artículos y textos en las últimas décadas.

Sin embargo, y a pesar de ello aún no se ha logrado alcanzar consenso respecto al establecimiento de una definición sobre efectividad organizacional, problemática que se manifiesta también en otros términos de carácter administrativos. Esta situación ha provocado el que con mucha frecuencia la expresión de efectividad organizacional ha sido empleada como sinónimo de desempeño, resultados, éxito, habilidad, mejoramiento, calidad, y productividad, entre otros.

1.1 EFECTIVIDAD

Según Wikipedia, la enciclopedia libre, la efectividad “es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado”.⁵ En este sentido, el concepto de efectividad estaría muy ligado al logro de objetivos, y respecto a lo cual queda establecida una relación entre el resultado y la expectativa.

La palabra efectividad proviene del verbo latino “*efficere*”, que significa ejecutar, llevar a cabo u obtener resultados y con los costos más razonables posibles. Esta es la razón por la que este término también ha estado muy vinculado a los de eficiencia y eficacia⁶.

La Real Academia Española⁷, acepta las siguientes acepciones:

Efectividad: Calidad de efectivo.

Efectivo, va (l. effectivu):

1. adj. Real, verdadero.

⁵ Wikipedia

⁶ Carlos Alberto Mejías C.

⁷ La Real Academia Española

2. Empleo o cargo de planta, en contraposición al interino o al honorífico.
3. Número de personas que integran la plantilla de un taller, de una oficina de una empresa o institución.
4. Dinero o valor disponible.
5. Tropas que componen una unidad del ejército. No debe confundirse con eficaz.

Activo, fervoroso, poderoso para obrar, adjetivos muy vinculados a juicio de la autora con el término efectividad, es decir con todo aquello que se quiere lograr que sean los trabajadores de las organizaciones para lograr la soñada efectividad.

A este respecto, algunos de los sinónimos de efectividad podrían ser: seguridad, certeza, garantía, realidad, firmeza y confianza, palabras que dan un significado simple de cómo pueden y deben actuar nuestras organizaciones económicas para obtener mejores resultados en las producciones.

El concepto debe involucrar obligatoriamente a la eficiencia y a la eficacia, es decir, el logro de los resultados programado en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo y dinero

Sería interesante recorrer también los términos eficacia y eficiencia, tan vinculados a la efectividad. La eficacia puede ser normalmente confundida con la idea de eficiencia, pero es importante señalar que esta última supone cierto nivel de eficacia aunque racionalizando los recursos y la inversión de tiempo o dinero para lograr los resultados esperados. Mientras algo puede ser eficaz porque logra obtener los objetivos para los que se llevó adelante tal acción, puede no ser necesariamente eficiente si no reconoce los mejores medios o métodos para hacer que tal resultado sea consecuencia de un uso apropiado de los recursos. Eficaz entonces puede ser una institución en la cual se logran los resultados previstos pero con un gasto enorme y superior a lo estipulado de recursos, por lo cual termina no siendo efectiva.

Peter Drucker⁸ traza una interesante distinción entre lo que llama “hacer lo correcto” y “hacer las cosas correctamente” Pues bien, según el mismo Drucker, son muy frecuentes los casos en la empresa de hoy, de personas que hacen excelentemente lo que, en rigor, resulta completamente innecesario. Casos en los que se comprueba la ejecución de tareas que no contribuyen al proceso de agregar valor y que, independientemente de cómo sean realizadas, lo que hacen es consumir valor. Este problema normalmente no llega a ser detectado porque lo que los sistemas de evaluación determinan es cómo está ejecutada una tarea, pero no se evalúa si ésta es necesaria. Ese es un primer problema. Russell Ackoff nos señala que la distinción hecha por Drucker es equivalente a la distinción entre efectividad (“hacer lo correcto”) y eficiencia (“hacer las cosas correctamente⁹”). La efectividad, nos señala Ackoff, toma en consideración el valor que resulta de las acciones emprendidas (no se refiere necesariamente al valor económico) y nos señala que es preferible hacer mal lo necesario, a hacer bien lo innecesario. De lo primero, cabe la posibilidad de aprender y corregir, mientras que de lo segundo suele resultar que se refuerza un comportamiento equivocado.

Alexis Codina¹⁰ cita *“Se dice que la eficiencia es hacer más de lo mismo, pero más barato, mientras que la eficacia requiere hacer nuevas cosas que generan valor. La eficiencia requiere buena administración, la eficacia liderazgo y creatividad”*

A juicio de la autora resulta más atrayente un enfoque ligeramente distinto de estos términos, como es el de Stoner: Donde expresa que eficiencia está relacionada con la productividad, el porcentaje de rendimiento en relación con los insumos. Mientras más alto es el valor numérico de este porcentaje, mayor es la eficiencia.

James Stoner¹¹ “Refiere que la eficacia es la manera de satisfacer las prioridades competitivas de los clientes”. Las 4 prioridades competitivas son las siguientes: precios, nivel de calidad, confiabilidad de la calidad y la flexibilidad.

⁸ Drucker, Peter F. “La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas” 6ta ed. Buenos Aires, Ed. Ateneo, 1973

⁹ Russell Ackoff

¹⁰ Codina, Alexis La creatividad de la Empresa (2005)

¹¹ Stoner, James Administración Segunda Parte 5ta edición

Precios: Son importantes porque existen clientes que tienen limitado sus ingresos y otros porque diferencian la calidad de los productos y servicios.

Nivel de calidad: Esta dado por el alto desempeño de y por el tiempo de entrega rápida.

Confiabilidad de la calidad: Es la calidad consistente y la entrega en tiempo.

Flexibilidad: Es la flexibilidad del producto y del volumen. Esto significa que el producto o servicio está en fase de especialización, fabrica sus productos servicios con preferencia individual. Flexibilidad del volumen es la capacidad de acelerar o frenar el flujo de producción.

Tabla no 1.

DIFERENCIAS ENTRE LOS CONCEPTOS

EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
Se trabaja con paradigmas y caminos conocidos.	Requiere un pensamiento de ruptura con los viejos paradigmas	Debe entenderse que puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.
La eficiencia sería entonces el logro de los objetivos al menor costo unitario posible. En este caso se busca un uso óptimo de los recursos disponibles para el logro de los recursos deseados	La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.	Cuantificación del logro de la meta
Es la relación existente entre el vector de insumos (cantidad, calidad, espacio y tiempo) y el vector producción. Durante el subproceso estructurado, de convención de insumos en producto.	Es la relación existente entre el vector producto y el vector resultados. De convención de los productos en resultados.	Es el balance existente, entre los efectos deseados y los efectos indeseados, que genera un producto durante su consumo.

Fuente: elaboración propia

Se puede apreciar que los indicadores de efectividad y eficacia son susceptibles de ser utilizados para todo tipo de áreas de organización, independientemente del carácter de su actividad, es decir, sean labores comerciales, intelectuales, de producción, de control.

Después de reflexionar sobre estos conceptos cabe plantearse la siguiente interrogante: quién es eficiente y es eficaz, ¿es en esencia efectivo?

Según la autora es posible establecer estos indicadores como parte de la medición del desempeño y de la evaluación de la gestión para cada una de las áreas de la organización sobre el uso de los recursos, expresados en los costos y la necesidad de emplear adecuadamente el tiempo, expresado en el cumplimiento oportuno de lo requerido.

La disciplina que genera el establecimiento de metas de efectividad y eficacia, produce como resultado un crecimiento continuo de la competitividad de la empresa, lo cual es por sí mismo un objetivo altamente deseable.

1.2 ORGANIZACIÓN

La palabra organización tiene tres acepciones; la primera, desde el punto de vista etimológico, proviene del griego “*organon*” que significa instrumento; la segunda se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y la tercera se refiere a la organización como un proceso.

Es generalizada la utilización de la palabra entidad como sinónimo al referirse a empresas, talleres, fábricas etc., aunque también como instituciones sociales. Esta acepción no se refiere a las funciones de dirección, ni a acciones de estructurar u ordenar.

Otros autores esbozan que el término organización presenta dos referencias básicas. Por un lado, la palabra organización se utiliza para referirse a la acción o

resultado de organizar u organizarse. Y por otro lado, se designa con el término de organización a aquel sistema diseñado para alcanzar satisfactoriamente determinados objetivos o metas, en tanto, estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

Es decir, y en otras palabras, una organización será cualquier grupo social conformado por personas, una serie de tareas y una administración, que interactuarán en el marco de una estructura sistémica con la meta de cumplir con ciertos objetivos propuestos.

Debe observarse que para que exista y luego subsista, es que las personas que la integran se comuniquen y estén de acuerdo en actuar de forma coordinada en el logro de los objetivos propuestos que los lleven a cumplir efectiva y satisfactoriamente con su misión.

Entre las varias características que distinguen a una organización se cuentan: conjunto de personas con recursos, objetivos asignados, normas y orden jerárquico establecido, satisfacción de necesidades, producción o venta de bienes o servicios, transmisión de cultura, generación de trabajo, creación, conservación y transmisión de conocimiento, entre otras.

1.2.1 Evolución del concepto de organización como entidad¹².

La primera aproximación al concepto de organización es la de Weber, 1922 que en esa fecha define al grupo corporativo como una relación social que o bien está cerrada o bien limita la admisión de personas ajenas mediante la imposición de reglas y normas.

¹² Tomado del material de estudio de la asignatura Organización. Maestría de Dirección CETED, 2008.

- ✓ Etzioni, 1964, concibe a la organización como una unidad social que pretende alcanzar un fin. Según el autor mencionado las organizaciones están caracterizadas por la división del trabajo, atendiendo a sistemas de comunicación y a competencias de poder.
- ✓ Scout, (1964), define a la organización como un colectivo sistemático creado para alcanzar metas relativamente específicas sobre una base continua. Para este autor las características de las organizaciones rebasan sus objetivos concretos, a juicio de la investigadora.
- ✓ Barnard define la organización como un sistema de fuerzas constituidas por dos o más personas, conscientemente coordinadas, o de actividades de 2 o más componentes.
- ✓ Para Mayntz, 1972, toda organización posee tres elementos comunes. En primer lugar constituyen formaciones sociales. Al mismo tiempo, están orientadas hacia una finalidad u objetivo específico. En tercer lugar poseen una configuración racional con el objeto de alcanzar metas específicas.
- ✓ Porter, Lawler y Hackman establecen un enfoque sintético y proponen que las organizaciones estén constituidas por individuos y grupos, dirigidos hacia objetivos racionalmente coordinados y sostenibles en el tiempo. En particular en las organizaciones de carácter productivo, además se adoptan decisiones y se asumen riesgos con el fin de producir bienes y/o servicios, destinadas a satisfacer a los clientes, obtener beneficios, de manera sostenible.
- ✓ Weinert, 1985, define una organización como un conjunto o colectivo que posee límites relativamente fijos e identificables, con un ordenamiento normativo, que dispone de sistemas de autoridad jerárquico, de comunicación y que funciona con un equipo de miembros coordinados.
- ✓ Rodríguez Fernández, 1998, resume las características comunes de las organizaciones actuales en cuatro, las que describe de las formas siguientes:
 - a. Poseer un sistema social y técnico artificial en permanente proceso de cambio.

- b. Enmarcarse en un ecosistema que desarrolla su actividad en continua interacción con el entorno.
- c. Nutrirse de una fuente de satisfacciones e insatisfacciones es para los miembros que la constituyen que favorecen su desarrollo.
- d. Aspirar a disponer de la imagen más vigorosa y con mayor presencia de nuestra sociedad.

Consecuentemente, el criterio de la autora del presente trabajo, sobre la base de conceptualizar críticamente las consideraciones de los autores anteriormente enumerados, es que toda organización está integrada por individuos que se estructuran en determinada forma y establecen relaciones específicas que les permiten realizar las actividades que correspondan para cumplimentar los objetivos establecidos; es decir, es una unidad social, coordinada de manera consciente, compuesta por un grupo de personas que funcionan de forma continuada para alcanzar metas y objetivos comunes.

Las organizaciones funcionan con la participación de elementos que se interrelacionan estrechamente, estos son: las personas, las actividades y las estructuras; ellos se interconectan de una forma específica con los objetivos y la misión a lograr por cada organización. En la medida en que se producen los cambios en la sociedad, éstos influirán en las personas y en las organizaciones, debido a que una de las características principales en las organizaciones actuales es su gran interdependencia respecto al entorno exterior.

Surge entonces, una primera evidencia de que la efectividad y su significado pudieran variar sustancialmente de un tipo de organización a otra, porque su composición depende de los tipos de finalidades que se quieran lograr, la forma como se conciba su rendimiento desde los niveles directivos y gerenciales, y las decisiones que se tomen para alcanzar esos objetivos. Esto quiere decir, que podría haber tantas nociones de efectividad organizacional como tipos de organizaciones se estuvieran analizando.

1.2.2 Efectividad y funcionamiento de la organización

Para el logro de la efectividad, cada organización debe buscar el equilibrio entre el logro de sus objetivos, su funcionamiento, la utilización de los recursos y la satisfacción de las personas que la integran, siendo estos los cuatros criterios genéricos de la efectividad organizacional. A. Kinicki¹³ (Figura 1).

Figura no 1. Cuatro dimensiones de la efectividad organizacional.



Fuente: Adaptado del libro A. Kinicki, Comportamiento Organizacional. Ed. Mc. Graw Hill, Mayo 2003, Pp. 383-389.

Ninguno de los criterios de efectividad anteriormente mencionados, por sí solo logra la efectividad en una empresa, en las organizaciones bien administradas, se mezclan y adaptan los criterios de efectividad a los requisitos específicos de la situación (A. Kinicki, Mayo 2003)

Las organizaciones se pueden ver como sistemas sociales, si se desea lograr la máxima efectividad de una empresa se debe en primer término conocer y comprender a fondo su funcionamiento¹⁴, según Angélica del Carmen Soto, tesis apoyada por la autora.

¹³ Kinicki A., Kreitner R. Comportamiento organizacional, conceptos, problemas y prácticas. Mc Graw Hill Mayo 2003.

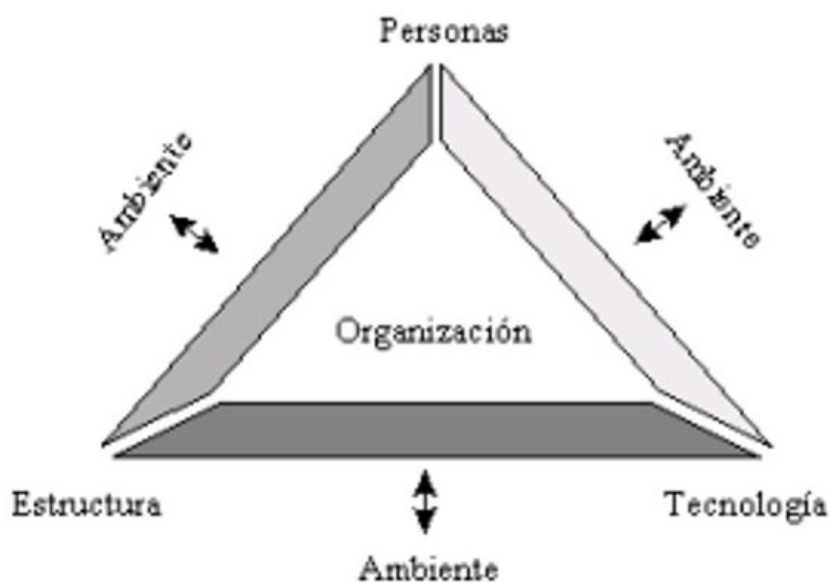
¹⁴ Angélica del Carmen Soto

Para entender el funcionamiento de una organización, se debe estudiar la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Este es un concepto muy cercano a lo que estudia el Comportamiento Organizacional.

El comportamiento organizacional estudia el impacto que tienen los individuos, los grupos y las estructuras sobre el proceder en las organizaciones. Su conocimiento permitirá lograr que las organizaciones trabajen con mayor efectividad, aprendan y se adapten mejor y más rápidamente a los cambios y se desempeñen de forma competitiva.

Los elementos clave en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología, el ambiente exterior y el equilibrio que se logre entre todos estos elementos,¹⁵ según K. Davis (Figura 2)

Figura no 2. Elementos claves del comportamiento organizacional.



Fuente. Comportamiento humano en el trabajo. Ed. Mc Graw Hill. Enero 1996.

¹⁵K. Davis

Las personas constituyen el sistema social de las empresas, estas se organizan ya sea por individuos o grupos de diversa naturaleza y tamaño.

Para que los sistemas sociales de las organizaciones funcionen es necesario que tengan una estructura. La estructura define la forma en que interactúan las personas en el interior de las organizaciones.

Para el logro de la efectividad de esto es necesario un cambio en el comportamiento organizacional, para lo cual es necesario tomar en cuenta tres puntos medulares de cada organización:

1. La naturaleza de la persona
2. La naturaleza de los grupos internos
3. La naturaleza de las organizaciones

La naturaleza de la persona nos habla de las diferencias individuales de una conducta motivada y el cuidado de la dignidad humana.

La naturaleza de los grupos, es la forma en que las personas interactúan entre sí en cada organización y la forma en que comparten normas y objetivos.

La naturaleza de las organizaciones, es la forma mediante la cual en una empresa se administra a las personas durante su trabajo.

De acuerdo a lo anterior, podemos ver que el funcionamiento organizacional tiene mucho que ver con las pautas de conducta de la gente que la compone.

Conducta individual necesaria para el logro de la efectividad organizacional:

- ✓ Unirse al sistema y permanecer en él.
- ✓ Conducta confiable.
- ✓ Conducta innovadora y espontánea.

Unirse al sistema y permanecer en él, nos habla de la forma en que una empresa recluta a sus empleados y el modo en que los integra al funcionamiento normal de la empresa, también debe lograrse bajo ausentismo y poca rotación de personal.

Cuando el empleado se incorpora a una organización (reclutamiento) se establece un contrato psicológico de palabra, dicho contrato define las condiciones del compromiso psicológico del empleado con el sistema.

Los empleados aceptan conceder una cantidad determinada de trabajo y lealtad, pero a su vez requieren algo más que recompensas económicas del sistema. Buscan seguridad, trato humano, relaciones interpersonales gratificantes y apoyo para la realización de sus metas personales.

El compromiso organizacional es el nivel en que un empleado se identifica con la empresa y desea seguir participando activamente en ella. Los trabajadores comprometidos con la organización generalmente tendrán un buen historial de asistencia, y apoyarán al logro de la misión y visión de la organización; así como al cumplimiento de las políticas de la compañía lográndose así índices más bajos de rotación de personal.

Un retardo puede impedir la realización oportuna del trabajo y bloquear las relaciones productivas con sus compañeros. El papel (rol) es un patrón de conducta esperada de una persona al desarrollar actividades relacionadas con otros, el papel refleja la posición de una persona en el sistema jerárquico, con todos sus derechos y obligaciones, su poder y su responsabilidad.

Para finalizar, la conducta innovadora y espontánea se puede entenderla como el grado en que un trabajador desempeña su trabajo con un rendimiento superior al requerido por su función para lograr las metas organizacionales.

La motivación de personal es un punto primordial para el logro de la efectividad de las organizaciones. Es más efectiva la organización que acepta las sugerencias

constructivas de su personal, es necesario que la empresa estimule a sus trabajadores a participar.

La comunicación es la transferencia de información y la comprensión entre dos personas. Si la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo.

La efectividad de una empresa no se puede lograr sencillamente siguiendo una receta específica, es necesario implementar acciones muy diversas para alcanzarla. Lo que todos los directivos deben contemplar a final de cuentas es el logro de sus metas de forma eficiente y al costo más bajo posible y para lograrlo se debe conocer y comprender a fondo la naturaleza del engranaje más importante de toda empresa, el factor humano.

1.2.3 Sistema organizativo

Cuando de organización se trata actualmente se manejan fundamentalmente tres enfoques conceptuales generales en relación con el trabajo y la conducta humana. Ante la pregunta ¿que se organiza?, se plantean tres respuestas posibles:

- ✓ Se organiza el trabajo.
- ✓ Se organizan las personas.
- ✓ Se organiza el sistema.

Estos dos conceptos son importantes porque determinan la organización de un sistema y los métodos de dirección como es planteado por la profesora Josefina López Cibeira¹⁶. Los sistemas organizativos no son un fin en sí mismo sino un medio que debe ayudar eficazmente a la consecución de los objetivos de la empresa¹⁷. Esto sirve de argumento para entender las razones por las que se están produciendo cambios tan radicales en el diseño organizativo de las empresas.

