

# DESARROLLO SUSTENTABLE, NEGOCIOS, EMPRENDIMIENTO Y EDUCACIÓN

latindex  Dialnet  IDEAS

## LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES PARA LA COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA DE LAS EMPRESAS

Ing. Daniel Luis Pérez Corrales<sup>1</sup>

### RESUMEN

El trabajo describe la experiencia acerca de la necesidad de realizar estudios organizacionales en una empresa de cultivos varios para la producción ganadera y otras misiones productivas. El seguimiento continuo en la gestión empresarial y el diagnóstico demostró que los estudios organizacionales favorecen la planificación, la gestión la dinámica de las relaciones empresariales y la integración que incluye la logística integrada. Otros resultados de trabajar en las competencias organizacionales se asocian con la elevación de la productividad del trabajo con la eficiencia general de la empresa que se expresa en varios indicadores. Es por ello que se puede hablar de un crecimiento ascendente mensual y al concluir el año. Otro resultado observable y constatable de los métodos de la ciencia es la expresión en la elevación del salario de los trabajadores y la satisfacción por el trabajo en la empresa. Todo ello crea las condiciones para continuar con un trabajo gradual y ascendente en la competitividad, eficiencia y otros renglones.

**Palabras claves:** competencia organizacional, competitividad, eficiencia.

### ORGANITATIONAL COMPETENCIES FOR THE COMPETITIVENESS AND EFFICIENCY OF COMPANIES

### ABSTRACT

The work describes the experience about the need to carry out organizational studies in Company of various crops for livestock production and other productive missions. Continuous monitoring in business management and diagnosis showed that organizational studies favor planning, managing the dynamics of business relationships and integration that includes integrated logistics. Other results of working on organizational competencies are associated with de elevation of work productivity with the general efficiency of the company, which is expressed in several indicators. That is why we can speak of an upward growth monthly and at the end of the year. Another observable and verifiable result of the methods of science is the expression in the increase of the salary of the workers and the satisfaction for the work in the company. All this creates the conditions to continue with a gradual and ascending work in competitiveness, efficiency and other lines.

---

<sup>1</sup> Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos, EAIG Sur del Jíbaro, [danielipc88@gmail.com](mailto:danielipc88@gmail.com)

**Keywords:** organizational competence, competitiveness, efficiency.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas cubanas han sufrido constantes cambios con el fin de lograr una satisfacción mayor al capital humano en correspondencia al aporte individual y de esta forma lograr la competitividad eficiente entre las empresas. A pesar de esto persisten deficiencias que limitan el logro de estos objetivos que se pueden resolver a partir de la implementación de estudios organizacionales, según (Salgado, 2007) refiere que (Ibarra & Montaña, 1991) expresan que los estudios organizacionales surgen debido a las bases de la propuesta taylorista para entender las necesidades mismas del crecimiento y las causas internas de su agotamiento, originado a principios de siglo, propone, una división contundente entre las actividades de concepción y de ejecución de las tareas y una división detallada del trabajo al interior de las tareas de ejecución.

La utilización del cronómetro permitió a actividades difícilmente irreductibles en aquel entonces, a fin de mejorar la productividad mediante la especialización de tareas simples y rutinarias.

Según (Estudio organizacional, 2014) el estudio organizacional tiene como objetivo determinar la capacidad operativa de la organización dueña del proyecto con el fin de conocer y evaluar fortalezas y debilidades y definir la estructura de la organización. Se refiere además que esta no es la única teoría en la que se basa el diseño organizacional, existe la teoría de Henry Fayol que se refieren al principio de la división del trabajo para lograr la especialización, el principio de la unidad de dirección que postula la agrupación de actividades que tengan el mismo objetivo bajo la dirección de un solo administrador. El principio de la centralización, que establece el equilibrio entre centralización y descentralización, así como el principio de la autoridad y responsabilidad. También menciona que Max Weber señala que la organización debe adoptar ciertas estrategias de diseño para racionalizar las actividades colectivas tales como la división del trabajo, la coordinación de las tareas, la delegación de autoridad y el manejo impersonal y formalista del funcionario.