¹⁶ Tomado del material de estudio de la asignatura Organización. Maestría de Dirección, CETED. 2008

¹⁷ Tomado del material de estudio de la asignatura Organización. Maestría de Dirección, CETED. 2008

La persona en vez de estar atada a un puesto, puede realizar diversas funciones según la necesidad de la empresa, es posible pensar en términos de área de trabajo, (que reúna todas las funciones que es necesario desempeñar en un ámbito homogéneo) en vez de puestos de trabajo.

Hay que reducir niveles jerárquicos, se necesitan estructuras más planas, que acerquen la realidad y sitúen la toma de decisiones en el nivel adecuado. La formación de la persona, la visión de conjunto, el sentido del trabajo, la información, la creatividad y la participación configuran el eje básico para conseguir una empresa competitiva.

1.2.4 Coherencia y correspondencia de un sistema organizativo

La coherencia es la integración interna entre los elementos de un sistema organizativo, mientras que la correspondencia es la consistencia entre los elementos del sistema organizativo con su entorno. A medida que la coherencia sea mayor así será el grado de eficiencia que presentará el sistema analizado y en el caso de la correspondencia se medirá el grado de relevancia o eficacia que este sistema tiene de dar la respuesta correcta que el entorno demanda.

Los sistemas organizacionales, deben cumplir con estas dos condiciones si quieren lograr la eficiencia y también la “relevancia” o eficacia. La eficiencia siempre es interna, ya que cuando se centra en la misma, se está considerando el sistema cerrado y con objetivos racionales, pero como se ha analizado esto, no basta y menos aún en las actuales condiciones cambiantes del entorno, por lo que las organizaciones necesitan constantemente estar logrando la relevancia necesaria y su correspondencia con el entorno.

Las premisas sobre las cuales se basa estos conceptos son:

- ✓ La existencia de una eterna búsqueda por la coherencia y la correspondencia

- ✓ La historia es una permanente construcción, fragmentación y reconstrucción de coherencia y correspondencia
- ✓ El cambio es un esfuerzo deliberado para identificar y superar brechas de coherencia y correspondencia

Por eso, toda la existencia de la humanidad, la propia historia de las sociedades y los cambios que se producen en las organizaciones, siempre han estado condicionados por la búsqueda de la coherencia y la correspondencia.

A juicio de la autora cualquier cambio que se produzcan en los elementos del sistema donde se ejecutarán las acciones planeadas, producirá variaciones en el conjunto de interrelaciones y contribuirá a obtener resultados que pueden ser diferentes a las que el entorno demanda.

1.3 Medición de la efectividad organizacional.

Para medir la efectividad en el funcionamiento de una organización, una de las herramientas a utilizar es la de “Valores contrapuestos” ¹⁸ que ha sido adaptado del Libro de Organización de Stephen Robbins el que permitirá de forma participativa evaluar el nivel de efectividad de cualquier organización.

1.3.1. Modelo de los valores contrapuestos

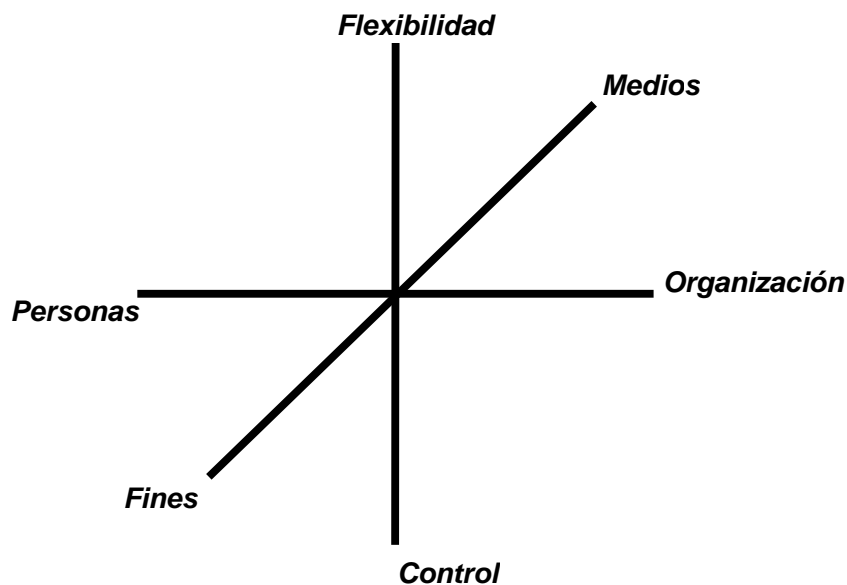
Los proponentes del modelo revisaron todos los indicadores de efectividad organizacional y establecieron conjuntos de valores contrapuestos que son incompatibles (Figura 3):

- ✓ Conjunto: Flexibilidad: dimensión de una estructura organizacional que valora la innovación, adaptación y el cambio vs. Control: dimensión de una estructura organizacional que valora la estabilidad, el orden y la previsibilidad.

¹⁸ Stephen Robbins

- ✓ Conjunto: Personas: dimensión que valora el bienestar y el desarrollo de las personas, sus necesidades y sentimientos. vs. Organización: dimensión que valora el bienestar y el desarrollo de la organización, productividad y alcance de metas.
- ✓ Conjunto: Medios: valora procesos internos y el largo plazo. vs. Fines: valora resultados finales y el corto plazo.

Figura no 3. Modelo de valores contrapuestos.



Fuente: Stephen Robbins. Organization

La combinación de los valores asociados a estos tres conjuntos ofrece 8 conjuntos de criterios de efectividad organizacional (Tabla 1).

Tabla no 1: Conjuntos de criterios de efectividad organizacional.

Conjunto	Descripción	Definición
OFM	Flexibilidad	La EO se define como la habilidad de ajustarse bien a los cambios en las condiciones externas y las demandas.
OFF	Adquisición de recursos	La EO se define como la habilidad de incrementar el apoyo externo y expandir el tamaño de la fuerza de trabajo.
OCM	Planeación	La EO se define como la existencia de metas claras y bien comprendidas.
OCF	Productividad y eficiencia	La EO se define como la existencia de un volumen de salidas elevados y un ratio de entradas salidas elevado.
PCM	Disponibilidad de información	LA EO se define como la existencia de canales de comunicación que facilitan información a las personas sobre las cosas que afectan su trabajo.
PCF	Estabilidad	La EO se define como un sentido de orden, continuidad y un buen funcionamiento de las operaciones.
PFM	Fuerza de trabajo cohesionada	La EO se define como la confianza y respeto de los empleados, y capacidades de trabajar bien con los otros.
PFF	Fuerza de trabajo habilidosa	LA EO se define como la posesión de empleados entrenados, habilidosos, y capacitados para hacer su trabajo de forma correcta.

Fuente: Stephen Robbins. Organization

Para usar esta herramienta, se aplica un cuestionario, el cual deberá ser llenado por miembros de una organización, se puede seleccionar el Consejo de Dirección, o realizar una muestra entre el personal para que todos puedan opinar y dar su criterio, de esta manera serían mucho más objetivos los resultados que se alcanzaran.

El test consta de 8 preguntas, la cuales deben ser contestadas en una escala de 1 a 3, donde el 1 significa que están en desacuerdo con la afirmación que se presenta, el 2, casi de acuerdo y el 3, totalmente de acuerdo. Posteriormente, de acuerdo a los resultados obtenidos, se procederá a obtener un valor promedio, si se desea, en vez de hacer una media aritmética, puede hacerse una media ponderada, donde el resultado es más objetivo (Anexo 1 y 2).

Para cada afirmación se tiene entre paréntesis unas letras que se corresponden con la línea del gráfico donde deben colocar los resultados. El gráfico que se elaborará será de área, por lo que la misma indicará, cuál es la tendencia que tiene la organización.

Este modelo ofrece varias vías para medir la efectividad. Si se parte de la realidad de que para diferentes grupos evaluadores la efectividad puede tener significados diferentes, entonces, la utilidad del modelo es que ofrece una amplia gama de criterios de evaluación, en los que cada grupo, en función del ángulo de observación, en que se encuentren en la organización pudiera tener una apreciación diferente de la realidad.

La dirección de la organización debe centrar la atención en los criterios correspondientes a cada grupo de evaluadores, y en dependencia del grado de importancia estratégica que cada grupo tenga para la organización, entonces habrá que tener en cuenta el criterio de evaluación.

Otro aspecto importante, a la hora de realizar el análisis de los resultados, es tomar en cuenta la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra la organización. A cada

etapa, corresponde también, como tendencia, un cuadrante u otro dentro del gráfico y por ende un modelo u otro. El vínculo de las etapas del ciclo de vida de la organización con los modelos de efectividad ha recibido poco estudio.

Uno de los problemas que los expertos le señalan a esta metodología es que se centra más en evaluar las percepciones de los grupos sobre como perciben los ocho criterios, que en clarificar cuál criterio están enfatizando más los diferentes grupos y realizar un análisis del por qué. Es por eso que además de presentar el gráfico radial, se debe también informar a la dirección de la organización como fue el comportamiento de cada criterio en los diferentes grupos, para lo cual se puede utilizar un gráfico de pastel, que muestre esta información.

Un modelo muy interesante a juicio de la autora, para diagnosticar la efectividad e implementar con éxito las estrategias de una empresa es el de las 7 S, desarrollado en 1980 por Thomas Peter y Robert Waterman¹⁹

1.3.2 El modelo de las 7s

Figura no 4. Modelo de las 7 S.



Fuente: Stoner James. Modelo de las 7S. Administración Quinta Edición pág 236

¹⁹ Thomas J. Peter y Robert Waterman Jr. En busca de la excelencia. Edición Lasser Mexicana S.A. México DF, 1982 Pág 35

El “Enfoque de las 7 S de la Estructura Corporativa”. En palabras sencillas, es una lista de verificación para implementar con éxito las estrategias de una empresa. Todo el modelo se basa en siete palabras que comienzan, en inglés, con “ese”. El modelo ha sido ampliamente utilizado en diversas empresas y por prestigiosas escuelas de administración, como Harvard y Stanford. La literatura plantea que es una combinación muy potente de práctica y teoría, criterio que comparte la autora.

1. **STRATEGY** (Estrategia): Este subsistema tiene que ver con el arte de formular y emplear planes que responden a los cambios del medio ambiente externo e interno de la organización. Es vital plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia. Es, en definitiva, la adecuada acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa. Lo difícil no es proponer estrategias, sino ejecutarlas. En realidad sólo hay dos estrategias posibles: Volver a la actividad de base (entendida como aquello que la empresa sabe hacer) y diversificarse (lo que la empresa no sabe hacer todavía pero aprenderá a hacer).
2. **STRUCTURE** (Estructura): Es la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que se dan en ella. La estrategia determinará la estructura y el diseño organizacional será el mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos. De esta forma: si la estrategia cambia, la estructura cambia; no constituyendo un escollo para la primera. En la teoría, la estructura divide funciones, deslinda relaciones, provee líneas de coordinación, determina la especialización de tareas, impone la integración y fija responsabilidades.
3. **SKILLS** (Habilidades): Son las capacidades distintivas de la empresa. Lo que algunos escritores llamarían “sus competencias centrales” o lo que la empresa hace mejor. Es vital que la estrategia elegida sea consecuente con estas habilidades.

4. **SHARED VALUES** (Valores compartidos): Equivalen al concepto de “misión” y valores que comparten todos los miembros de la empresa y que traduce la estrategia en metas circulares uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes. Son las aspiraciones y normas, escritas y no escritas de las organizaciones, que son más que los objetivos formales de la organización. Son las bases conceptuales sobre la que la organización está establecida.
5. **SYSTEMS** (Sistemas): Son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, sistemas de planificación, control, finanzas, adiestramiento, contabilidad, etcétera). Son, también, todos los procedimientos formales e informales que permiten que funcione una organización. Deben estar alineados con la estrategia y constituir el soporte adecuado para su logro. A juicio de la autora, los sistemas son el primer lugar para buscar las razones de por qué la organización no funciona bien.
6. **STYLE** (Estilo): Es la forma en que la alta dirección se comporta y, por lo tanto, establece el modelo a seguir. La tesis de fondo es que las acciones relevantes, incluso las simbólicas, comunican a cada miembro de la organización respecto de las prioridades y compromiso de la empresa con la estrategia. Tiene que ver con el liderazgo.
7. **STAFF** (Personal): Son las personas que conforman la empresa y se encarga de ejecutar la estrategia. Pero no tiene que ver solamente con lo que se encuadra formalmente en la gestión de recursos humanos sino también con la motivación, estado de ánimo y la salud mental de los miembros de las organizaciones, su desarrollo y crecimiento como individuos.

McKinsey sostiene que los cambios en la eficacia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de múltiples factores, muchos de los cuales no son obvios o no han sido considerados en los modelos tradicionales.

El modelo, por ello, asume tres ideas clave:

1. La existencia de una multiplicidad de factores que influyen en la viabilidad y correcto desarrollo de una organización (“soft skills” y “hard skills”).
2. No es suficiente la identificación de esta diversidad de factores. Lo más importante es la combinación que se logra entre ellos para optimizar los resultados.
3. La forma esquemática del modelo, más cerca de una red de relaciones que de una estructura piramidal, determina que a priori ninguno de los factores es más relevante para mejorar la eficacia organizacional. La importancia relativa de cada variable dependerá de las condiciones de tiempo y espacio.

1.3.3 Fortalezas del modelo.

Se considera:

- ✓ Herramienta de diagnóstico para entender organizaciones que son ineficaces e identificar sus “nudos de acción”.
- ✓ Guía el cambio organizacional combinando elementos racionales (duros / hard skills) con emocionales (blandos / soft skills). Soft Skills: Shared Values, Skills, Style, Staff. Hard Skills: Strategy, Structure, Systems.
- ✓ Facilita una estrategia corporativa, ya que las 7S deben ejecutarse en paralelo, porque están correlacionadas. No es posible realizar progresos en una sin hacer ajustes en las otras.
- ✓ Confirma que una multiplicidad de factores influyen en la efectividad de una organización y su habilidad para cambiar. ¿La razón? Los administradores tienden a focalizarse en sólo en algunos elementos (compensaciones o sistemas, por ejemplo), ignorando piezas claves.

- ✓ Apoya la gestión del líder, ya que lo obliga a reconocer un rango completo de elementos que pueden llegar a ser cambiados y focalizarse en aquellos que tendrán el efecto más grande.

1.4 PRODUCCIÓN DE ARROZ EN CUBA. INDICADORES DE EFECTIVIDAD.

El autoabastecimiento nacional de este cereal siempre ha constituido una meta, la producción nacional de arroz especializada. En la década de los años 80 se logró satisfacer la demanda interna como máximo en 250-260 mt arroz blanco, teniendo que importarse el resto del arroz a consumir. Sin embargo, a partir de la década del 90, debido a las limitaciones financieras del país, el Ministerio de la Agricultura adoptó otras alternativas adicionales basadas en el desarrollo de sistemas productivos de mediana y pequeña escalas de extensión con mayor participación de las labores manuales y el empleo de tecnologías de bajos insumos.

La producción arrocería en el país sufrió altos deterioros durante el Periodo Especial en su estructura productiva, agravada a partir del año 2003 como consecuencia de la intensa sequía, que se prolongó hasta el año 2006, dedicando un nivel de áreas considerables a la ceba de ganado, lo cual trajo como consecuencia afectaciones en los sistemas ingenieros y semi-ingenieros.

Por otra parte, la producción de arroz del sector cooperativo y campesino surge como un movimiento popular y a partir de la década del 90 el Ministerio de la Agricultura orienta organizarlo, brindándole un soporte científico tecnológico, aplicando el sistema productivo de pequeña - mediana escala y de bajos insumos, se establece a su vez como un subprograma priorizado dentro de la Agricultura Urbana.

La producción record en arroz consumo en el sector estatal en el país es de 259 mil 700 toneladas en la década de los años 80 y en el año 2007 se obtuvieron 217 mil toneladas en ambos sectores ²⁰.

²⁰Archivos del GAIA

Los indicadores para medir la efectividad y eficiencia en la producción de arroz en Cuba, son los siguientes:

- ✓ Cumplimiento de los indicadores productivos agrícolas (siembra, rendimiento agrícola y producción)
- ✓ Cumplimiento de los indicadores productivos industriales (Rendimiento industrial, calidad)
- ✓ Porcentaje de asistencia, puntualidad y aprovechamiento de la jornada laboral
- ✓ Nivel educacional del personal
- ✓ Aplicación y efectividad de los sistemas de pagos
- ✓ Indicadores económicos (Productividad, valor agregado, producción bruta y mercantil)

Esto se cumplimenta:

- ✓ Planificando los objetivos de trabajo a partir de su potencial de recursos naturales, humanos, financieros y materiales en el tiempo y los costos más razonables posibles.
- ✓ Organizando el trabajo a partir de lo planificado cumplimentando el contenido de cada área.
- ✓ Capacitando y adiestrando al personal con vistas a lograr mejor aprovechamiento de los medios de trabajo
- ✓ Mantener motivado el deseo de trabajar en el personal, de hacerlo bien, logrando un esfuerzo colectivo y alineado en la misma dirección.

CAPITULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA EFECTIVIDAD DE LA PRODUCCIÓN DE ARROZ EN EL CAI ARROCERO LOS PALACIOS

A criterio de la autora, para hablar de diseños organizacionales de forma general y en particular dentro del rublo del arroz, que garanticen de forma efectiva la producción del mismo para la población cubana, primero se debe realizar una caracterización del modelo de producción agrícola cubano y su evolución.

2.1 CARACTERIZACIÓN Y EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE ARROZ EN CUBA.

Con la llegada de los colonizadores a la Isla se definió de por sí el perfil de las actividades económicas que se iban a desarrollar. Al carecer el subsuelo cubano de grandes riquezas minerales, la opción recaía sobre las actividades agropecuarias y de reparación de buques, renglones que se favorecían por la envidiable posición geográfica de la isla, punto de escala obligado de la flota española en sus travesías.

Alrededor del año 1550 la ganadería pasa a ser la actividad económica fundamental de este período, pues era la producción que mejor se avenga simultáneamente con las necesidades internas y las del comercio exterior.

Posteriormente, en el siglo XVII, comenzó a difundirse por parte de los españoles el cultivo del tabaco; surgen las primeras plantaciones de caña y los primeros ingenios, cuya producción se destina originalmente al consumo de la población y posteriormente a la exportación. De esta forma las ramas agroindustriales ganadera, tabacalera y azucarera, en orden cronológico, y en menor medida el café, fueron conformando los cimientos estructurales de la economía nacional que después jugarían un rol decisivo en el ingreso y el empleo del país hasta el presente.

En la etapa de la pseudo república se mantuvieron, en la práctica, las mismas cadenas agro productivas heredadas de la época colonial, salvo algunas capacidades que fueron instaladas en renglones no tradicionales hasta ese entonces como el de bebidas (con capital estadounidense); cervezas y ron (capital cubano y de origen español); conservas de frutas y vegetales, la industria cárnica y láctea.

Estas capacidades instaladas presentaban en general poco desarrollo, con tecnologías atrasadas y eminentemente artesanales, con la excepción de las contadas empresas de bebidas y las que operaban con capital estadounidense o de otro país.

A raíz del triunfo revolucionario prevaleció el concepto de la industrialización y la diversificación agrícola como pivotes del desarrollo. Se trataba por este medio de superar la deformación estructural de la economía cubana, marcada por el monocultivo, la mono exportación y la elevada dependencia económica de los Estados Unidos. Del mismo modo, se aspiraba a resolver el problema de la alimentación a la población, cuya demanda se había elevado por la explosión demográfica.

Se promovió en la agricultura la búsqueda de fuentes de alimentos en un corto plazo, como la producción de huevos y el impulso a la producción de arroz y viandas.

Posteriormente, las expectativas en torno a la demanda de azúcar, por parte de los países socialistas, conllevaron a un relanzamiento de este rubro como principal actividad económica del país y como línea de especialización en esa área de integración económica. Con la incorporación de Cuba, en 1972, como miembro efectivo al sistema de integración económica de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) y los países socialistas, conocido por Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME), se abrieron nuevas posibilidades en relación con la obtención de insumos agrícolas y equipamiento.

En la década de 1980 se vislumbraba un agotamiento del modelo agrícola prevaleciente hasta entonces. Su evidencia estaba dada en la inelasticidad de la respuesta productiva ante un uso cada vez más intensivo de los insumos productivos, lo que unido posteriormente a la caída del campo socialista, principal suministrador de insumos agrícolas, provocó un drástico descenso de los niveles de producción.

La crisis económica que tuvo su clímax en la primera mitad de la década de 1990, causó un impacto mayor en el sector agropecuario, ya que mientras el Producto Interno Bruto decayó un tercio respecto a 1989, la producción agropecuaria por su parte descendió en un 50% entre esos años; aún hasta la fecha no ha logrado su total recuperación ²¹

La situación originada, a juicio de los especialistas y de la autora, hacia inaplazable el objetivo de reanimar el sector y dar un vuelco a la situación de estancamiento de las fuerzas productivas. A raíz de la situación a finales del año 1993 se crearon las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) como un nuevo sujeto económico en el panorama productivo de la agricultura cubana²².