En opinión del autor estos últimos elementos referidos a los estudios organizacionales son los que se relacionan directamente a la planificación, ya sea de tipo productivo o de las actividades de cualquier índole, en nuestro trabajo enfatizamos en las agrícolas manuales realizadas en áreas de ganadería y cultivos varios. Los estudios organizacionales contemplan un elemento fundamental como es la planificación estratégica, como elemento fundamental para lograr los objetivos de la empresa.

Según (Peña et al., 2010) afirma que “el planeamiento estratégico ayuda a cerrar la brecha entre donde estamos en el presente, y donde queremos estar en el futuro, por lo tanto, este planeamiento provee en primer lugar de dirección, a través del establecimiento de metas futuras y en segundo lugar, la lógica (el porqué) de las actividades, es decir, el qué, por quién, cuándo y con qué recursos de la organización”.

El autor considera estar en total acuerdo con la afirmación anterior porque de esta forma se controla y organiza la producción en un periodo determinado, pero enfocado principalmente en las labores manuales de los sistemas de pago a destajo, para tener un control preciso del gasto de salario y la cantidad de trabajadores necesarios.

La situación descrita anteriormente condujo al siguiente problema científico: ¿Cómo favorecer la planificación de actividades (programación del trabajo) agrícolas manuales como parte de los estudios organizacionales con el fin de mejorar la gestión dinámica empresarial en áreas de cultivos varios y de ganadería de la Empresa Agroindustrial de Granos (EAIG) Sur del Jíbaro?

Para darle respuesta al problema planteado se define como objetivo general: Desarrollar la programación del trabajo de actividades agrícolas manuales como parte de los estudios organizacionales con el fin de mejorar la gestión dinámica empresarial en áreas de cultivos varios y de ganadería de la EAIG Sur del Jíbaro.

A partir del objetivo general se relacionan los objetivos específicos:

1. Programar mensualmente las actividades y/o labores, tanto manuales como mecanizadas a realizar en la UEB (Unidades Empresariales de Base) de fincas ganaderas, producción de alimento animal, y de cultivos varios, etc.
2. Determinar los recursos en equipos e implementos y fuerza de trabajo necesaria, así como el presupuesto salarial que se requiere para realizar las labores o actividades.
3. Controlar la ejecución de las labores programadas en volumen y salario.
4. Servir de guía a los dirigentes y técnicos de los niveles superiores, en los controles y chequeos que efectúan a la base Productiva.
5. mejoró la gestión dinámica de la empresa en las áreas de cultivos varios y ganadería de la EAIG Sur del Jíbaro.

## **METODOLOGÍA O MÉTODO**

Según (MTSS, 2016) los sistemas de pago a destajo se basan en la medición de los gastos de trabajo a través de la cantidad de producción elaborada o servicios prestados. El salario se calcula mediante una tasa que resulta de dividir el salario escala más los pagos adicionales que correspondan, entre las normas de rendimiento o multiplicada por las normas de tiempo y comprende las modalidades siguientes:

- a) Destajo individual: se basa en la medición de los resultados de cada trabajador y se expresa a través de una tasa salarial que se calcula dividiendo el salario escala más los incrementos que correspondan entre la norma de rendimiento; o multiplicada por la norma de tiempo, según corresponda.
- b) Destajo colectivo: relaciona el salario de un grupo de trabajadores con el volumen de trabajo a cumplir por ellos, referido a cantidad de producción o servicios y se expresa en una tasa salarial, calculada sobre la base de la suma de los salarios escala más los incrementos que correspondan y las normas de rendimiento o de tiempo colectivas.
- c) Destajo indirecto: el salario del trabajador está en dependencia de los resultados del trabajo de otros trabajadores directamente vinculados a la producción o los servicios. El salario formado se expresa sobre la base de una tasa salarial resultante de dividir la tarifa salarial del cargo, entre las normas de rendimiento o de servicio establecidas, para los trabajadores que él atiende.