Este hecho implicó cambios en cuanto a la tenencia de la tierra, ya en la actualidad la mayor parte de las mismas está en manos de tenedores no estatales, contrariamente a lo que ocurría a principios de la década de 1960 cuando el 40% de la tierra pertenecía al Estado.

²¹ González A. El sector agropecuario en el desarrollo económico. En: MEP-ASDI Universidad de la República Oriental del Uruguay (UROU) (Ed.), Cuba: el sector agropecuario y las políticas agrícolas ante nuevos retos, Cuba: MEP-ASDI-UROU, 2000

²² Figueroa V. El sistema cooperativo en la reforma del modelo económico de la transición extraordinaria en Cuba. Tesis de Doctorado Cuba UCVC, Santa Clara, 1997

El sector no estatal abarca:

- ✓ Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC): están constituidas por trabajadores provenientes de las empresas estatales, las tierras que les han sido traspasadas en calidad de usufructo y los medios de producción comprados al Estado.
- ✓ Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA): constituyen una forma colectiva de propiedad social y se crearon a partir de la decisión de los campesinos de unir sus tierras y demás medios de producción fundamentales.
- ✓ Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS): son organizaciones primarias de carácter colectivo que posibilitan el uso común del riego, de algunas instalaciones, servicios y otros medios, así como el trámite global de sus créditos; sin embargo, la propiedad de cada finca, sus equipos y la producción resultante siguen siendo privadas.
- ✓ Los productores (campesinos) privados dispersos.

El desarrollo de las producciones de alimentos por el sector cooperativo y campesino y por la población adquirió un mayor dinamismo a partir de las iniciativas desplegadas como alternativas para atenuar las insuficiencias en la oferta alimentaria en el periodo especial. En forma gradual y progresiva, dicho movimiento fue cobrando importancia y organización a partir de 1995. La agricultura urbana, los patios, las parcelas, las fincas de autoconsumo, los huertos y otras producciones destinadas en lo fundamental al autoabastecimiento alimentario constituyen las principales modalidades que participan en este tipo de producciones. Abarcan una amplia gama de rubros, desde los renglones agrícolas básicos como el arroz, los frijoles, tubérculos y hortalizas, hasta producciones pecuarias cuya magnitud creciente rebasa en algunos casos los volúmenes de las producciones especializadas²³

²³ Bu, Angel Fernandez, Pablo Garcia, Anicia Nova, Armando. 1996. Las UBPC y su necesario perfeccionamiento. En: Investigación Económica, Cuba: Año 2000, N° 2: 15-42).

Es de destacar que se aprecian en la actualidad volúmenes de producción en algunos rubros que sobrepasan los obtenidos anteriormente, exceptuando las producciones ganaderas, donde predominaban tecnologías de elevada densidad de insumos y se ven por lo tanto más limitadas a una reconversión hacia formas más sostenibles.

A partir de las transformaciones iniciadas en 1993 con la creación de las UBPC y con el objetivo de la reanimación de la producción agropecuaria, se decidió al año siguiente, cuando ya existía un buen número de estos nuevos actores productivos, abrir un espacio denominado Mercado Agropecuario, donde la compra y venta se concertarían por la vía de la libre competencia. En esta oportunidad podrían concurrir prácticamente todos los actores productivos, incluso los estatales, previo cumplimiento del requisito de competencia, que establecía la posibilidad de concurrir al mercado como oferente, una vez cumplidos sus compromisos contractuales de ventas al Estado. Esta medida perseguía como objetivo que no se vieran afectadas las entregas al Estado con destino al consumo normado y social, pero a su vez los convirtió en un mercado residual. Por otra parte, se establecían restricciones de acceso a determinados productos de la ganadería vacuna, a productos exportables como el café y el tabaco, así como a algunos sujetos productivos como las entidades especializadas. Además se estableció el cobro de diversos servicios, como el de tarima, etcétera, y un sistema impositivo a partir de la declaración previa del volumen de la mercancía a ofertar y su precio de realización.

2.2 CAI ARROCERO LOS PALACIOS, SU ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL Y PRODUCCIÓN DE ARROZ

2.2.1 Origen

El CAI Arrocero Los Palacios, fue creado mediante la Resolución No 532 del 30 de diciembre de 1986, del Ministro de la Agricultura. Surge de la fusión de la Empresa Arrocera Los Palacios, perteneciente al Ministerio de la Agricultura y la Empresa

Arrocera Pinar del Río, subordinada al Ministerio de la Industria Alimenticia, pasando a formar parte de su patrimonio todas las unidades y medios pertenecientes a ambas empresas. Dicha unión se oficializa en el año 1987.

2.2.2 Localización

El Complejo Agroindustrial Arrocero Los Palacios está localizado al sur de los municipios: Los Palacios y Consolación del Sur.

Mapa no 1



Fuente: Geocuba, 2010

2.2.3 Organización y estructura

Desde 1997 comienza el proceso hacia el Perfeccionamiento Empresarial, iniciando con este un gran proceso de Innovación Tecnológica que dio como resultado que el 29 de septiembre de 2000 fuera aprobado el Expediente, desde entonces trabaja bajo nuevas condiciones organizativas en su gestión, lo cual ha permitido la obtención de una mayor productividad, basado en la innovación tecnológica y organizativa, Gestión de Conocimiento y Protección al Medio Ambiente.

Actualmente cuenta con un Director General, un Director Adjunto y seis Direcciones Funcionales a nivel de CAI: que son las siguientes: Agrícola, Maquinaria, Industria, Pecuaria, Economía y Recursos Humanos. Además de una Unidad de Aseguramiento.

Potencial de Capital Humano de la organización:

- ✓ Universitarios 138
- ✓ Técnicos Medios 580
- ✓ Profesores Adjuntos 9
- ✓ Máster y Especialistas en producción arroceras 12
- ✓ Estudiando en maestría o especialidad 28
 - Mecanización 9
 - Especialidad de Producción de Arroz 19

Su estructura está formada por tres Unidades Empresariales de Base (UEB) Agrícola, cuatro Unidades Empresariales de Base Industriales una UEB agrícola e industrial, una Unidad Empresarial de Base de Aseguramiento, Comercialización y Transporte, una Unidad Empresarial de Base Comercial, una Unidad Empresarial de Base de Servicios Internos y la Dirección General para un total de 12 unidades. Además brindan atención a dos Granjas del MINFAR y una del MININT.

Tabla no 2 Balance de tierra del CAI:

Total de tierra: 53493.0 ha, de ellas.

Dedicación de las Tierras	CCS	Estatal
Siembra de arroz	4478.41	25138.59
Cultivos varios		214.70
Ganadería	3705.96	6819.41
Afectadas por la Salinidad		665.36
Con montes, lagunas y sistemas de riego		12397.55
Con edificaciones y otros		73

Fuente: Informe anual de producción histórica del "CAI Arroceros Los Palacios".

La topografía en algunos casos no es la óptima para el cultivo de arroz, encontrándose afectada por lagunas, arroyos y depresiones.

Los suelos que predominan se clasifican como: Gley Oscuro Pardo Concrecionario y se caracterizan por ser arenosos con baja fertilidad natural de fósforo, potasio y materia orgánica, además de problemas de salinidad en las áreas más cercanas a las costas.

Esta llanura se caracteriza por una vegetación principalmente de pastos naturales y plantas cuyo hábitat son las zonas bajas y lagunas, presenta como fauna principal las aves y los peces de agua dulce, además del ganado que en ella se pastorea.

A partir del inicio del programa de desarrollo arrocero a finales de la década de 1960 se inician las construcciones de sistema de riego existiendo en la actualidad 1601.0 ha con sistema ingeniero, 21034.5 ha con sistema semi- ingeniero y 7464.2 ha con sistema tradicional para un total de 30099.7 ha que se pueden regar.

El CAI se encuentra vinculado a 15 embalses de agua, con una capacidad total de 740.0 hm³ y una capacidad de entrega de 748 hm³, así como una red de conducción formada por 97.9 Km del canal magistral, 569 Km de canales primarios y secundarios y 700 Km de canales terciarios.²⁴

El desarrollo del mono cultivo y el alto grado de mecanización y quimización de la arrocera y el no haber tomado medidas preventivas de protección al medio ambiente, trajo por consecuencias afectaciones al medio, para lo cual en la actualidad se formula la Estrategia Integrada con el objetivo de detener y disminuir este problema.

En el año 2001 se crea el departamento de Ciencia y Desarrollo, para profundizar en la aplicación de la ciencia y la técnica, innovación tecnológica, gestión del conocimiento, del medio ambiente, las investigaciones en las diferentes esferas

²⁴ Archivo del CAI Arrocero Los Palacios.

productivas, de servicios, búsquedas de financiamiento a través de proyectos y lograr la integración entre todos los órganos colegiados que tributan a la ciencia: Consejo Técnico Asesor (CTA), Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores (ANIR), Brigadas Técnicas Juveniles(BTJ), Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF), Asociación Nacional de Economistas de Cuba (ANEC) etc., a favor de la eficiencia, eficacia y desarrollo sostenible. Posteriormente se crea el Centro de Gestión del Conocimiento e Informática.

La misión y visión actual del CAI, así como su objeto social se presentan a continuación.

MISIÓN.

“Dirigir, supervisar y controlar la actividad técnica y productiva del cultivo del arroz en toda la Provincia, su comercialización, así como sus resultados, económicos, financiero y de recursos humanos, igualmente desarrollar la explotación del ganado vacuno, ganado menor y los cultivos varios en las UEB del Complejo Arrocero Los Palacios”.²⁵

VISIÓN.

“El CAI se ha consolidado como un sistema integrado de Dirección y gestión empresarial, su desempeño se expresa con resultados positivos en obtener volúmenes de producción de arroz consumo a través del incremento de los rendimientos agrícolas por hectáreas con una reducción de los gastos, mediante la utilización de las mejores áreas y una rigurosa aplicación de la Ciencia y la Técnica en el Cultivo del Arroz, obtener resultados superiores en las producciones complementarias a la actividad fundamental como es, ganado vacuno, ganado menor y los cultivos varios, con un capital humano preparado, calificado y con alto sentido de pertenencia”.²⁶

²⁵ Archivo del CAI Arrocero Los Palacios.

²⁶ Expediente de sistema de dirección y gestión empresarial del CAI Arrocero Los Palacios.

OBJETO SOCIAL

Según Resolución No. 1483 / 2005, resumen, el cual es como sigue: ²⁷

- ✓ Producir y comprar a entidades del sistema y a la base productiva (Unidades Básicas de Producción Cooperativa, Cooperativas de Créditos y Servicios y de Producción Agropecuaria, Granjas Estatales de Nuevo Tipo y productores individuales), arroz y subproductos, viandas, hortalizas, granos, flores, frutales, animales comerciales de ganado mayor y menor, sus carnes, sus subproductos y derivados cárnicos, y otras producciones agropecuarias para comercializar de forma mayorista en moneda nacional y en divisas.
- ✓ Brindar servicios en moneda nacional, molinera, secado, clasificación de semillas y curtidos de pieles.
- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista, medios de control biológico (entomófagos y entomopatógenos y biopreparados), materia orgánica, humus de lombriz, pienso criollo, plantas condimentosas y medicinales frescas o secas, semillas botánicas y agámicas que incluyen plántulas y posturas de hortalizas, en moneda nacional.
- ✓ Producir y comprar para comercializar de forma mayorista y en moneda nacional, los insumos fundamentales para la producción, artículos de alta demanda para el sector agropecuario y subproductos de las cosechas para alimento animal y forraje verde y seco, a las distintas formas de producción (Unidades Básicas de Producción Cooperativa, cooperativas de Créditos y Servicios y de Producción Agropecuaria, Granjas Estatales de Nuevo Tipo y productores individuales) que se vinculan con la empresa.
- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional, materiales alternativos de construcción a entidades del sistema.
- ✓ Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimiento de obras menores al sistema y a las viviendas de los trabajadores de la empresa y de la base productiva vinculada a la misma en moneda nacional.

²⁷ Idem.

- ✓ Brindar en moneda nacional servicios técnicos de explotación y manejo del ganado mayor y menor, de laboratorio de leche, de máquina agrícola, fumigación, riego, de nivelación y drenaje, pesaje en básculas, cosecha, de transportación de cargas, de maquinado, servicios técnicos de aplicación de medios biológicos, procesamiento de datos primarios, fertilización, fitosanitarios, taller, copistería, soldadura, pintura, tornería, ponchera y herrería alquiler de equipos y locales, de capacitación, medicina veterinaria, inseminación artificial, losa sanitaria, agrotécnica, tracción animal y doma de bueyes, a las distintas formas de producción (Unidades Básicas de Producción Cooperativa, cooperativas de Créditos y Servicios y de Producción Agropecuaria, Granjas Estatales de Nuevo Tipo y productores individuales) que se encuentran
- ✓ Brindar servicios en moneda nacional, de abasto de agua para el riego, reparación de envases para el acopio de productos agropecuarios, montaje y reparación de sistemas productivos, molinado de granos y semilla, de reparación de camiones y viales de transporte de carga y de personal.
- ✓ Comercializar de forma minorista artículos industriales y alimenticios a los trabajadores de la empresa y a la base productiva asociada, a través de la Tienda de Estímulos propia de la entidad, según nomenclatura aprobada en Moneda Nacional.
- ✓ Consolidar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, posibilitando con ello el incremento sostenido de la eficiencia económica y productiva, así como el cumplimiento de las medidas técnicas organizativas.
- ✓ Consolidar la implementación del Decreto Ley 281 de los nuevos sistemas de gestión empresarial.²⁸
- ✓ En el año 2000 se inicia el Perfeccionamiento Empresarial en el CAI y sus dependencias. Se realiza un diagnóstico y se determinan 17 sistemas de gestión empresarial. Actualmente la empresa se encuentra diseñando los 4 sistemas nuevos que aparecen en el Decreto 281/2007. Los cuales son: ²⁹
 - ✓ Sistema de gestión de capital humano
 - ✓ Sistema de gestión de medio ambiente

²⁸ Archivo del CAI Arroceros Los Palacios.

²⁹ Expediente del sistema de dirección y gestión empresarial del CAI Arroceros Los Palacios.

- ✓ Sistema de gestión de Innovación tecnológica
- ✓ Sistema de gestión de comunicación empresarial.

La estructura funciona como un sistema, integrado por los siguientes procesos: ³⁰

1) PROCESO PRODUCCIÓN AGRÍCOLA.

- ✓ Producción de arroz estatal
- ✓ Producción de arroz del sector cooperativo y campesino
- ✓ Ganadería
- ✓ Cultivos varios.

2) PROCESO INDUSTRIAL

- ✓ Secado y molinado de arroz.

3) PROCESO DE MAQUINARIA Y LOGÍSTICA.

- ✓ Departamento de maquinaria.
- ✓ Departamento de energía.
- ✓ Aseguramiento y Transporte.

4) PROCESO EFICIENCIA ECONÓMICA.

- ✓ Área económica.

5) PROCESO CAPITAL HUMANO.

- ✓ Organización del trabajo y los salarios.
- ✓ Seguridad y salud del trabajo
- ✓ Recursos laborales.

³⁰ Expediente del sistema de dirección y gestión empresarial del CAI Arrocero Los palacios.

6) *PROCESO DIRECCIÓN FUNCIONAMIENTO Y CONTROL.*

- ✓ Actividad Jurídica
- ✓ Auditorias internas
- ✓ Ciencia y Técnica
- ✓ Seguridad y Protección
- ✓ Funcionamiento orgánico.
- ✓ Cuadros.

Para cumplir la misión el CAI cuenta con una plantilla de integrada por cuadros, técnicos, administrativos, trabajadores de servicios, obreros, contratados. La edad promedio de los trabajadores es 45 años.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

- ✓ Estación de Frecuencia Modulada (38 plantas)
- ✓ Radio Base del municipio
- ✓ Canal Visión Atabey Los Palacios.
- ✓ Programa de Sol a Sol. (Pinar del Río)
- ✓ Cuba Visión.

INSTITUCIONES Y/O ORGANIZACIONES A LAS QUE SE VINCULA.

- ✓ Instituto de Investigación de Granos (IIG)
- ✓ Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas (INCA).
- ✓ Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA).
- ✓ Centro Universitario de Pinar del Río.

La estructura organizativa de la empresa se anexa. Anexo No 1.

2.2.4 Producción de arroz

La producción de arroz record en el sector estatal según la Serie Histórica del Grupo fue en el año 1982, donde se sembraron 33085.6 hectáreas y se obtuvo una producción de 121729.6 toneladas húmedas. Desde el año 1996 se le adiciona a esta estadística las producciones del Sector Cooperativo Campesino (SCC) que ha ido en aumento en los últimos años, constituyendo hoy en día el 73% de las producciones de la provincia, incrementándose también las ventas al estado, aunque esta provincia en relación a las del resto del país es de la que menos compra, con respecto a lo que produce.

En el último quinquenio las producciones por sectores en el CAI Arrocero Los Palacios se han comportado de la siguiente manera³¹:

Tabla no 3. Producción de arroz en el CAI en los últimos 5 años

No	Indicadores	U/M	2007	2008	2009	2010	2011
Sector Estatal							
1	Área Sembrada	ha	11144	8977.7	12917.8	8151.4	6491.3
2	Producción de Arroz Húmedo	t	29977.0	26843.0	34878.0	27225.0	16142.1
3	Rendimiento Agrícola	t/ha	2.7	2.9	2.7	3.3	2.4
Sector Cooperativo y Campesino							
1	Área Sembrada	ha	22561.0	23286.0	22322.4	20129.0	16196.6
2	Producción de Arroz Húmedo	t	67909.0	72186.0	77313.9	56785.0	37574.9
3	Rendimiento Agrícola	t/ha	3.0	3.1	3.5	2.8	2.6
	Producción de Arroz Consumo	t	10085.1	10479.0	16268.4	6981.0	5534.8

Fuente: Estadística CAI Los Palacios.

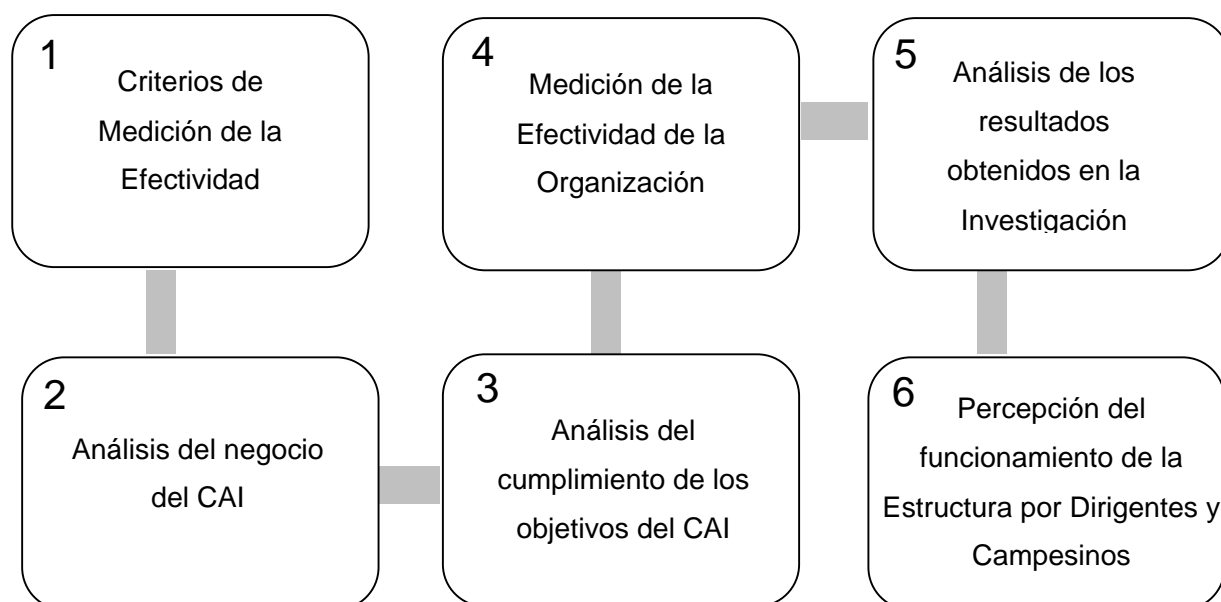
³¹ Archivo del CAI Arrocero Los Palacios.

2.3 DIAGNÓSTICO DE LA EFECTIVIDAD

Se trató de una investigación no experimental descriptiva, cualitativa, cuantitativa y de corte longitudinal, en el campo de la agricultura, en el área de la producción y comercialización del arroz, realizada en el Complejo Agroindustrial Arrocero de Los Palacios, en la provincia Pinar del Río.

Para la consecución de los objetivos propuestos se realizaron una serie de actividades en el CAI, las cuales se presentan de forma resumida en el figura no 5: donde participaron director general, directores de UEB y especialistas.

Figura no 5. Actividades efectuadas en el CAI para realizar el diagnóstico y reflexión sobre la efectividad organizacional. Las técnicas utilizadas fueron trabajo grupal, aplicación de encuestas y análisis documental³².



Fuente: elaboración propia

³² Realizado por la autora.

1. Los criterios de medición de la efectividad planteados por los directivos, ejecutivos y especialistas del CAI Arrocerero Los Palacios después de reflexionar sobre el tema fueron:
 - ✓ Relación entre la dirección de la organización y los trabajadores.
 - ✓ Vinculación de los trabajadores con la dirección.
 - ✓ Vinculación de la dirección con los trabajadores.
 - ✓ Resultados económicos.
 - ✓ Relación entre los resultados y la eficiencia.
 - ✓ El cumplimiento de las obligaciones contractuales.
 - ✓ La eficiencia del sector cooperativo campesino.
 - ✓ La productividad.
 - ✓ La calidad.
 - ✓ La organización de la fuerza de trabajo.
 - ✓ El impacto de la organización en el entorno.
 - ✓ La estadística acumulada.
 - ✓ La retroalimentación de la base productiva.
 - ✓ La seriedad, la disciplina y la responsabilidad.
 - ✓ El deseo de trabajar de las personas.
 - ✓ El cumplimiento de las etapas de los procesos.
 - ✓ La responsabilidad y retroalimentación de los colectivos laborales.
 - ✓ Los resultados del sistema. El conocimiento e información, evaluación de la eficiencia y los resultados del proceso.
 - ✓ La salud del colectivo de dirección y de su base productiva.
2. Se debate acerca del negocio que realiza el CAI como entidad económica y no se llega a ninguna conclusión.
3. Durante el debate sobre los objetivos en el CAI arrocerero Los Palacios. Se analizó la percepción del cumplimiento de los mismos, la evaluación del desempeño del CAI se extendía en una escala que iba del bien al regular, no existiendo ningún aspecto evaluado de mal. Después de un profundo análisis se decidió reevaluar los objetivos dándoles como cumplidos o no, en aras de evitar paternalismos y de perfeccionar los resultados del trabajo del CAI (Tabla 4).³³

³³ Archivo del CAI Arrocerero Los Palacios

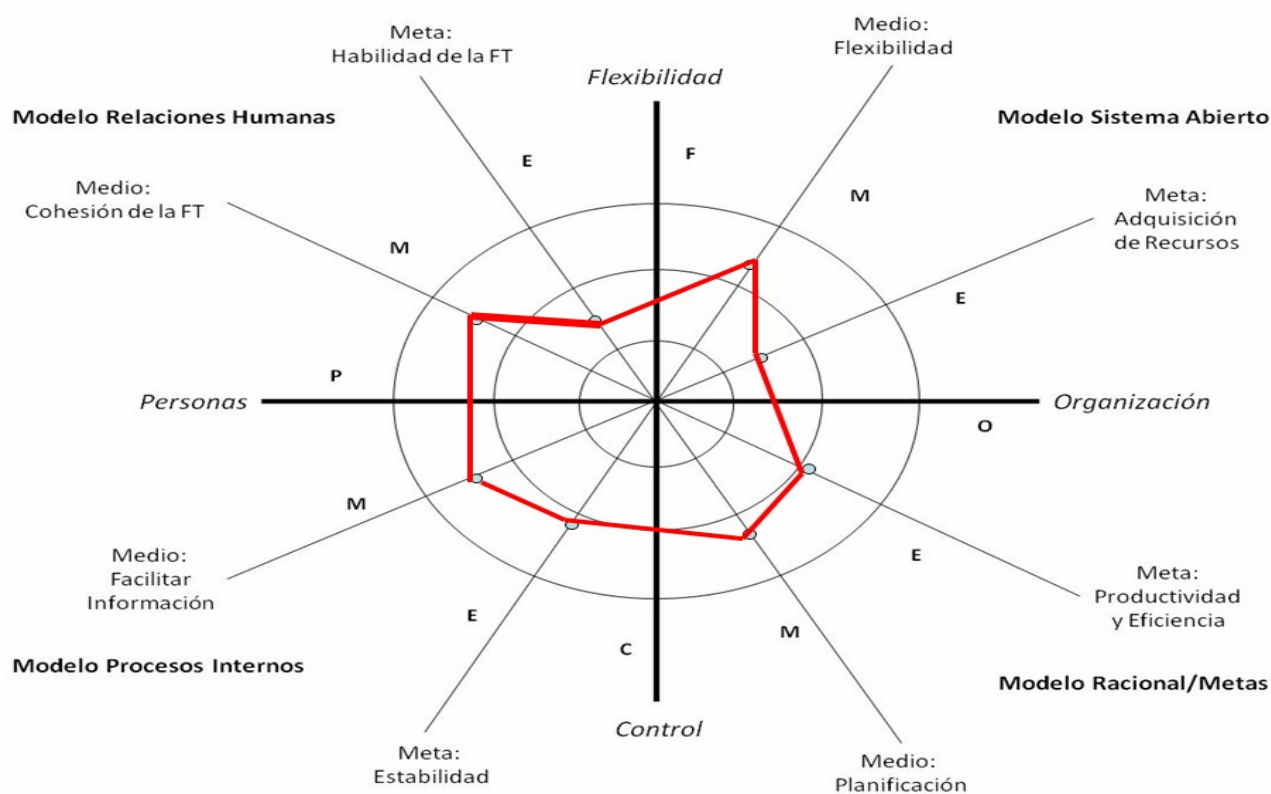
Tabla no 4. Cumplimiento de los objetivos en el CAI Arrocero Los Palacios en el año 2010

No.	OBJETIVOS	Percepción del Cumplimiento	
		Antes de la sesión	Durante la sesión
1	Incrementar el volumen de arroz húmedo en el sector estatal y cooperativo y campesino, con eficiencia y calidad, garantizando los rendimientos planificados.	Regular	Incumplido
2	Trabajar por elevar las producciones complementarias con claridad y eficiencia, aplicando la ciencia y la técnica.	Bien	Cumplido
3	Garantizar el cumplimiento del plan de la producción de arroz consumo con eficiencia y calidad, elevando el rendimiento industrial	Regular	Incumplido
4	Consolidar el sistema de capital humano.	Bien	Cumplido
5	Consolidar las indicaciones sobre la aplicación de la política de cuadros elevando el rigor en los métodos de trabajo, con énfasis en la selección y preparación de la reserva.	Regular	Incumplido
6	Asegurar la efectividad del control y atención a la actividad energética y de logística en el CAI.	Regular	Incumplido
7	Fortalecer la actividad de funcionamiento, control, y supervisión de todas las estructuras.	Bien	Cumplido
8	Elevar los resultados económicos, priorizando los niveles de eficiencia y calidad en la captación de divisa.	Bien	Cumplido
9	Lograr el fortalecimiento de la organización basada en la consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial.		?

Fuente: Archivo del CAI Arrocero Los Palacios

4. Posteriormente se aplicó a los participantes la encuesta para medir la efectividad de la organización, a través del modelo de valores contrapuestos. Para dar respuesta a la misma se analizaron los ocho acápites, con los resultados de la encuesta se elaboró el gráfico de área de los valores contrapuestos, cuyos resultados se encuentran en la figura 5.

Figura no 6 Medición de la efectividad organizacional en el CAI arrocero Los Palacios, a través del modelo de valores contrapuestos.



Fuente: Encuesta aplicada para medir efectividad organizacional.

5. Se realizó de manera conjunta con los participantes el modelo de los valores contrapuestos, arribándose por consenso a las siguientes conclusiones:

- a. La organización se centra más en el control que en la flexibilidad (esto queda demostrado en su Misión).

Misión del CAI: *“Dirigir, supervisar y controlar la actividad técnica y productiva del cultivo del arroz en toda la provincia, su comercialización, así como sus resultados, económicos, financiero y de recursos humanos, igualmente desarrollar la explotación del ganado vacuno, ganado menor y los cultivos varios en las UEB del Complejo Agroindustrial Arrocero Los Palacios.”*

- b. Su atención está más centrada en las personas que en la organización (también queda demostrado en el cumplimiento de los objetivos 2010). De los nueve objetivos trazados para ese año, se cumplieron solo cuatro y uno de ellos fue *“consolidar el sistema de capital humanos”*.

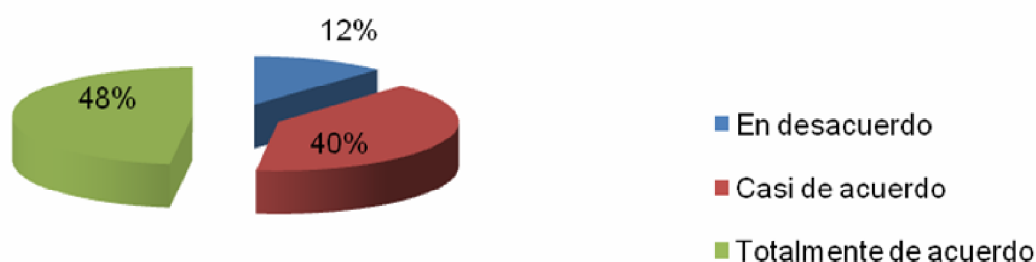
- c. El modelo organizacional tiene una tendencia hacia garantizar los procesos internos, por tanto sus metas están concentradas en la estabilidad y el medio que utilizan para garantizarlo es brindar información. A pesar de que esta es la forma en que consideran que están dirigiendo, no se logra cumplimentar los objetivos asociados a este modelo:

- ✓ Incrementar el volumen de arroz húmedo en el Sector Estatal y en el Sector Cooperativo y Campesino, con eficiencia y calidad, garantizando los rendimientos planificados por ha.
- ✓ Garantizar el cumplimiento del Plan de la producción de arroz consumo con eficiencia y calidad, elevando el rendimiento industrial.
- ✓ Asegurar la efectividad del control y atención a la actividad Energética y de Logística en el CAI.

Modelo de procesos internos = Formalización y control: eficiencia y orden; estabilidad y productividad.

Se analizó y compartió con ellos los resultados de los ocho acápites de la encuesta:

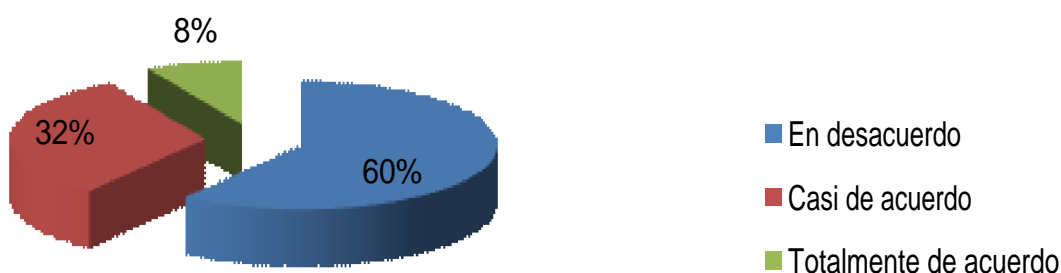
Gráfico no 1. La organización responde rápido a los cambios del entorno.



Fuente: Encuesta aplicada para medir efectividad organizacional.

En el tópico, la organización responde rápido a los cambios del entorno, la respuesta como se refleja en el gráfico de mayor porcentaje fue totalmente de acuerdo con un 48 %, solo un 12 % refiere estar en desacuerdo.

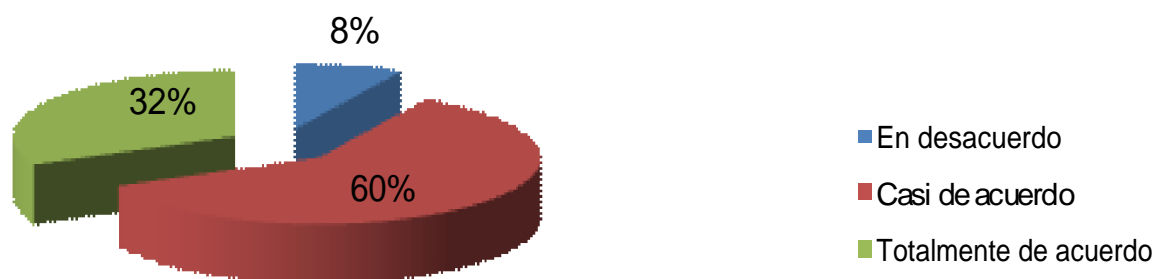
Gráfico no 2. La fuerza de trabajo ha tenido tendencia a incrementarse.



Fuente: Encuesta aplicada para medir efectividad organizacional.

Con respecto a si la fuerza de trabajo ha tenido una tendencia a incrementarse, el mayor porcentaje refirió estar en desacuerdo, solo un 8 % manifestó estar totalmente de acuerdo.

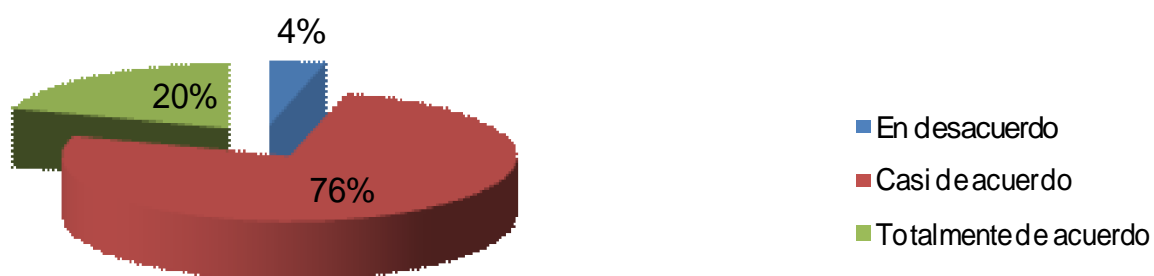
Gráfico no 3. Los trabajadores tienen un claro conocimiento y comprensión de los objetivos de la organización.



Fuente: Encuesta aplicada para medir efectividad organizacional.

En cuanto a si los trabajadores tienen un claro conocimiento y comprensión de los objetivos de la organización más del 90% estuvo totalmente de acuerdo o casi de acuerdo.

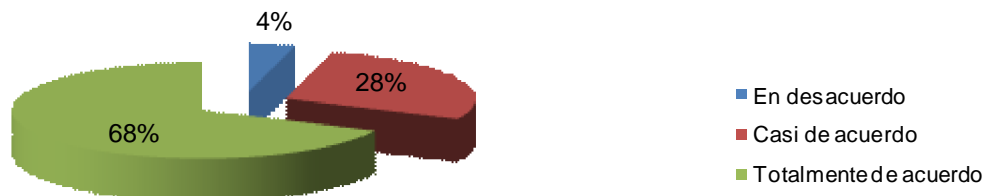
Gráfico no 4 La organización tiene un gran volumen de resultados.



Fuente: Encuesta aplicada para medir efectividad organizacional.

En relación a si la organización tiene gran volumen de resultados, el 76% manifestó estar casi de acuerdo, solo un 4 % estuvo en desacuerdo.

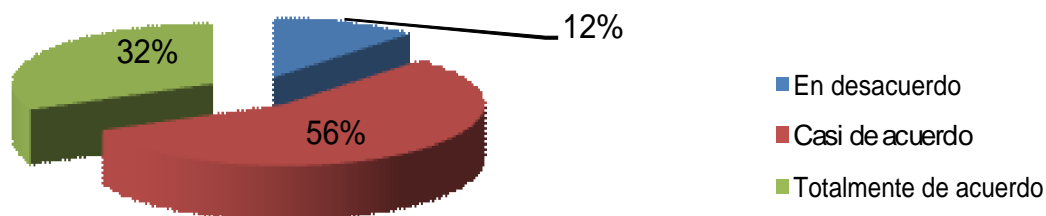
Gráfico no 5. Los trabajadores están bien informados de las cosas que afectan su trabajo.



Fuente: Encuesta aplicada para medir efectividad organizacional.

El aspecto acerca de si los trabajadores están bien informados de las cosas que afectan su trabajo, más del 95% está totalmente o casi de acuerdo y un ínfimo por ciento (4%) refiere estar en desacuerdo.

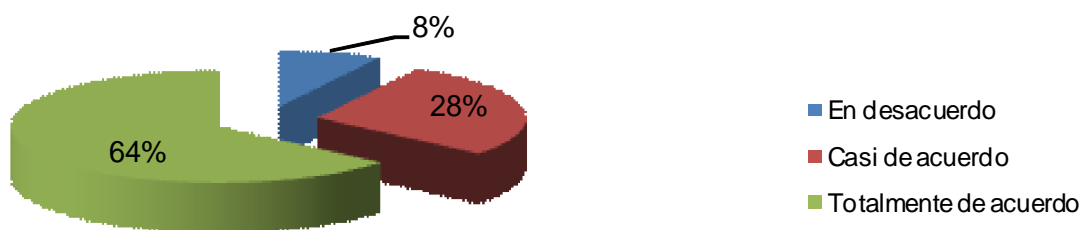
Gráfico no 6 Las operaciones en la organización funcionan de acuerdo a un proceso instrumentado adecuado.



Fuente: Encuesta aplicada para medir efectividad organizacional.

En el acápite, las operaciones en la organización funcionan de acuerdo a un proceso instrumentado adecuado, un 56% está casi de acuerdo y un 32 % totalmente de acuerdo.

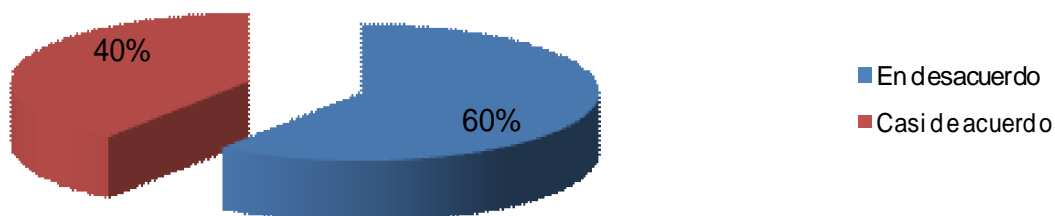
Gráfico no 7. Los trabajadores pueden trabajar bien unos con otros.



Fuente: Encuesta aplicada para medir efectividad organizacional.

En el tema los trabajadores pueden trabajar bien unos con otros, el 64% manifiesta estar totalmente de acuerdo, solo un 8 % refiere estar en desacuerdo.

Gráfico no 8. Los trabajadores cuentan con el equipamiento para realizar sus labores.



Fuente: Encuesta aplicada para medir efectividad organizacional.

Respecto a si los trabajadores cuentan con el equipamiento para realizar sus labores, el 60% manifiesta estar en desacuerdo.

Otro modelo aplicado para medir la efectividad organizacional fue el de las 7 S, con el mismo se persiguió el objetivo de entender la ineficacia de la organización e identificar las limitaciones para desempeñar su función social. El mismo puede constituir una herramienta para guiar el cambio en la organización, combinando los elementos racionales con los emocionales. Las debilidades encontradas en cada una de las esferas analizadas con el instrumento, fueron las siguientes.

Análisis de la estrategia:

- ✓ Falta el Abastecimiento Técnico Material (ATM) para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- ✓ Pérdida de calidad en muchas producciones.
- ✓ Falta de maquinarias para la producción de arroz húmedo.
- ✓ Los precios de los insumos que se compran en el mercado internacional.
- ✓ Falta de recursos materiales y financieros.
- ✓ Tecnología obsoleta.
- ✓ Falta de transportación de todo tipo.
- ✓ Fluctuación de los precios de los insumos que siempre están en ascenso.
- ✓ Bajos rendimientos agrícolas e industriales arroceros.
- ✓ Situación crítica con la culminación de las inversiones (reparación de caminos, reparación de sistemas de los riegos, reparación de secaderos y molinos).
- ✓ Condiciones climatológicas, falta de garantía de agua para asegurar la siembra (sequía).
- ✓ Deterioro total del sistema de riego. Sistema de riegos inadecuados.
- ✓ Falta de equipos e implementos de trabajo.
- ✓ Baja disponibilidad de combustible.
- ✓ Falta de piezas de repuesto crítico para la producción.
- ✓ Limitada la adquisición de los medios de producción industrial en algunas actividades.
- ✓ Bajo nivel de comprensión de la importancia del sector cooperativo - campesino.
- ✓ El sistema de trabajo con el campesino no se ha ampliado lo suficiente, no se ve como parte del entorno de la organización.