- d) Pago a destajo progresivo: se utiliza en los casos que se aplican normas de rendimiento o de tiempo muy tensas y es necesario lograr altos incrementos de la producción o los servicios. El salario para formar se establece sobre la base de tasas salariales, las que se incrementan a partir de un nivel determinado, en cuyo caso el por ciento de incremento de la producción o de los servicios debe ser superior al por ciento de incremento de la tasa salarial incrementada.
- e) Pago por acuerdo: se emplea para retribuir el cumplimiento de trabajos que constituyen la tarea acordada y cuyo monto de salario se determina sobre la base de normas de rendimiento o de tiempo y el salario correspondiente a cada tipo de trabajo, comprendido en la tarea, de acuerdo a su complejidad.

El trabajo se desarrolló en diferentes polos productivos y granjas ganaderas de la EAIG Sur del Jíbaro, La Sierpe, Sancti Spíritus, Cuba donde se realiza mensualmente la programación de las actividades a ejecutarse en el mes siguiente y donde se evalúa el comportamiento del mes anterior. Se incluyen la granjita de cultivos varios de la UEB Aseguramiento y Comercialización de Insumos, la finca de la UEB Los Españoles, las granjas ganaderas de las UEB Heriberto Orellanes y la UEB Botijuela, así como la Finca la Jibarita de la UEB Alfredo Tomás Calzada la cual será la muestra de estudio en cuanto a los resultados. Esta finca ubicada en el poblado de El Jíbaro, municipio de La Sierpe, provincia Sancti Spíritus, Cuba, dedicada a los cultivos varios, fundamentalmente al cultivo de la guayaba, cuenta con un total de 40 trabajadores de ellos 15 son operarios directos a la producción y 25 son indirectos.

Como herramienta y método de dirección, la organización del trabajo se realizaron diferentes acciones entre las que comprende:

¿Qué es necesario para ejecutar la Programación de Actividades?

Para ejecutar la programación es necesario elaborar el modelo oficial que se muestra en el Anexo número 1, donde se describen todas las actividades a realizar y la planificación del salario y fuerza de trabajo necesaria.

Modelo oficial original: Ejecutante de la programación

Modelo oficial duplicado: Para la entidad que por su estructura así lo requiera.

Frecuencia: Mensual en las actividades agropecuarias y periodicidad correspondiente en cualquier otra actividad.

Fuente de información

1. Tarjetas de campo.
2. Cartas tecnológicas.
3. Plan de producción. (Que responde a la demanda mensual elaborada para el Plan anual).
4. Libro de normas.
5. Libreta de notas.

A partir de los documentos necesarios para elaborar la programación es necesario conocer cómo será la dinámica de ejecución, partiendo de que este modelo se emite en la reunión que preside el Director de la UEB en que esté estructurada la unidad y en la que participan los distintos dirigentes de este nivel, como organización del trabajo y salarios, jefe de maquinaria, producción, etc., así como los jefes de fincas, con el fin de programar todas las labores a realizar durante el mes ya sean manuales o mecanizadas, independientemente de los recursos con que se cuente (hombres, equipos, etc.). En los casos de actividades de otra índole (constructivas, etc.) la periodicidad varía.

Este documento tiene que estar confeccionado al menos dos días antes de comenzar el período al cual corresponde, ya que los contratos hay que discutirlos con los trabajadores o responsables de colectivos y firmarse por ambas partes comprometiéndose con dicha ejecución en el tiempo previsto, así como, con la cantidad y calidad de las actividades programadas.

Producto de que este modelo y el espacio de tiempo en que se chequea por parte de la empresa se convierte en el documento y el momento más importante para la dirección de las entidades agropecuarias por cuanto permite conocer las actividades realizadas y las no ejecutadas en el período que acaba de finalizar, así como, las actividades a realizar en el período recién iniciado al igual que permite conocer el presupuesto de salarios para la ejecución de dichas actividades y servir de base para el cálculo de los materiales principales y la depreciación de los equipos por lo que posibilita la actuación operativa de los consejos de dirección de los distintos niveles en los tres elementos fundamentales del costo de producción en aras de su disminución, lo cual además de comprometer a los cuadros, los estimula a actuar.