Análisis de la estructura:

- ✓ El perfeccionamiento empresarial ha perdido sus bases fundamentales.
- ✓ Organizar mejor la estructura en el sector cooperativo - campesino con relación al CAI.
- ✓ Organizar el sistema de trabajo con el entorno.

- ✓ Los cambios en el sistema de producción no siempre arrojan los resultados esperados.
- ✓ Realizar cambios de estructura organizativa de entidad.

Análisis de los Sistemas:

- ✓ Falta de comunicación en la mayoría de las áreas de trabajo de la base productiva.
- ✓ Bajo nivel de estimulación y motivación del capital humano.
- ✓ Indisciplina tecnológica.
- ✓ Los recursos decisorios no siempre están en el momento preciso.
- ✓ Situación crítica con las inversiones (reparación de caminos, etcétera).
- ✓ Los cambios en el sistema que no siempre arrojan los resultados esperados.
- ✓ Falta de organización del sistema.
- ✓ Los problemas del entorno que influyen en el sistema.
- ✓ En muchas ocasiones el personal no está preparado para realizar sus funciones.
- ✓ Falta de prever el camino a seguir ante los cambios naturales.
- ✓ Limitada la adquisición de los medios de producción industrial en algunas actividades.
- ✓ Necesidad de superación y actualización de los directores.
- ✓ Débil atención al sector cooperativo - campesino.
- ✓ Productores del sector cooperativo – campesino que incumplen contratos.
- ✓ Bajo nivel de comprensión de la importancia del sector campesino.

Análisis del estilo:

- ✓ Aumento de los mecanismos de control y organización.
- ✓ Baja productividad del trabajo.
- ✓ Falta de organización de los colectivos laborales.
- ✓ Falta de comunicación de los cuadros con la base productiva.
- ✓ Mayor atención al hombre.
- ✓ Necesidad de unidad de orientaciones.
- ✓ Equilibrio en el estilo de dirección.

- ✓ Débil atención al sector cooperativo y campesino.
- ✓ Bajo nivel de comprensión de la importancia del sector cooperativo y campesino.
- ✓ Lentitud en la toma de decisiones.
- ✓ Poca comprensión en la necesidad de ampliar el sistema del sector cooperativo – campesino.
- ✓ El estrechamiento de margen entre un gran número de directivos y sus subordinados que conllevan a las faltas tecnológicas.

Análisis del personal:

- ✓ Poco sentido de pertenencia en los trabajadores y algunos cuadros.
- ✓ Indisciplina y poco nivel de exigencia ante lo mal hecho.
- ✓ Bajo nivel de estimulación al capital humano.
- ✓ Necesidad de mejor preparación técnica del personal.
- ✓ Insuficiente experiencia en los productores del sector cooperativo - campesino.
- ✓ No realizar una adecuada selección del personal del CAI.
- ✓ Falta de motivación de la fuerza laboral.
- ✓ Limitación de información de temas importantes de la producción del CAI.
- ✓ Falta de condiciones para laborar los trabajadores y cuadros.
- ✓ Falta de organización de los colectivos laborales.
- ✓ Éxodo de la fuerza de trabajo.
- ✓ Falta de actualización y superación de los directores.

Análisis de las habilidades:

- ✓ Aumento de los mecanismos de control y organización.
- ✓ Mejor preparación técnica del personal.
- ✓ Insuficiente experiencia en los productores del sector cooperativo – campesino.
- ✓ Falta de una atención diferenciada al personal.
- ✓ Aumento de la productividad del trabajo.

Análisis de los valores compartidos:

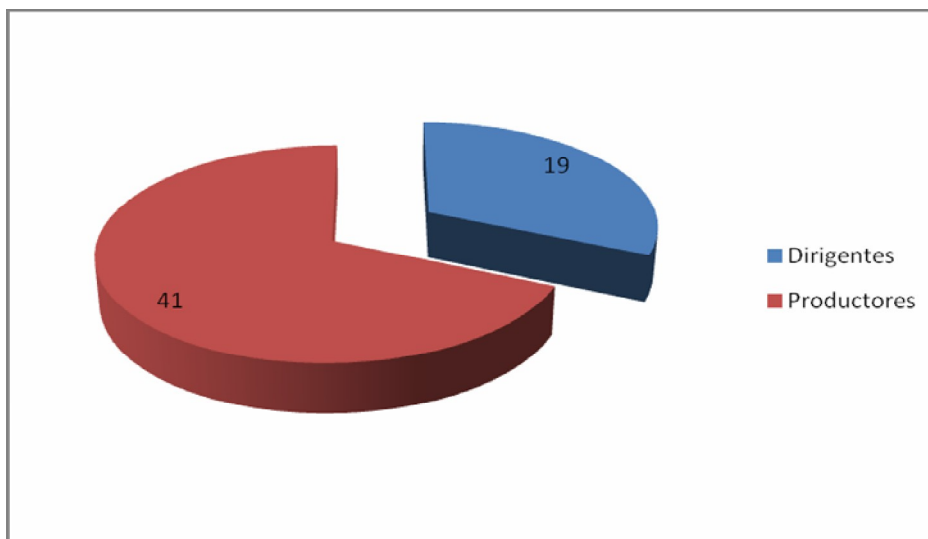
- ✓ Poco sentido de pertenencia en los trabajadores y algunos cuadros.
- ✓ Indisciplina y poco nivel de combatividad ante lo mal hecho.

Después que fueron analizados en conjunto el modelo de los valores contrapuestos y el de las 7 S, el colectivo de dirección y especialistas del CAI Arroceros Los Palacios, arribó a la conclusión de que su organización no era efectiva, adquiriendo consciencia del gran trabajo a desarrollar para revertir esta situación y aumentar paulatinamente la producción de arroz consumo con calidad, para la sustitución de importaciones.

2.4 DATOS RELACIONADOS CON LA FUNCIONABILIDAD DE LA ESTRUCTURA DE ATENCIÓN AL SECTOR COOPERATIVO – CAMPESINO, PARA LA GESTION Y COMERCIALIZACION DEL ARROZ.(ANEXO 2 Y 3)

6. Se aplicaron dos tipos de encuestas para conocer la funcionabilidad de la estructura en el sector cooperativo - campesino. La primera estuvo dirigida a los dirigentes de las entidades, fueron aplicadas 19 de 32 que representó el 59 % y la segunda a los productores del mismo sector, en este caso se aplicaron 41 para el 28% (Gráfico no 9).(anexos 4 y 5)

Gráfico no 9. Personal a quién fue aplicada la encuesta para medir funcionabilidad de la estructura, en el CAI Arrocero Los Palacios.

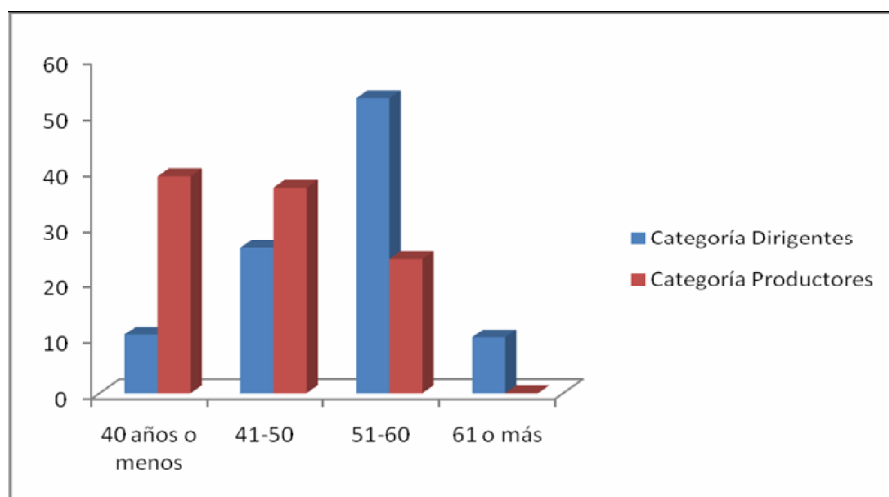


Fuente: Encuesta para medir funcionabilidad de la estructura.

Como cuestiones significativas que arrojaron los resultados de las encuestas dirigidas a ambos grupos, estuvieron los siguientes aspectos:

Los productores se caracterizaron por ser más jóvenes, el 39% tenía hasta 40 años de edad y el 37% de 41 a 50 años, por lo que el 76% tenía 50 años o menos, demostrando que existe una fuerza motriz joven vinculada a la producción de arroz. En cuanto a los dirigentes el 63% tiene más de 50 años, quedando señalado de esta forma que se trata de un grupo más envejecido, quizás con mayor experiencia en el ramo (Gráfico no 10).

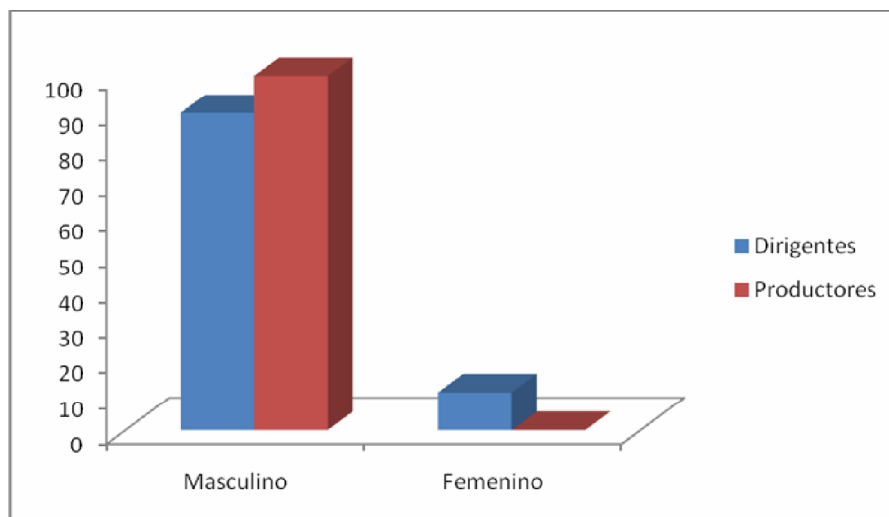
Gráfico no 10. Distribución según la edad en el grupo de aplicación de la encuesta de funcionabilidad del CAI Arrocero Los Palacios.



Fuente: Encuesta para medir funcionabilidad de la estructura.

En cuanto al sexo en este grupo de aplicación de la encuesta el 100% de los productores eran masculinos y en cuanto a los dirigentes el 89,5% era de este mismo sexo, lo que evidencia la poca representatividad del sexo femenino en esta actividad (Gráfico no 11).

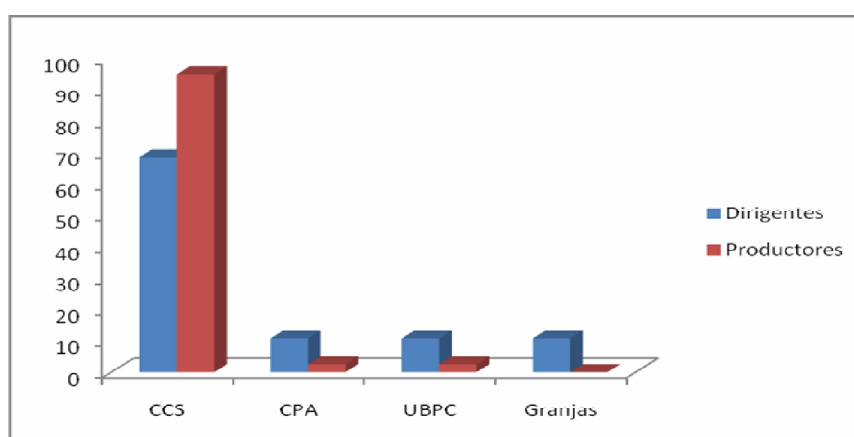
Gráfico no 11. Distribución de dirigentes y productores según el sexo, en el grupo de aplicación de la encuesta de funcionabilidad en el CAI Arrocero Los Palacios.



Fuente: Encuesta para medir funcionabilidad de la estructura.

El 95% y el 68,5% de los productores y dirigentes respectivamente pertenecen a las Cooperativas de Créditos y Servicios (Gráfico no 12).

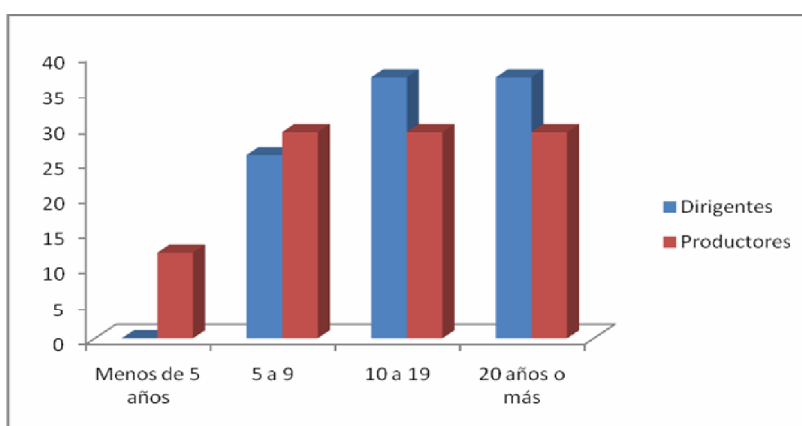
Gráfico no 12. Distribución de dirigentes y productores según la entidad productiva a la que pertenecen en el CAI Arrocero Los Palacios.



Fuente: Encuesta para medir funcionabilidad de la estructura.

El 58% de los productores y el 77% de los dirigentes tiene 10 años o más de experiencia en el cultivo de arroz en la provincia, lo que habla de la permanencia y estabilidad de la mano de obra en esta faena (Gráfico no 13).

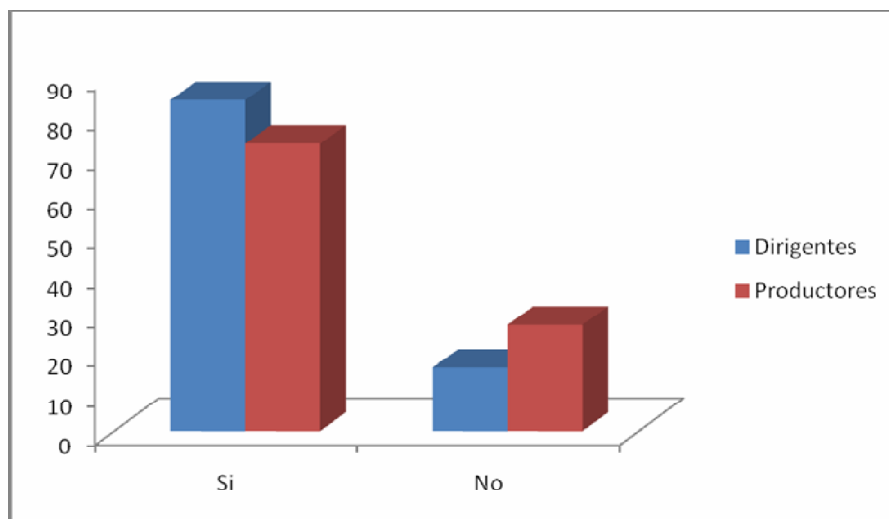
Gráfico no 13. Años de experiencia en el cultivo del arroz de dirigentes y productores en el CAI Arrocero Los Palacios.



Fuente: Encuesta para medir funcionabilidad de la estructura.

Sobre la realización del proceso de determinación de tierras aptas para el cultivo de arroz, el 84% de los dirigentes y el 73% del los productores conocía acerca del mismo, planteando el 100% de los que tenían conocimiento del proceso que este se realizaba siempre o frecuentemente. No obstante es preocupante que se encuentre un 27 % de la masa trabajadora que desconozca acerca del mismo, por la relevancia que adquiere el proceso en el aumento de las tierras productivas (Gráfico no 14).

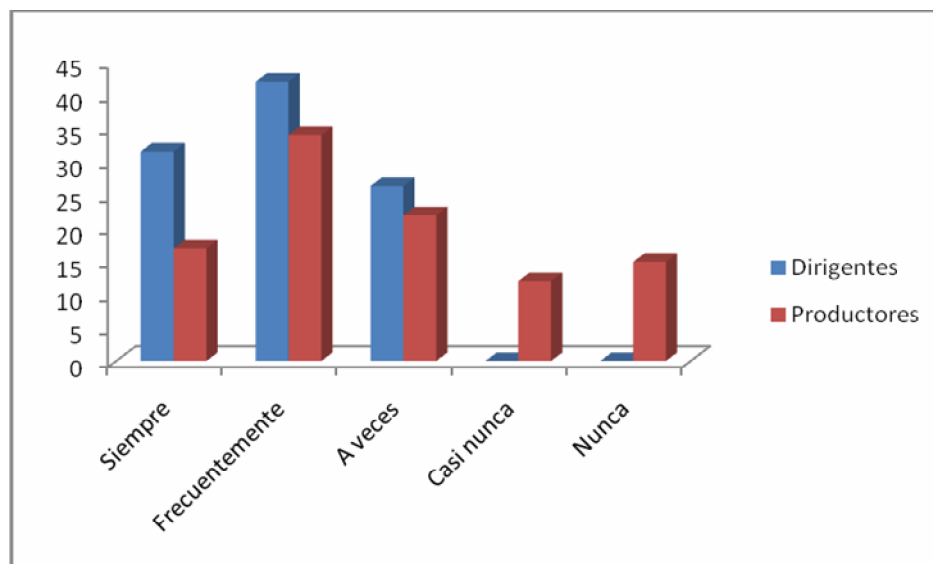
Gráfico no 14. Conocimiento acerca del proceso de determinación de tierras aptas para el cultivo de arroz en el CAI Arrocerero Los Palacios.



Fuente: Encuesta para medir funcionabilidad de la estructura.

En lo que respecta al uso de las tecnologías, hablando en particular de la utilización de aviones, tractores, cosechadoras, tracción animal, fertilizantes, etcétera, el 74 % de los dirigentes consideraron que se aplicaban las mismas a la producción de arroz en la zona siempre o frecuentemente, mientras que solo el 51 % de los productores refiere haber utilizado la tecnología en el proceso productivo, siempre o frecuentemente. Esta incongruencia lleva a la autora de la investigación a plantearse varias interrogantes, ¿existen recursos tecnológicos en cantidad suficiente para ser utilizados por todos los productores que lo necesiten?, ¿tienen los productores conocimientos acerca de la existencia de estos recursos?, ¿están entrenados los productores en su utilización?, ¿existen los mecanismos para que los productores puedan acceder a los medios tecnológicos?, ¿conocen los productores acerca de las ventajas que acarrearía su utilización? Este es un problema que debe ser valorado con urgencia en el CAI, por su sensibilidad, y la importancia trascendental que el uso correcto de las tecnologías, reviste en el aumento de la producción del arroz, del rendimiento de tn/ha y de la satisfacción de la masa campesina (Gráfico no 15).

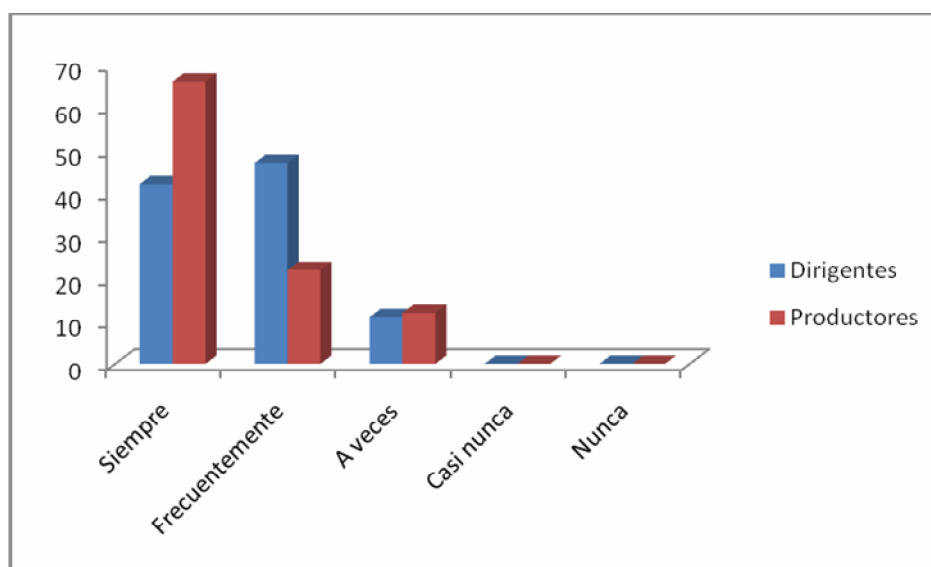
Gráfico no 15. Uso de la tecnología en la producción de arroz en el CAI Arrocero Los Palacios.



Fuente: Encuesta para medir funcionabilidad de la estructura.