De ello se deriva que es imprescindible el chequeo de la programación por parte de la empresa a las áreas de responsabilidad mediante una reunión o despacho colectivo o por separado, bien en el área o en la empresa, donde participan ambos consejos de dirección y deben celebrarse el 2 o 3 de cada mes, donde el área presente la programación del período concluido con su ejecución real y la correspondiente al mes que está corriendo, haciéndosele a esta última los ajustes que se determinen, en dicho contacto independientemente de que haya comenzado su ejecución, pero aún se está a tiempo, respetándose los contratos formalizados.

Dada la importancia antes expuesta cuando por fuerza mayor el jefe del área y el director ejecutivo no participan en la fecha prevista, se pospone la fecha, siempre que no vaya a ser posterior al día 5, así como, se establezca como la tarea fundamental de los miembros de los consejos de dirección sin exclusión de algunos.

También se establece que los dirigentes y técnicos de los niveles superiores de las áreas productivas, efectúen los controles y chequeos a la base partiendo de este documento y por lo tanto debe ser lo primero que soliciten en sus visitas a éstas.

Es fundamental que la programación de las actividades a realizar se haga a través del instructivo técnico, demanda mensual según plan técnico económico, a fin de garantizar la correcta aplicación de la tecnología para las diferentes producciones previstas en las mismas, por lo que el área ejecutante debe poseer los documentos citados anteriormente.

#### **Tabla 1**

*Relación del personal y la documentación que deben llevar.*

Personal	Información
Jefe de Unidad, Lote, Finca, Brigada etc.	1.- Listado de las labores que en cada campo sean necesarias realizar de acuerdo a los instructivos técnicos, cartas tecnológicas, fijando su prioridad y estado de los enyerbamientos. 2.- Estado de la fuerza de Trabajo manual adjudicada.
Jefe de maquinaria	1.- Estado de la maquinaria. 2.- Plan de explotación de la maquinaria.
Jefe de producción.	1.- Instructivos técnicos de los cultivos o producciones. 2.- Planes de producción. 3.- Tarjetas de Campos actualizadas. 4.- Criterios técnicos y agro técnicos.
Organización del trabajo y los salarios	1.- Libros de Normas, o sistemas de pagos que contenga las normativas vigentes a aplicar por cultivos o actividad a realizar. 2.- Análisis de la disponibilidad de Recursos Laborales.
Jefe de Finca, Brigada etc. Sección Sindical. Técnicos en Gestión de los Recursos. Humanos.	1.- Directivas de trabajo en la Empresa.

**Nota:** La tabla muestra la relación del personal y la documentación que deben llevar.

Jefe de Unidad, Lote, Finca, Brigada etc. Debe participar con la relación de las labores debidamente confeccionadas, definiendo por cada labor, en los campos en que específicamente debe laborarse en el orden de prioridad, de acuerdo al instructivo técnico o carta tecnológica, las demandas de los cultivos, y a las contingencias previsibles del tiempo.

Jefes de maquinaria. Debe traer la disposición de fuerzas y medios con que cuenta, así como hacer una inspección visual de las áreas, al objeto de tener criterios sobre las normas a aplicar, además calcular la disponibilidad de equipos, de turnos y de mantenimientos preventivos.

Jefe de Producción y/o técnicos. Aportan los criterios sobre la calidad agro técnicas de las labores necesarias, que se realizarán y coadyuvarán a establecer la prioridad de las áreas y labores.

Organización del trabajo y los salarios. Participa en la reunión como técnico para asesorar sobre las normas de salario a aplicar y otros aspectos afines.

Jefe Unidad, Finca etc. Preside la reunión para conjugar todos los factores presentes, así como dar su aprobación de los trabajos para el mes.

Técnicos en Gestión de Recursos Humanos, es el encargado de hacer los cálculos al modelo.

La composición del personal para la programación varía cuando la actividad a realizar sea de cualquier otra índole, utilizando el personal idóneo para la programación acorde a la actividad en cuestión, pero bajos los mismos principios antes expuestos.

El análisis de la ejecución real en este modelo, nos permite conocer en cada Unidad, lote, finca, área etc., el comportamiento del volumen y el salario programado por campo o unidad mínima de producción, a fin de que el análisis y discusión se efectúe en ese nivel y se puedan tomar las medidas que conlleven a un mejor trabajo y entendimiento por quién realiza la labor.

Este modelo se confecciona en original solamente, y al finalizar la ejecución de la programación queda en poder del área de responsabilidad que ejecuta la programación, confeccionando en esta un resumen para la entidad, donde se contemplen como mínimo, por labores, cultivo o actividades los aspectos siguientes.

- Volumen o área.
- Presupuesto Salarial.
- Balance de los recursos en hombres, equipos o implementos.

## **RESULTADOS**

A partir del seminario impartido en febrero de 2018, se implementó el uso de la programación del trabajo en varios centros de costo de distintas unidades, tales como, Chorrera, La Santa y La Bomba de la UEB Natividad, el autoconsumo de la UEB Heriberto Orellanes, la chapea de la UEB Botijuela, la finca La Jibarita de la UEB Alfredo Tomás Calzada y La Finca de Alimento Animal de la UEB Servicios Técnicos Integrales, todas pertenecientes a la EAIG Sur del Jíbaro, Cuba, para este trabajo el autor consideró analizar la Finca La Jibarita debido a su comportamiento disciplinado en la ejecución de la programación de las actividades.

Durante la puesta en práctica de la programación del trabajo en la finca La Jibarita es bueno señalar que la programación de actividades proporcionó beneficios tales como:

- Determinó la verdadera necesidad de medios y fuerza de trabajo a partir de la programación de las actividades en la finca.
- Todos los equipos mecanizados necesarios en la preparación de tierra, así como implementos y medios de trabajo fueron resueltos en tiempo sin afectar las actividades planificadas.
- La fuerza de trabajo necesaria comparada con la disponible, permite ceder fuerzas cuando está excedente, o solicitar esta cuando es insuficiente, contribuyendo a que los cultivos reciban las atenciones culturales a su tiempo.
- Simplificó el trabajo de llenado de los contratos y reportes de trabajo y perfecciona y agiliza el pago de los trabajadores.
- Se logró tener un control exacto de las actividades necesarias para dar las atenciones culturales, siembra y cosecha según lo requiera.
- El personal indirecto lo utiliza como modelo de orientación para asignar el trabajo a los operarios, debido a que dicha programación está en congruencia con la planificación productiva de ese mes.

- La dinámica empresarial se puso de manifiesto cuan productivo es la finca de esta forma, eliminando las pérdidas innecesarias de tiempo, por problemas organizativos.

La Finca la Jibarita, la cual fue la muestra a tomar para comparar los resultados, se realiza teniendo en cuenta los indicadores productivos y de trabajo y salario, en tres años diferentes, antes (año 2017, donde no se había implementado), durante (año 2018, donde hubo una caída productiva que llevó a la necesidad de aplicar dicha estrategia de programación) y después (año 2019 donde se observan los resultados) del proceso de ordenamiento en la programación del trabajo, que a continuación se muestra:

Indicadores productivos:

**Tabla 2**

*Indicadores productivos cierre de diciembre de 2017.*

Cierre 2017	UM	Plan	Real	%
Producción de Cultivos Varios	Tn	528.15	535.25	101
Siembra de Cultivos Varios	Ha	9.62	14.55	151

**Nota:** La tabla muestra los indicadores productivos cierre de diciembre de 2017.

**Tabla 3**

*Indicadores productivos cierre de diciembre de 2018.*

Cierre 2018	UM	Plan	Real	%
Producción de Cultivos Varios	Tn	574.34	445.83	78
Siembra de Cultivos Varios	Ha	10.90	25.36	233

**Nota:** La tabla muestra los indicadores productivos cierre de diciembre de 2018

**Tabla 4**

*Indicadores productivos cierre de diciembre de 2019.*

Cierre 2019	UM	Plan	Real	%
Producción de Cultivos Varios	Tn	575.81	719.56	125
Siembra de Cultivos Varios	Ha	7.46	12.86	172