El 89% y 88% de los dirigentes y trabajadores respectivamente consideraron que siempre o frecuentemente eran estimulantes los precios y el tratamiento para la compra de arroz a productores. A juicio de la autora es alentador que tanto dirigentes como productores en su mayoría coincidan en que el precio del arroz es justo, adecuado y es un incentivo del trabajo en este rubro (Gráfico no 16).

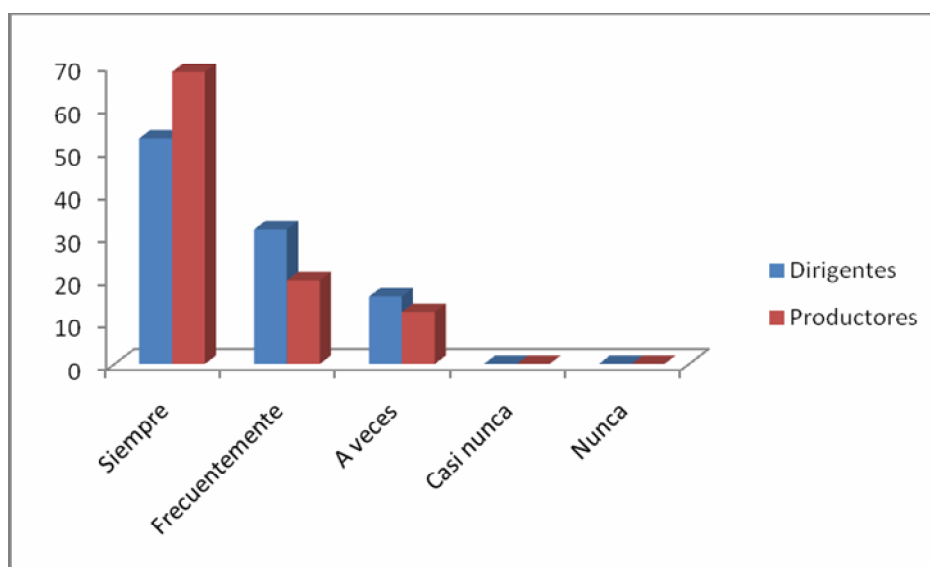
Gráfico no 16. Percepción acerca de si los precios de compra de arroz son estimulantes para los productores en el CAI Arrocero Los Palacios.



Fuente: Encuesta para medir funcionabilidad de la estructura.

El 84 % de los dirigentes y el 88% de los productores opinó que la compra de arroz a productores grandes, medianos y pequeños en el municipio, estaba organizada siempre o frecuentemente. Nuevamente en este punto se aprecia convergencia de criterios en los grupos estudiados, afortunadamente los implicados tienen la percepción que el proceso transcurre en un clímax organizado lo que aporta un ambiente idóneo para el buen funcionamiento de la estructura (Gráfico no 17).

Gráfico no 17 Organización de la compra del arroz a grandes, medianos y pequeños productores.

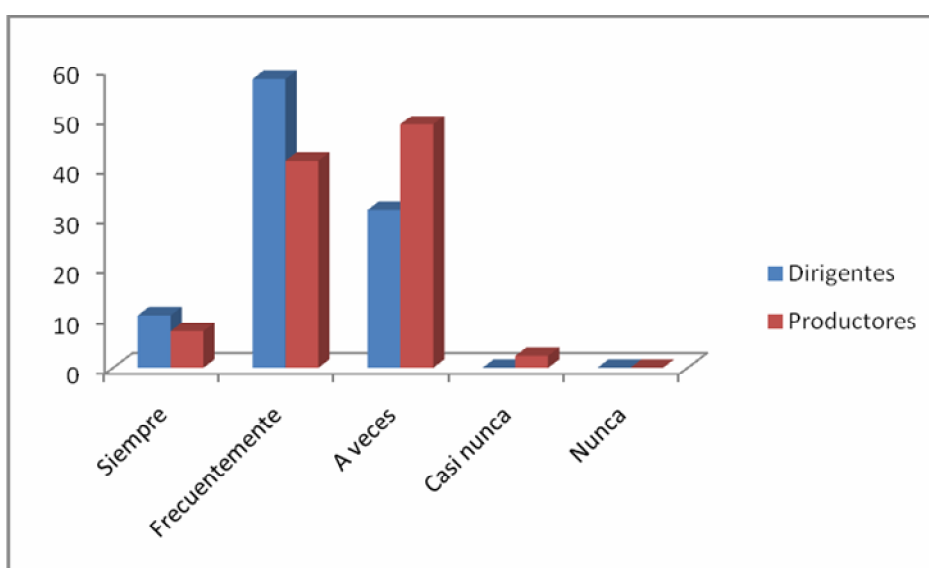


Fuente: Encuesta para medir funcionabilidad de la estructura.

Cuando se trató el tema referente al cumplimiento de los planes de producción de arroz, el 68% de los dirigentes consideró que se cumplen siempre o frecuentemente, planteando que los principales factores que afectaban los planes de producción eran: los insumos, un 37 %, las maquinarias un 53 % y los conocimientos tecnológicos un 53 %. Sin embargo solo el 7% de los productores cree que los planes se cumplen siempre y el 49% opina que casi nunca, entre los principales factores que señalan los productores que afectan los planes de producción de arroz están, los insumos en un 54 %, las maquinarias 78 % y los conocimientos tecnológicos en un 34% (Gráficos no 18 y 19). Existe discrepancia acerca de esta cuestión. A criterio del autor este es un punto verdaderamente objetivo, los planes se cumplen o no, así que el desacuerdo debe estar dado por la información que puede llegar a todas las personas involucradas en el proceso. Lo preocupante es ¿Por qué más del 50% de los productores creen que solo a veces o nunca se cumple el plan y más de la mitad de los dirigentes afirmaron que el cumplimiento es frecuente? Se tratará de simple desinformación por parte de los

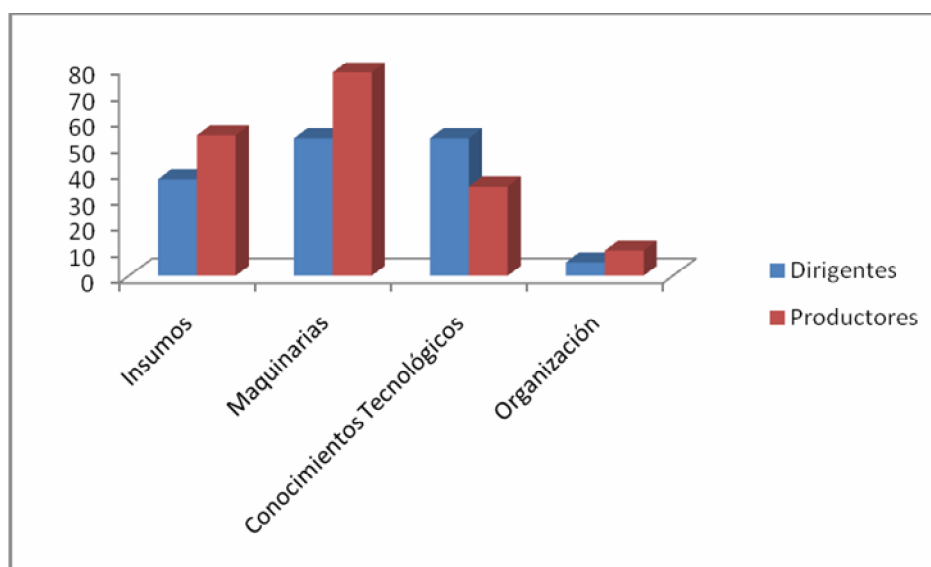
productores, que realmente no es tan simple porque puede dar al traste con la estimulación para cumplir planes futuros; o se estará en presencia de un no reconocimiento de las reales dificultades por parte de los dirigentes. Llama la atención que reaparece el problema de las maquinarias como aspecto importante que dificulta la producción de arroz, a juicio de los productores.

Gráfico no 18. Criterios acerca del cumplimiento de los planes de producción de arroz.



Fuente: Encuesta para medir funcionabilidad de la estructura.

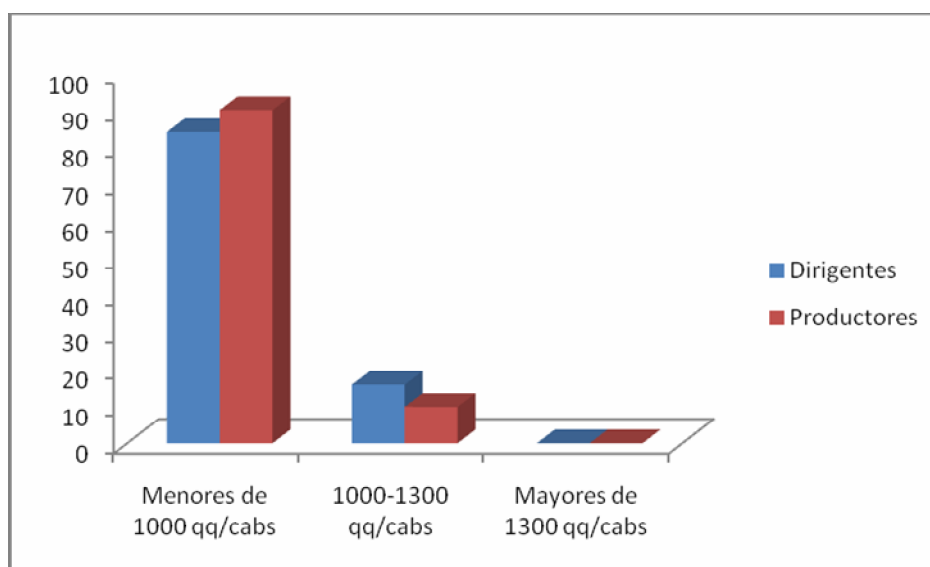
Gráfico no 19. Principales factores que afectan el cumplimiento de los planes de producción.



Fuente: Encuesta para medir funcionabilidad de la estructura.

El 84% de los dirigentes y el 90% de los productores juzgó que los rendimientos agrícolas que se han obtenido en los últimos 3 años son: menores de 1000 qq/cab, estando por debajo de lo planificado (Gráfico no 20). Este dato, en la autora de la investigación, ha despertado sentimientos ambivalentes. Por una parte considera trascendental que dirigentes y productores estén de acuerdo y reconozcan los bajos rendimientos que ha tenido la organización en los últimos 3 años. Este es un punto de partida interesante para que ambos grupos, tracen estrategias y trabajen de la mano en aras de producir más con menos. Aspecto que adquiere especial relevancia para lograr sustituir las importaciones que el país necesita, en el alimento que no debe faltar en casi la totalidad de los hogares cubanos.

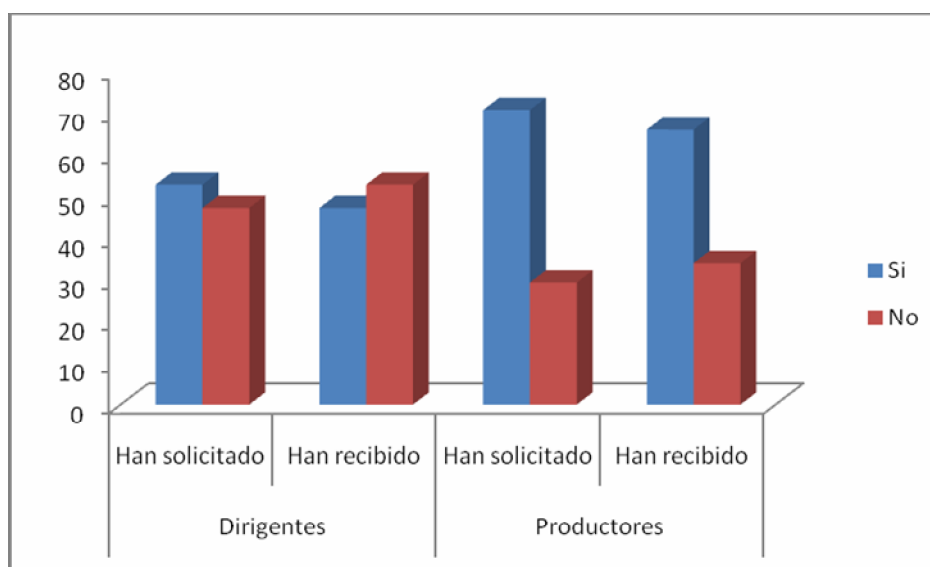
Gráfico no 20 Rendimientos agrícolas obtenidos en los últimos tres años, en el CAI Arrocero Los Palacios.



Fuente: Encuesta para medir funcionabilidad de la estructura.

El 47% de los dirigentes no conocía acerca de la solicitud de tierra por parte de los productores y el 53% no conoce acerca de si los productores han recibido las tierras solicitadas, en usufructo, según el Decreto Ley 259 para la producción de arroz. Con respecto a los productores un 71% han solicitado tierras y el 66% la han recibido. Para la autora resulta alarmante el número de dirigentes que no está al tanto del proceso de entrega de tierras, sin embargo resulta alentador que casi la totalidad de los productores que han solicitado las tierras las han recibido (Gráfico no 21).

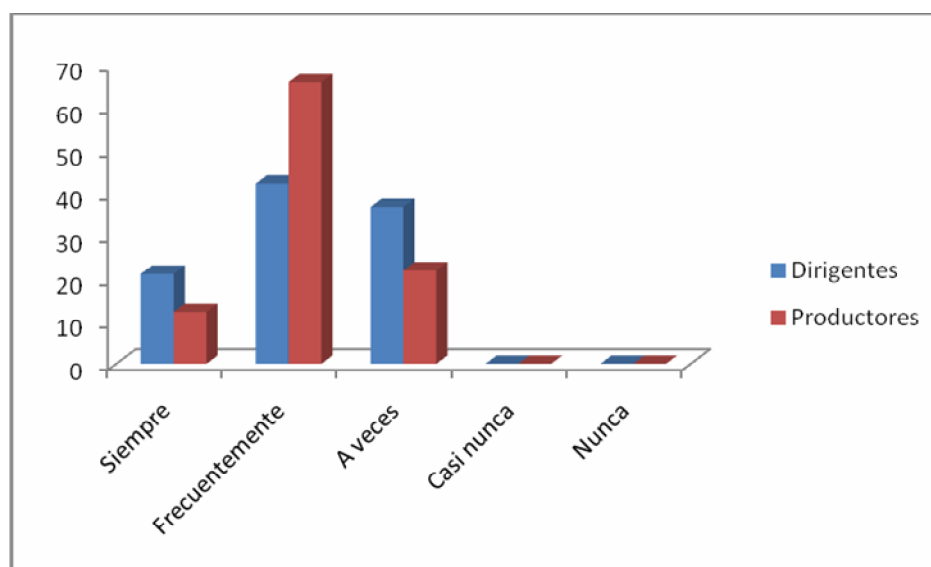
Gráfico no 21. Proceso de entrega de tierras en usufructo según el Decreto Ley 259 para la producción de arroz.



Fuente: Encuesta para medir funcionabilidad de la estructura.

En relación a las visitas de control y ayuda por las instancias superiores, el 63% de los dirigentes y el 78% de los productores refieren que las mismas se realizaban siempre o frecuentemente (Gráfico no 22).

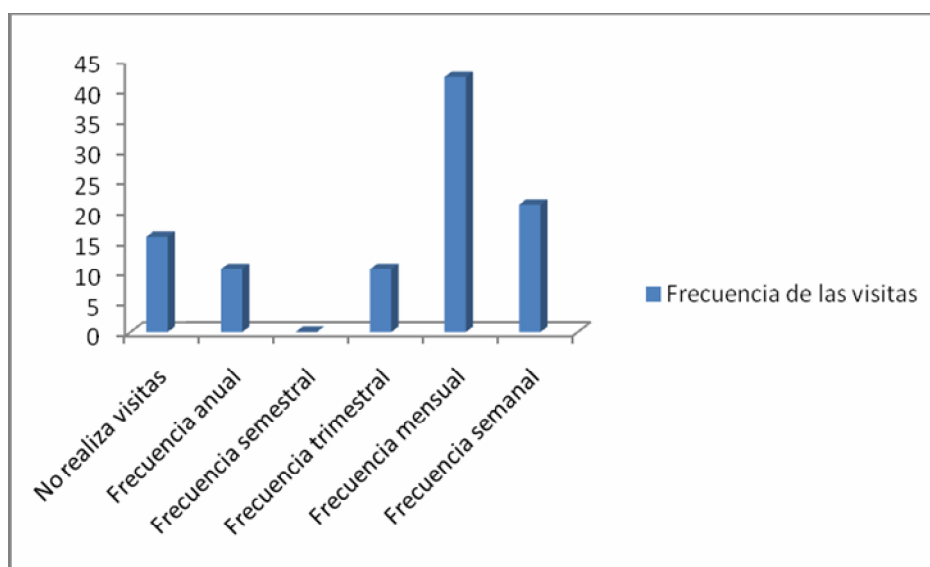
Gráfico no 22 Visitas de control y ayuda por las instancias superiores el CAI Arroceros Los Palacios.



Fuente: Encuesta para medir funcionabilidad de la estructura.

Al analizar la frecuencia con que los dirigentes del CAI realizan visitas a las instancias subordinadas el 63% refiere realizarlas mensual o semanalmente, sin embargo hay un 26% que no realiza visitas o solo lo hace anualmente (Gráfico no 23). A juicio de la autora, las visitas de control y ayuda constituyen un eslabón fundamental para lograr la revisión sistemática de la preparación de tierras, siembra, cosecha y compra de arroz, lo que deviene como es lógico en una mayor producción y rendimiento.

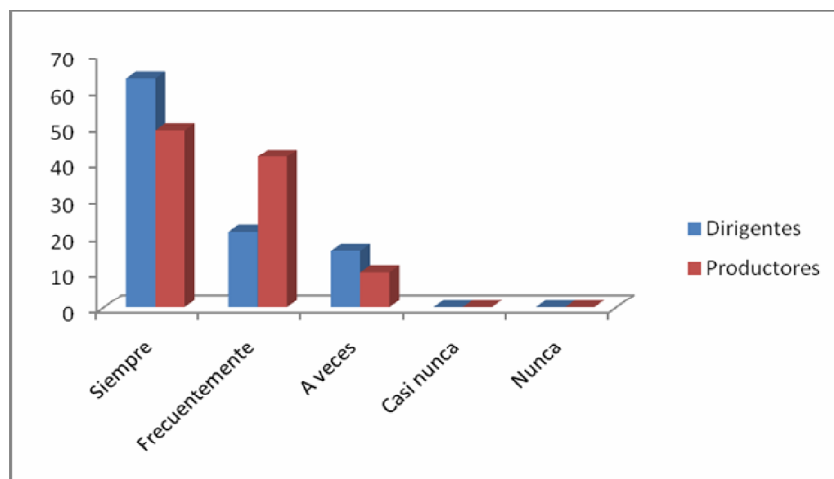
Gráfico no 23. Frecuencia de visitas de control y ayuda de los dirigentes del CAI Arrocero Los Palacios a las instancias subordinadas.



Fuente: Encuesta para medir funcionabilidad de la estructura del sector cooperativo y campesino.

La capacitación por parte de especialistas del CAI o del Instituto de Investigación de Granos acerca de temas relacionados con su especialidad en la producción de arroz, es un aspecto importante a ser considerado. Un número elevado, el 84% de los dirigentes y el 90 % de los productores, han sido capacitados siempre o frecuentemente (Gráfico no 24). Es muy positivo que un elevado número de dirigentes y productores hayan recibido algún tipo de superación. La capacitación adquiere especial valor para dotar a ambos grupos de las armas teóricas para afrontar el proceso de dirección y de producción en el sector del arroz.

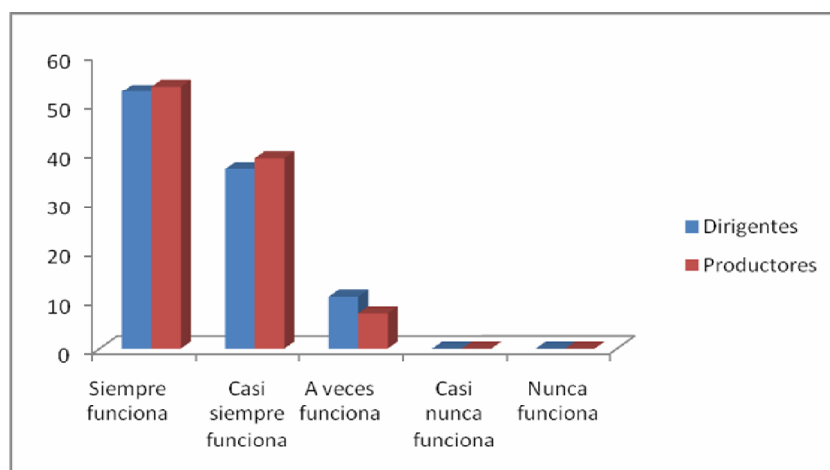
Gráfico no 24. Capacitación de dirigentes y productores del CAI Arrocero Los Palacios del sector cooperativo y campesino.