**Nota:** La tabla muestra los Indicadores productivos cierre de diciembre de 2019.

Indicadores de trabajo y salario:

**Tabla 5**

*Indicadores de trabajo y salario cierre de diciembre de 2017.*

Cierre 2017	UM	Plan	Real	%
Ventas Totales	Mp	860	1093.0	129
Promedio de Trabajadores	Uno	32	36	109
Productividad Ventas	Pesos	26875	30361.11	112.97
Salario	Mp	429.5	610.2	139
Salario medio	Pesos	1118.49	1412.5	126.29

**Nota:** La tabla muestra los indicadores de trabajo y salario cierre de diciembre de 2017.

**Tabla 6**

*Indicadores de trabajo y salario cierre de diciembre de 2018.*

Cierre 2018	UM	Plan	Real	%
Ventas Totales	Mp	670.7	859.4	128
Promedio de Trabajadores	Uno	41	38	93
Productividad Ventas	Pesos	16358.54	22615.79	138.25
Salario	Mp	600	558.1	93
Salario medio	Pesos	1219.51	1223.90	138.25

**Nota:** La tabla muestra los Indicadores de trabajo y salario cierre de diciembre de 2018.

#### **Tabla 7**

*Indicadores de trabajo y salario cierre de diciembre de 2019.*

Cierre 2019	UM	Plan	Real	%
Ventas Totales	Mp	1060.4	1365.9	129
Promedio de Trabajadores	Uno	42	41	98
Productividad Ventas	Pesos	25247.62	33314.63	131.95
Salario	Mp	655.0	641.5	98
Salario medio	Pesos	1299.60	1303.86	100

**Nota:** La tabla muestra Indicadores de trabajo y salario cierre de diciembre de 2019.

#### **Discusión**

Desde el momento que se puso en práctica la implementación de la programación del trabajo se pudo lograr una mayor organización del mismo y del salario a pagar debido a que antes de finalizar cada mes ya se conocían las actividades que se iban a realizar en el mes venidero, además trajo consigo que ante cualquier necesidad de cualquier tipo de implemento se pueda coordinar la prestación de ese servicio con antelación eliminando de esta manera la improvisación y mejorando así la planificación las actividades. Aunque se puede decir que en pocos meses de implementación no se han resuelto todos los problemas que han existido, aun así, se puede afirmar que se ha avanzado en la organización y planificación de las actividades agrícolas, logrando así un mejor resultado productivo. A partir del año 2019 se adoptó una estrategia de trabajos voluntarios y productivos, que dependiendo de la programación del trabajo donde se determinara déficit de la fuerza de trabajo y fuese necesario de ayuda en mano de obra, la empresa orientaba trabajar en esos lugares para no perder las producciones, principalmente en labores de cosecha y chapea. También fue de ayuda al área de recursos humanos, en la realización de los pagos a destajo, debido a ya tenían estructurado un modelo donde ya se reflejaban las normas de trabajo y el volumen de actividades realizadas, y con esto el salario que debían devengar y el real devengado, elemento que se usaba como documento primario del cálculo del salario a destajo en estas actividades.

Se puede apreciar como el comportamiento de los indicadores productivos en el período anterior y posterior a la puesta en marcha de la programación del trabajo, es decir 2017, 2018 y 2019 tuvo un comportamiento favorable, debido a que causado por la caída de las producciones del año 2017 al 2018, la empresa se vio obligada a implementar dicha estrategia, obteniéndose un significativo resultado en el año 2019 con mayores rendimientos productivos. En el caso de los indicadores de trabajo y salario el comportamiento fue similar al de los indicadores productivos por la caída productiva

en el año 2018, en este caso durante estos tres años estudiados debido al incremento de la fuerza de trabajo el salario medio se vio disminuido por esta causa, aunque hubo un aumento del año 2018 al 2019, pero se tiene en cuenta que el salario del 2019 fue mayor que el del 2017 es decir que con la misma fuerza de trabajo el salario medio hubiese aumentado.