Fuente: Percepción del funcionamiento de la estructura del CAI Arrocero Los Palacios para dirigentes y productores del sector cooperativo y campesino.

El 89% de los dirigentes y el 93% de los productores opinó que el funcionamiento de la estructura organizativa actual para atender la producción del sector cooperativo – campesino funciona siempre o casi siempre (Gráfico no 25).

Gráfico no 25. Percepción del funcionamiento de la estructura del CAI Arroceros Los Palacios para dirigentes y productores del sector cooperativo y campesino.



Fuente: Encuesta para medir funcionabilidad de la estructura.

El análisis de las encuestas aplicadas a dirigentes y productores conduce finalmente al criterio casi unánime de ambos grupos de que la presente estructura funciona siempre o casi siempre, a pesar de los problemas para cumplir los planes de producción de arroz ya reconocidos por ellos como son: insumos, maquinarias y conocimientos tecnológicos, la organización no es señalada como un problema importante por ninguno de los dos grupos encuestados. Llama entonces la atención que el entorno del CAI vea a la organización como funcional cuando ya los directivos y especialistas del mismo han tomado consciencia de que su estructura es inefectiva, lo que plantea una gran contradicción.

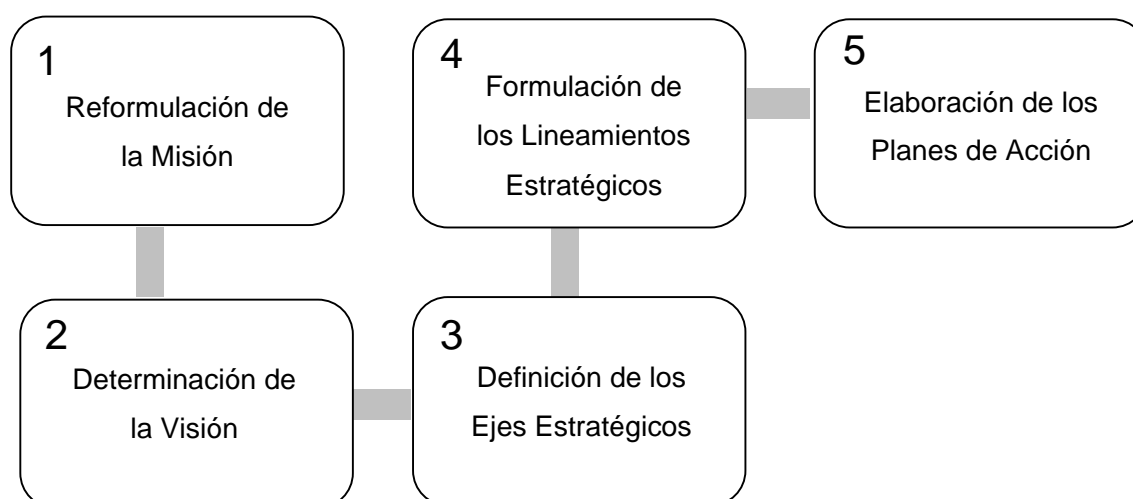
CAPITULO 3. PROYECCIÓN DEL FUNCIONAMIENTO EFECTIVO DEL CAI ARROCERO LOS PALACIOS.

3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

En este capítulo se presentan las bases prácticas para lograr la efectividad de la organización en el CAI Arrocero Los Palacios. Para alcanzar dicha efectividad se necesita una constante adecuación a la realidad, por lo tanto las bases deben ser flexibles y utilizar como mecanismo de ajuste la retroalimentación, sustentada en acuerdos y negociaciones con todos los involucrados en el proceso de aplicación de la teoría de las 7 S, desde el estudio de la teoría hasta la aplicación de diferentes herramientas de investigación. El punto principal en este sentido está en apreciar en qué medida la planificación de las acciones más importantes, puede lograr la efectividad en la producción arrocerá, promover las modificaciones deseadas y en consecuencia lograr mejoras en el desempeño de la entidad.

Se realizó una sesión grupal para definir una serie de actividades consideradas como muy importantes para conducir a la organización a la efectividad, las mismas se esbozan en la figura 7.

Figura no 7. Actividades efectuadas en el CAI para la proyección de su funcionamiento efectivo.



1. Se analizó nuevamente el gráfico de valores contrapuesto basado en los resultados de las encuestas, que fueron los siguientes:

- ✓ Organización con tendencia al control y no a la flexibilidad. La misión refuerza este criterio ya que la misma es dirigir, supervisar u controlar.
- ✓ Más atención a las personas para que se sientan bien, que a los sistemas internos organizacionales.
- ✓ El modelo interno no logra cumplimentar el objetivo fundamental de la entidad.
- ✓ La organización no está para garantizar estabilidad sino para producir los cambios.

Se deben buscar formas de mayor respuesta para la seguridad, producción y cambios, 21 propuestas de sistema, 20 de estrategia, 19 problemas de personas, 16 vinculados con el estilo de dirección.

Posteriormente se analizó la pirámide, encontrando los siguientes problemas:

- ✓ No hay unidad de criterio sobre la misión de la entidad.

Se estableció un debate acertado en relación a los diferentes puntos que según los presentes en la dinámica de grupo, debían estar contenidos en la misión de su organización, como son: la importancia del servicio que se presta al sector cooperativo – campesino, el cumplimiento del plan de arroz consumo para sustituir importaciones, la relevancia que tiene que el CAI se emplee también en otras producciones complementarias que demande el MINAG, entre otras. El intercambio fue útil resultando de este la elaboración de una misión más afín a la verdadera razón de ser del CAI.

MISIÓN

Brindar apoyo y adecuada prestación de servicios al sector estatal y cooperativo-campesino de la provincia de Pinar del Río, con vistas a garantizar con calidad la

satisfacción de las producciones de arroz consumo y otras producciones complementarias, que demande el MINAG

2. En esta ocasión se crearon equipos de trabajo para reformular la visión teniendo en cuenta los elementos para generar una “visión” de efectividad organizacional. Que son los siguientes:

- a. Vínculo entre la dirección y trabajadores.
- b. Calidad de la producción y los servicios prestados.
- c. Impacto de la organización en el entorno.
- d. Satisfacción laboral.
- e. Gestión de los procesos.
- f. Responsabilidad y retroalimentación de los colectivos laborales.
- g. Impacto Económico y Social.

Basados en los siguientes elementos se dio respuesta a la pregunta siguiente:

- a. Vínculo entre la dirección y trabajadores.
 - ✓ Comunicación adecuada, con información clara y precisa.
 - ✓ Relación dirección trabajadores adecuada, respetuosa y dinámica.
 - ✓ Trato afable y que exista ética profesional.
 - ✓ La cortesía y respeto mutuo, que prevalezca la relación entre el personal de la dirección y los trabajadores.
 - ✓ Rapidez y agilidad en las operaciones a realizar.
- b. Calidad de la producción y los servicios prestados.
 - ✓ Aumento de la producción con la calidad requerida.
 - ✓ Costos moderados en las producciones.
 - ✓ Calidad como respeto a los clientes.
 - ✓ Producto competitivo en el mercado.
- c. Impacto Económico y Social e Impacto de la Organización en el Entorno.
 - ✓ Buena presencia del producto en el mercado
 - ✓ Existen precios diferenciados con respecto a la calidad

- ✓ Genera fuentes de empleo en la población
- ✓ Brinda la capacitación necesaria a las escuelas del municipio y a los adiestrados egresados de las diferentes especialidades de los municipios
- ✓ Apoya ejecución de proyectos y obras sociales
- ✓ Apoya a los trabajadores en la ejecución y reparación de sus viviendas
- ✓ Personal preparado que brinda un servicio eficiente afable, cortés, que demuestra satisfacción por su puesto de trabajo
- ✓ Se trabaja en el entorno, condiciones confortables.

d. Satisfacción laboral.

- ✓ Preparación del personal para la atención al cliente.
- ✓ Interés y satisfacción de los trabajadores en su puesto de trabajo.
- ✓ Condiciones de trabajo y salariales comfortable, que permita brindar un servicio de primera.

e. Gestión de los procesos.

- ✓ Respeto a la actividad que desempeñan.
- ✓ Alta satisfacción del cliente.
- ✓ Respuesta rápida de las opiniones de los clientes.
- ✓ Da respuesta adecuada a los criterios de insatisfacción.
- ✓ Producir con Calidad.
- ✓ Bajo costo a sus productos.

f. Responsabilidad y retroalimentación de los colectivos laborales.

- ✓ Lograr satisfacción de las expectativas de los clientes.
- ✓ Dar respuesta a las insatisfacciones de los clientes.

VISIÓN.

Existe buena presencia del producto en el mercado, con producto de calidad, lo que permite obtener altos niveles de satisfacción del cliente, con bajos costos de las producciones.

La rapidez y agilidad en las operaciones a realizar, así como el respeto a la actividad que desempeñan, facilita dar respuesta rápida y adecuada a los criterios de insatisfacción de los clientes.

Los caracteriza la cortesía y respeto mutuo, que prevalece entre el personal de la dirección y los trabajadores. Capacitación e información clara y precisa, así como trato afable y ética profesional. Se trabaja con condiciones confortables. Lo que aumenta la satisfacción por el puesto de trabajo.

Institución generadora de fuentes de empleo en la población. Brindando la capacitación necesaria a las escuelas del municipio y a los adiestrados egresados de las diferentes especialidades. Apoyando, además, la ejecución de proyectos y obras sociales y la ejecución y reparación de las viviendas de sus trabajadores.

3. Después de tratados y analizados los elementos propuestos por los directivos en el ejercicio, se llegó a conclusión respecto a los lineamientos estratégicos para lograr la efectividad del Complejo Agroindustrial Arrocero Los Palacios:

Ejes Estratégicos:

1. Impacto.
2. Potencial Humano.
3. Procesos.
4. Vínculo entre la dirección y trabajadores.

1. Impacto:

- a. Lograr un aumento en la producción con la calidad requerida.
- b. Alcanzar costos sustentables en las producciones.

2. Potencial Humano:

- a. Incrementar el nivel de las competencias laborales y éticas, de motivación y compromiso de los trabajadores con la Misión y la Visión de la organización
- b. Elevar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.

3. Procesos:

- a. Realizar una capacitación sistemática para garantizar la preparación de los especialistas, capaces de transmitir conocimientos.
- b. Realizar una adecuada planificación de los recursos, para garantizar la disponibilidad de los mismos.
- c. Alcanzar la certificación de la calidad en sus principales producciones.
- d. Adquirir nuevas tecnologías para la producción
- e. Lograr la documentación e información veraz tanto interna como externa
- f. Garantizar un sistema de control interno que asegure el cumplimiento de la misión
- g. Alcanzar la certificación de la calidad en sus principales producciones.

4. Vinculo entre los trabajadores y la dirección:

- a. Elevar los niveles de responsabilidad y participación de los trabajadores en los procesos productivos
- b. Dirigir con un sistema eficaz y participativo, acorde al desarrollo estratégico del CAI Arrocerero.

PLAN DE ACCIÓN CON LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE EFECTIVIDAD.

IMPACTO

Línea estratégica	Acciones	Fecha	Responsable
1. Lograr incremento en la producción, con costos sostenibles y calidad solicitada.	Diseño de un sistema organizativo de la empresa a partir del nuevo escenario productivo.	julio 2012	Director General
	Elaboración de un diseño e implantación de una nueva estructura organizativa del sector cooperativo – campesino a partir de las orientaciones del PCC y la ANAP en la provincia.	Febrero 2012	Director General
	Elaboración de una nueva organización y estructuración del control de la producción cooperativa	Enero 2012	Director General
	Estabilización en la cadena de valores de la producción arrocera	Marzo 2012	Director General
	Perfeccionar el sistema de entrega de recursos y comercialización para la producción arrocera, a partir del contrato con la Empresa con Suministros Agropecuarios	Febrero 2012	Director General

POTENCIAL HUMANO

Línea estratégica	Acciones	Fecha	Responsable
1. Incrementar el nivel de las competencias laborales, éticas, motivación y compromiso de los trabajadores con la Misión y la Visión de la organización	Revisión y evaluación los sistemas de pagos.	Febrero del 2012	Director de Capital Humano
	Aplicación de un sistema de pagos y de estimulación moral que motiven a los trabajadores.	Todo el año	Director de Capital Humano
	Aseguramiento de los medios de trabajo, transporte de los trabajadores, así como la autosuficiencia alimentaria planificada y balanceada de los trabajadores.	Marzo y Octubre al inicio de cada campaña.	Director de Capital Humano
	Elaboración de un plan de reparación y construcción de viviendas.	Todo el año	Director de Capital Humano
2. Elevar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores	Confección de la DNC (Determinación de Necesidades de Capacitación) con objetividad, para que garantice la efectividad del proceso	Marzo y Octubre al inicio de cada campaña	Director de Capital Humano
3. Lograr una capacitación sistemática para garantizar la preparación de los especialistas, capaces de transmitir y aplicar conocimientos.	Capacitación de los dirigentes, técnicos, operarios agrícolas e industriales, dirección de cooperativas y campesinos antes del comienzo de cada campaña.	Marzo y Octubre al inicio de cada campaña	Director de Capital Humano
	Evaluación del impacto de la capacitación de trabajadores y cuadros.	Julio y diciembre del 2012	Director de Capital Humano
	Evaluación del desempeño de trabajadores y cuadros acorde con los resultados productivos	Año 2012	Director de Capital Humano

PROCESOS INTERNOS

Línea estratégica	Acciones	Fecha	Responsable
1. Realizar una adecuada organización de los recursos, para garantizar la producción planificada. 2. Alcanzar la certificación de la calidad en sus principales producciones. 3. Adquirir nuevas tecnologías para la producción y reduzcan los costos.	AGRÍCOLA		
	Definición del plan de producción agrícola (siembra, rendimiento y producción) para cada campaña (frío y primavera), acorde a las condiciones objetivas que existan y los objetivos estratégicos de la Empresa.	Octubre	Dirección de Producción Agrícola.
	Realizar los contratos con los organismos que intervienen de una manera u otra en el proceso productivo del arroz.	Noviembre	Jurídico
	Contratar la producción con todas las formas productivas (Granjas, UBPC, CPA, CCS) y dentro de estas la cantidad de usufructuarios, reflejando en el modelo de contrato los siguientes elementos: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fecha de preparación de los suelos. ➤ Variedades a emplear, volumen de agua y electricidad. ➤ Convenio del paquete tecnológico de los recursos a utilizar y supervisión técnica de la entidad a los productores para alcanzar los rendimientos planificados ➤ Fecha de siembra y cosecha 	Febrero y Octubre antes del inicio de cada campaña (Marzo y Noviembre)	Dirección de Producción Agrícola.

4. Lograr la documentación e información veraz tanto interna como externa	Certificación a través de la oficina de la tierra y el contrato. área de siembra, rendimiento y la producción a obtener en cada campaña por cada tipo de productor	Febrero y Octubre antes del inicio de cada campaña (Marzo y Nov)	Dirección de Producción Agrícola.
	Definición del plan de producción de semilla teniendo en cuenta: ➤ Política varietal. ➤ Disciplina tecnológica. ➤ Cumplimiento de los procedimientos establecidos para la producción agrícola.	Marzo	Dirección de Producción Agrícola.
	Establecimiento de los procedimientos de control que marquen la política y estrategia a seguir para dar cumplimiento al plan de producción agrícola de la empresa.	Octubre	Director Agrícola
	Realización de chequeos al cumplimiento del plan de producción.	Mensual	Área de Producción Agrícola
	Realización de chequeos al cronograma de inversiones prevista para el año que aseguren el Programa Arrocerero.	Mensual	Área de inversiones

Línea estratégica	Acciones	Fecha	Responsable
	INDUSTRIA		
	Determinación del aprovechamiento de las capacidades industriales de secado	Antes de comenzar cada campaña de producción arrocerá	Director Industrial
	<p>Observancia de las normas de secado establecida a partir de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluar la calidad de la materia prima (arroz húmedo), que arriba a las unidades de secado. ➤ Conformación de los lotes/días de secado con partidas cuyas humedades no excedan de 3 % máximo. ➤ El tiempo de reposo entre pases de secado no debe ser inferior de 12 – 14 horas. ➤ Observancia de las normas de molinería establecidas. 	Abril – Mayo – Junio.	Director Industrial

	Observancia de las normas de molinería: El arroz seco a molinar debe cumplir con el mínimo de 30 días de reposo posterior de su secado, para ser molinado.	Julio	Director Industrial
	Verificación y comprobación del lugar donde se origina la información primaria.	Según cronograma.	Director Industrial
	Garantizar la temperatura de secado apropiada y el almacenaje adecuado de la semilla.	Según cronograma	Director Industrial
	Creación de un software donde se consolide toda la información de la producción de arroz.	Según cronograma	Director Industrial
	Realización de una adecuada planificación de los recursos necesarios en el proceso industrial para garantizar su disponibilidad en el momento oportuno.	Según cronograma	Director Industrial

Interrelación entre los trabajadores y la dirección.

Línea estratégica	Acciones	Fecha	Responsable
<p>2. Elevar los niveles de responsabilidad y participación de los trabajadores en los procesos productivos</p> <p>3. Dirigir con un sistema eficaz, transparente y participativo, adecuado al desarrollo estratégico del CAI Arrocero Los Palacios</p>	Definición de la responsabilidad y compromiso de los trabajadores, mediante el convenio colectivo de los objetivos propuestos.	Enero 2012	Directores de UEB.
	Discusión con los trabajadores de los objetivos estratégicos y anuales para su aprobación.	Enero 2012	Directores de UEB
	Confección del plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de conocimientos de los trabajadores para mantener el buen desempeño.	Diciembre 2011.	Director de Capital Humano.
	Perfeccionar los sistemas de pagos y estimular a los trabajadores para su desempeño.	1er trimestre del 2012	Director de Capital Humano.
	Consolidación del sistema informativo del CAI.	Mensual.	Director General
	Invitación a los Consejos de Dirección trabajadores que puedan aportar elementos importantes en la toma de decisiones.	Mensual	Director General.

CONCLUSIONES

- ✓ Al realizar los diagnósticos en el CAI Arrocerero estos demostraron que la mitad de los objetivos trazados en el CAI arrocerero Los Palacios para el año 2010 no fueron cumplidos, la misión y la visión del CAI y la idea en relación con el entorno no estaban acordes con su encargo social.
- ✓ Los diagnósticos aplicados al CAI Arrocerero Los Palacios demostraron que esta no es una organización efectiva. La investigación realizada le demostró a los directivos, ejecutivos y especialistas los aspectos que limitaban el desempeño.
- ✓ Se determinaron los ejes, lineamientos estratégicos y planes de acción con los directivos, ejecutivos y especialistas para lograr la efectividad de la organización

RECOMENDACIONES.

- ✓ Implementar durante el año 2012, en el CAI arrocero Los Palacios los lineamientos estratégicos proyectados para lograr del funcionamiento efectivo del sistema organizativo.
- ✓ Expandir la experiencia desarrollada en el CAI arrocero Los Palacios a otras organizaciones de vital importancia económica pertenecientes al Grupo Agroindustrial de Granos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abreu Margarita. 1994. La agroindustria alimentaria. Su importancia en las finanzas externas e internas. Trabajo de diploma, Cuba: Universidad de La Habana, Facultad de economía.
2. Ackoff, Russell L., Qn Learning and the Systems That Facilitates It, Reflections, Vol.1, Number 1, 1999.
3. Alfonso Caraballo, Rubén 2005. El arroz un cereal imprescindible. Salud y Vida. Para construir juntos el bienestar
4. ANEC. 2000. A cinco años del Mercado Agropecuario. Cuba: Informe de la ANEC, Ciudad Habana.
5. Apuntes generales de administración de recursos humanos. Recolectados en cursos de "Manejo de Recursos humanos y motivación para el trabajo". Febrero 2000.
6. Bu Ángel, Fernández Pablo. Nova Anicia, Nova Armando. 1999. Las UBPC: vías para la elevación de su eficiencia. En: Proyecto de Investigación-Desarrollo e Innovación Tecnológica (INIE): 68-83.
7. Castro Raúl discurso del 26 de julio de 2007, en el acto por el 26 de julio en la provincia de Camagüey.
8. Castro Raúl discurso del 208 de abril del 2008 en la Clausura del VI Pleno del Comité Central del PCC.
9. Centro de Estudios Agrícolas, CEA. 1998. Estudio de los factores que afectan la competitividad del agro negocio brasileño. Brasil: Centro de Estudios Agrícolas.
10. Comité Estatal De Estadísticas, CEE. Varios años. Anuario Estadístico de Cuba. Ciudad Habana: Comité Estatal de Estadísticas.
11. CEPAL. 1995. Las relaciones agroindustriales y la transformación de la agricultura. Santiago de Chile: CEPAL.
12. CEPAL. 2004. Política social y reformas estructurales: Cuba a principios del siglo XXI. México: CEPAL.
13. Codina, Alexis 2005 Creatividad en la empresa.