Para ambos casos, es decir después de la caída del 2017 al 2018 los indicadores productivos e indicadores de trabajo y salario se puede notar una notable recuperación desde el 2018 al 2019 a partir del momento de implementada la programación del trabajo.

A partir de los resultados alcanzados, el autor considera que, la programación del trabajo ha afectado positivamente en los resultados económicos y productivos en dicha finca, a partir de la buena organización del trabajo en las actividades agrícolas manuales a realizar según el período del año, ya sea en siembra, cosecha o atenciones culturales.

## **CONCLUSIONES**

Se programaron mensualmente las actividades y/o labores, tantos manuales como mecanizadas en las UEB de fincas ganaderas, producción de alimento animal, y de cultivos varios.

Se determinaron los recursos en equipos e implementos y fuerza de trabajo necesaria, así como el presupuesto salarial que se requirió para realizar dichas labores.

Se controló la ejecución de las labores programadas en volumen y salario.

Sirvió de guía a los dirigentes y técnicos de los niveles superiores, en los controles y chequeos que efectúan a la base productiva.

Se mejoró la gestión dinámica de la empresa en las áreas de cultivos varios y ganadería de la EAIG Sur del Jíbaro.

## **REFERENCIAS**

*Estudio organizacional.* (2014). Webnode. <https://estudio-organizacional.webnode.mx/>

Ibarra, E., & Montaña, L. (1991). *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México* (Vol. 2da Edición).

Código del Trabajo en Cuba. (2016).

Peña, M. E., Urdaneta, F., & Casanova, Á. (2010). *Aproximación al concepto de planificación estratégica agropecuaria. Revista Venezolana de Gerencia, 15.*  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_serial&pid=1315-9984&lng=es&nrm=iso](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_serial&pid=1315-9984&lng=es&nrm=iso)

Salgado, C. M. (2007). *¿Qué son los estudios organizacionales? Universidad EAFIT, 43, 9-24.*  
[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi9uPS3sJfxAhVMTDABHepBBzEQFjABegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F215%2F21514802.pdf&usg=AOvVaw1bjvMP\\_Q9IOT9evlvaSi\\_d](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi9uPS3sJfxAhVMTDABHepBBzEQFjABegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F215%2F21514802.pdf&usg=AOvVaw1bjvMP_Q9IOT9evlvaSi_d)

## Anexos

### Anexo 1

Modelo oficial de la programación de las actividades.

MINISTERIO DE LA AGRICULTURA			PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES Y LA FUERZA DE TRABAJO NECESARIA										Labores		Programación (5)						. (6)
ENTIDAD: (1)													Desde		Hasta				Hoja No.		
Área de responsabilidad			Manual y con animales		D	M	A	D	M	A											
. (2)		. (3)	___ Mecanizadas		(4)																
Prioridad	Campo o bloque No.	Cultivo, producción o actividad	Labor		Agregado mecanizado o implemento manual	Características y técnicas (12)			Norma			Programado				Asignado		Ejecución real			
			No.	Nombre		Unidad de medida	Cantidad en 8 horas	Tasa por unidad	Volumen o tarea	Jornadas necesarias	Trabajadores	Presupuesto salarial	Nombre de la brigada o su responsable		Volumen o área	% de cump.	Salario	% de cump.			
. (7)	. (8)	. (9)	. (10)	. (11)	. (13)	. (14)	. (15)	. (16)	. (17)	. (18)	. (19)	. (20)	. (21)	. (22)	. (23)	. (24)					
									#¡DIV/0!		0										
HECHO POR: (25)			REVISADO POR: (26)			APROBADO POR: (27)			VISTO BUENO: (28)				(29) ANÁLISIS DE LOS RECURSOS								
Nombre y Apellidos:			Nombre y Apellidos:			Nombre y Apellidos:			Nombre y Apellidos:				DETALLE		HOMBRES		EQUIPOS				
													Necesarios								
Firma:			Firma:			Firma:			Firma:				Disponibles								
													Sobrante o (déficit)								

**Nota:** La tabla muestra el modelo oficial de la programación de las actividades.