14. Comportamiento Organizacional: Mc Graw Hill. Octava Edición. Enero de 1996.
15. Cruz Victor; Benitez Guillermo. 2001. Análisis de la actividad económica de los Bienes de Consumo Alimenticios Industrializados. En: Investigaciones Económicas. Cuba: No 3: 29-70.
16. Desarrollo e integración de equipos laborales. Apuntes generales como material de apoyo del departamento de capacitación y servicios educativos del ISSSTE.
17. Davis K. Newstron J. Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento
18. Drucker. P. Management Tasks, 1973 Responsibilities. Practices (New York: Harper & Row.
19. Ed. Océano Centrum, 2001, Diccionario de administración y finanzas. España. 704 pp.
20. FAO. 2002. FAOSTAT. En: <http://www.fao.org>; consulta: 15/05/2007.
21. FAO. Varios años. Hojas de Balance. En: <http://www.fao.org>; consulta: 15/05/2007.
22. Figueroa Víctor. 1997. El sistema cooperativo en la reforma del modelo económico de la transición extraordinaria en Cuba. Tesis de doctorado. Cuba: UCVV, Santa Clara.
23. GAIPA 2007, MEP 2007. Archivos.
24. García Anicia et al. 1997. El sector productor de alimentos hacia el 2000. La Habana: MEP-INIE.
25. García José et al. 1998. Competitividad de granos y de cadenas seleccionadas de agro negocios. En: Texto para Discusiones, N° 538: 18-30.
26. Gil José M. 1997. Situación actual y perspectivas del sector de la distribución agroalimentario en España. Zaragoza: Unidad de Economía Agraria.
27. González Alfredo. 2000. El sector agropecuario en el desarrollo económico. En: MEP-ASDI-Universidad de la República Oriental del Uruguay (UROU) (Ed.), Cuba: el sector agropecuario y las políticas agrícolas ante los nuevos retos, Cuba: MEP-ASDI-UROU.
28. Graziano De Silva José. 1994. □ Complejos Agroindustriales y otros complejos. En: Agricultura y Sociedad, N° 72: 43-59.

29. <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Archivo:7smckinsey.jpg> *Licencia:* Public Domain.
30. IESE Revista de Antiguos Alumnos, junio del 2000 Afondo Executive Summary, Autor: Sandalio Gómez.
31. Kinicki, A. Kreitner, R. 2003 Comportamiento Organizacional, Conceptos, problemas y prácticas. Mc Graw Hill. .
32. Killian Z. 2004 Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.[1] <http://managersmagazine.com/index.php/2009/05/las-7-s-de-mckinsey/>
33. Killian Z 2004 Planificación y Contrlo de la Producción Pública, Lito Formas Cap. (av). González M. Juan Carlos
34. Ladrix, Carlos. 1995. La articulación de los pequeños y medianos agricultores con el mercado en seis países de América y el Caribe. Santiago de Chile: CEPAL.
35. Le Riverend, Julio. 1981. Historia económica de Cuba. La Habana: Editora del Consejo Nacional de Universidades.
36. Mejías C Carlos Alberto, Consultor Gerente, Documentos Planning. Publicación periódica coleccionable. Ww.planning.com.co Ing. Electricista, especialista en mantenimiento. 24 de febrero del 2002.
37. Mejías C Carlos Alberto. Consultor/ Gerente. Documentos Planning. Publicación periódica coleccionable www.planning.com.co
38. MINAG. 2002. Resumen nacional de los balances económicos. La Habana: MINAG.
39. Miner, John B. 1982 Decline and stabulization of managerial motivation over a 20 year period.
40. Ministerio de Hacienda, MH.1956. Anuario estadístico de Cuba, Ministerio de Hacienda. La Habana: MH.
41. Modelo de las 7 S de Mc Kinsey. Fuente <http://es.wikipedia.org/w/index.php?oldid=50309040> *Contribuyentes:* Dangelin5, ManagersMagazine, Sabbut, Setincho, 10 ediciones anónimas

- 42. Newstrom J. Davis K 1986 Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional Mc Graw Hill. Octava Edición. .
- 43. Oficina Nacional De Estadísticas, ONE. Varios años. Anuario estadístico de Cuba. La Habana: ONE
- 44. Programa arrocero 2010 – 2015 del Grupo Agroindustrial de Granos. 2011
- 45. IBQ Soto Martínez Angélica del Carmen es Maestra en Administración, Catedrática de las Materias de Administración y Administración de la Producción en la carrera de Biología de la Universidad Autónoma de Campeche y Directora de la Facultad de Ciencias Químico Biológicas de la Universidad Autónoma de Campeche.
- 46. Real Academia Española, <http://www.rae.es/>.
- 47. Stoner James Administración Segunda Parte. Quinta Edición.

GLOSARIO

CAI: Complejo Agroindustrial Arrocerero.

GAIPA: Grupo Agroindustrial Pecuario Arrocerero.

GAIG: Grupo Agroindustrial de Granos.

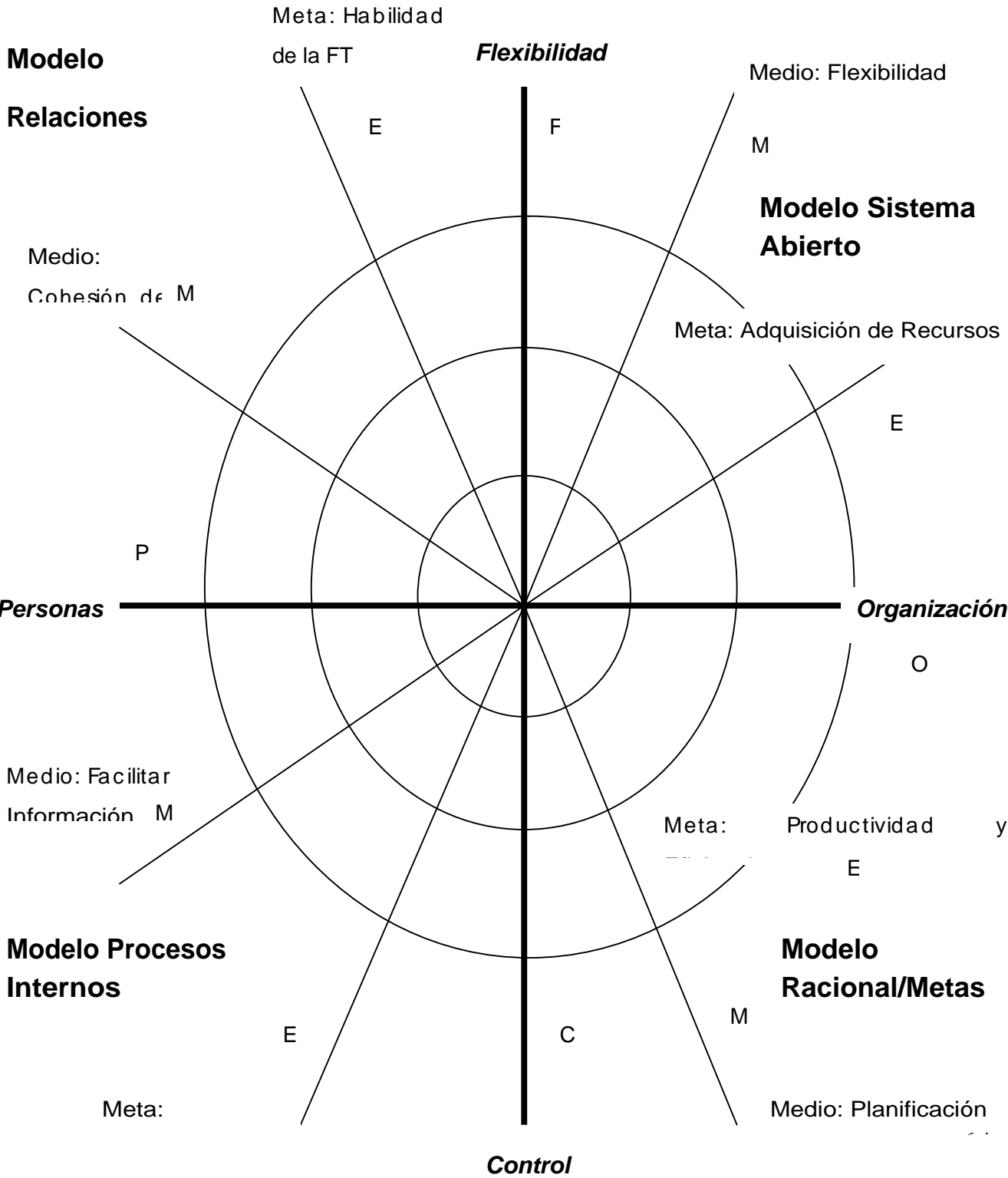
SCC: Sector Cooperativo – Campesino.

ANEXO 1

¿CUAN EFECTIVA ES SU ORGANIZACIÓN?

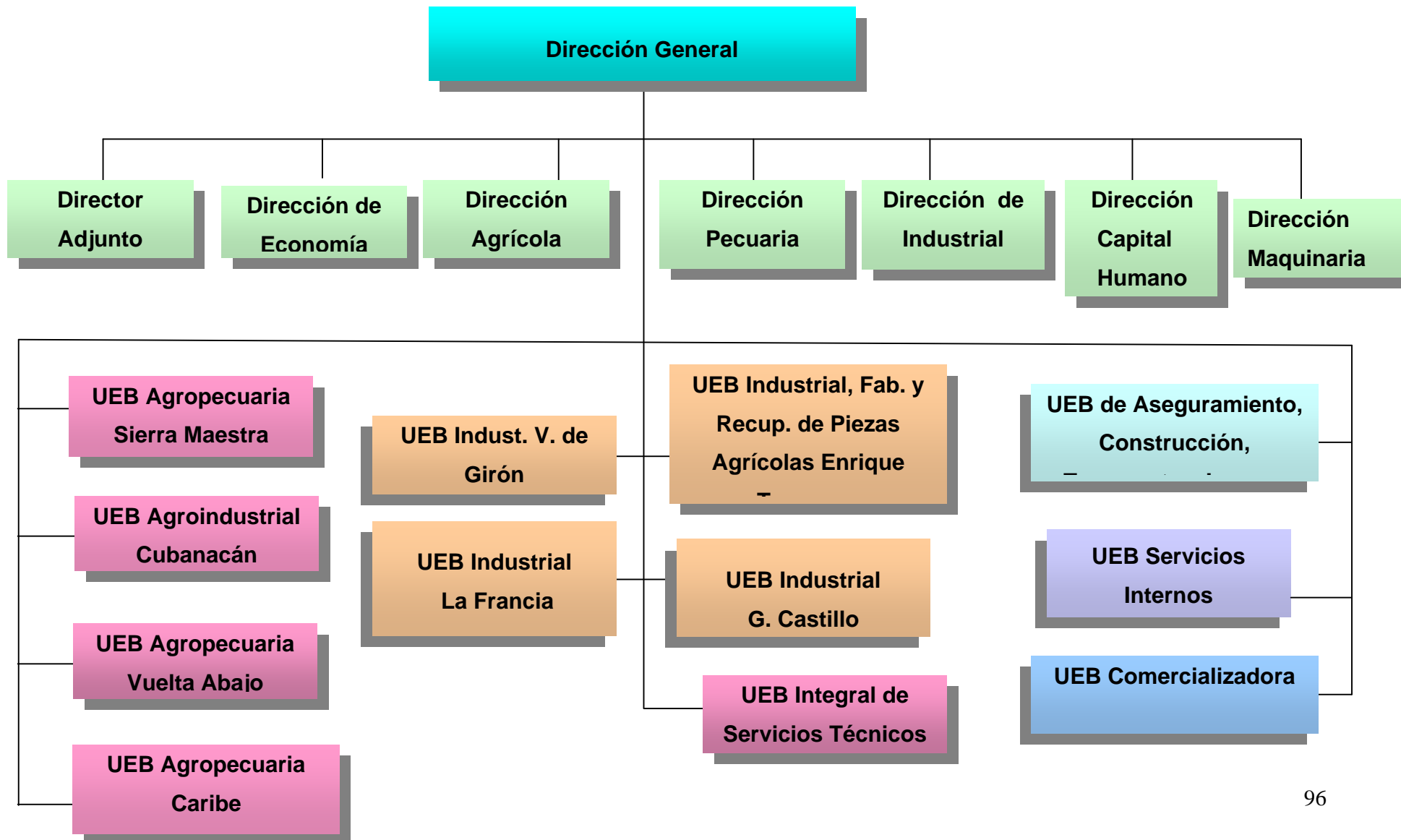
	En desacuerdo	Casi de acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3
1. La organización responde rápido a los cambios del entorno (OFM)			
2. La fuerza de trabajo ha tenido una tendencia a incrementarse (OFE)			
3. Los trabajadores tienen un claro conocimiento y comprensión de los objetivos de la organización (OCM)			
4. La organización obtiene un gran volumen de resultados (OCE)			
5. Los trabajadores están bien informados de las cosas que afectan su trabajo (PCM)			
6. Las operaciones en la organización funcionan de acuerdo un orden instrumentado adecuado (PCE)			
7. Los trabajadores pueden trabajar bien unos con otros (PFM)			
8. Los trabajadores cuentan con el equipamiento necesario para realizar sus labores (PFE)			

ANEXO 2



ANEXO 3

Estructura Organizativa del CAI



ANEXO 4

ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL ARROZ EN EL SECTOR COOPERATIVO Y CAMPESINO, PARA PRODUCTORES

Este cuestionario cubre una serie de temas relacionados con la producción y comercialización del arroz. La finalidad del mismo es ayudarnos a identificar el nivel de funcionalidad de la estructura organizativa existente en este proceso en el sector cooperativo y campesino con el objetivo de realizar un rediseño de los procesos claves organizativos que garanticen la sistematización de la gestión en la producción de arroz,

I DATOS DE IDENTIFICACION

1. Edad:

2. Sexo:

Masculino____ Femenino____

3. Dedicación:

Productor de arroz____ Directivo o cuadro ____

Entidad Productiva:

CCS____.

CPA____.

UBPC.____

GRANJAS____

4. Años de experiencia:

Menos de 5 años____, 5-9 años____, 10-19 años____, 20 años o más ____.

II DATOS RELACIONADOS CON LA FUNCIONABILIDAD DE LA ESTRUCTURA PARA LA GESTION Y COMERCIALIZACION DEL ARROZ

1. Conoce si se realiza el proceso de determinación de tierras aptas para el cultivo de arroz:

Si____ No____

1 a) Si la respuesta anterior es positiva, con que frecuencia:

Siempre____ Frecuentemente____ A veces____ Casi Nunca____ Nunca____

2. Destinos principales de la producción de arroz: obtenidos por el CAI o Empresa

Autoconsumo de los productores____ Compra por el Complejo Agroindustrial Arrocerero, con destinos a ventas al MINCIN____

3. Uso de la tecnología en la producción de arroz (aviones, tractores, cosechadoras, tracción animal, fertilizantes):

Siempre___ Frecuentemente___ A veces___ Casi Nunca___ Nunca___

4. Comercialización.

a) Son estimulantes los precios y el tratamiento para la compra de arroz a productores.

Siempre___ Frecuentemente___ A veces___ Casi Nunca___ Nunca___

b) Está organizada la compra de arroz a productores grandes, medianos y pequeños en el municipio.

Siempre___ Frecuentemente___ A veces___ Casi Nunca___ Nunca___

5. Cumplimiento de los planes de producción de arroz:

Siempre___ Frecuentemente___ A veces___ Casi Nunca___ Nunca___

6. Principales factores que afectan los planes de producción. Marque con una X

Insumos___ Maquinarias___ Conocimientos tecnológicos___ Organización___

7. Los rendimientos agrícolas que ha obtenido en los últimos 3 años son: Marque con una X.

Menores de 1000 qq/cab___ Mayores de 1000 qq/cab___ Mayores de 1300 qq/cab___

8. Usted o sus compañeros productores han solicitado y los considera recibido en usufructo tierras, según el Decreto Ley 259 para la producción de arroz.

Ha solicitado Si___ No___

Ha recibido Si___ No___

9. Ha recibido visitas de control y ayuda por las instancias superiores:

Siempre___ Frecuentemente___ A veces___ Casi Nunca___ Nunca___

10. Ha recibido capacitación por parte de especialistas del CAI o el Instituto de Investigación de Granos acerca de temas relacionados con su especialidad en la producción de arroz:

Siempre___ Frecuentemente___ A veces___ Casi Nunca___ Nunca___

11. Que cree del funcionamiento de la estructura organizativa actual para atender la producción del sector cooperativo - campesino:

Siempre funciona___ Casi siempre funciona___ A veces funciona___

Casi nunca funciona___ Nunca funciona___

4/06/2010

ANEXO 5

ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL ARROZ EN EL SECTOR COOPERATIVO Y CAMPESINO, PARA DIRECTIVOS.

Este cuestionario se tiene en cuenta una serie de temas relacionados con la producción y comercialización del arroz. La finalidad del mismo es ayudarnos a identificar el nivel de funcionalidad de la estructura organizativa existente en este proceso en el sector cooperativo y campesino con el objetivo de realizar un rediseño de los procesos claves organizativos que garanticen la sistematización de la gestión en la producción de arroz,

I DATOS DE IDENTIFICACION

1. Edad:

2. Sexo:

Masculino____ Femenino____

3. Entidad Productiva a que pertenece:

CCS____. CPA____. UBPC.____ GRANJAS____

4. Años de experiencia:

Menos de 5 años____, 5-9 años____, 10-19 años____, 20 años o más____.

II DATOS RELACIONADOS CON LA FUNCIONABILIDAD DE LA ESTRUCTURA PARA LA GESTION Y COMERCIALIZACION DEL ARROZ

1. Conoce si se realiza el proceso de determinación de tierras aptas para el cultivo de arroz:

Si____ No____

1 a) Si la respuesta anterior es positiva, con que frecuencia:

Siempre____ Frecuentemente____ A veces____ Casi Nunca____ Nunca____

2. Destinos principales de la producción de arroz, obtenidos por el CAI o Empresa:

Autoconsumo de los productores____ Compra por el Complejo Agroindustrial Arrocero, con destinos a ventas al MINCIN____

3. Uso de la tecnología en la producción de arroz (aviones, tractores, cosechadoras, tracción animal, fertilizantes):

Siempre____ Frecuentemente____ A veces____ Casi Nunca____ Nunca____

4. Comercialización.

a) Son estimulantes los precios y el tratamiento para la compra de arroz a productores.

Siempre___ Frecuentemente___ A veces___ Casi Nunca___ Nunca___

b) Está organizada la compra de arroz a productores grandes, medianos y pequeños en el municipio.

Siempre___ Frecuentemente___ A veces___ Casi Nunca___ Nunca___

5. Cumplimiento de los planes de producción de arroz:

Siempre___ Frecuentemente___ A veces___ Casi Nunca___ Nunca___

6. Principales factores que afectan los planes de producción. Marque con una X

Insumos___ Maquinarias___ Conocimientos tecnológicos___ Organización___

7. Los rendimientos agrícolas que ha obtenido en los últimos 3 años son: Marque con una X.

Menores de 1000 qq/cab___ Mayores de 1000 qq/cab___ Mayores de 1300 qq/cab___

8. Los productores han solicitado y han recibido en usufructo, tierras, según el Decreto Ley 259 para la producción de arroz.

Han solicitado Si___ No___ Han recibido Si___ No___

9. Visitas de control y ayuda:

9a) Ha recibido visitas de control y ayuda por las instancias superiores:

Siempre___ Frecuentemente___ A veces___ Casi Nunca___ Nunca___

9b) Ha realizado visitas de control y ayuda a la base productiva y otras instancias subordinadas.

No realiza visitas___ Frecuencia anual___ Frecuencia semestral___

Frecuencia trimestral___ Frecuencia mensual___ Frecuencia semanal___

10. Ha recibido capacitación por parte de especialistas del CAI o el Instituto de Investigación de Granos acerca de temas relacionados con su especialidad en la producción de arroz:

Siempre___ Frecuentemente___ A veces___ Casi Nunca___ Nunca___

11. Que cree del funcionamiento de la estructura organizativa actual para atender la producción del sector cooperativo - campesino:

Siempre funciona___ Casi siempre funciona___ A veces funciona___

Casi nunca funciona___ Nunca funciona___

3/06/2010

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.