

EL EJEMPLO DE LA UBPC DESEMBARCO DEL GRANMA

Lo que se puede con orden, disciplina y exigencia

Por sus resultados productivos, en el año 2011 promedió por cooperativista 12 087 pesos a la hora de distribuir las ganancias

FREDDY PÉREZ CABRERA

CUANDO ISRAEL AGUILAR Pérez llegó a la Granja Antón Díaz, perteneciente a lo que fuera la Empresa Pecuaria Santa Clara, aquello daba grima. El debate era desaparecer la entidad o rescatarla.

Para esta última tarea hacía falta un valiente, y muchos pensaron enseguida en él dada su vasta experiencia ganadera y la rectitud de su carácter. A decir verdad, no fueron pocos los que pensaron que si Aguilar aceptaba la tarea era porque había enloquecido. Sin embargo, el recio ganadero no dudó un instante en asentir ante el reclamo.

Ahora muchos recuerdan cómo el desánimo y la desmotivación se enseñoreaban por aquellos parajes distantes unos 12 kilómetros de la ciudad santacraña, además de otros fenómenos nocivos como la carencia de fuerza de trabajo, el hurto y sacrificio de ganado, la alta mortalidad vacuna y una baja natalidad.

Una sola condición puso el recién nombrado administrador: "déjenme trabajar". Así nació a fines de 1993 la UBPC Desembarco del Granma, una entidad que, a fuerza de tesón y mucho esfuerzo colectivo, ha logrado convertirse en la mejor de su tipo en el país, un lugar donde cada día se demuestra cuánto puede lograrse cuando el orden, la disciplina y la exigencia priman sobre la irresponsabilidad y el desorden.

Además, cuánto de pertenencia se puede lograr con una dirección colegiada y la participación del colectivo.

A los pocos días de su fundación, Israel y su Consejo de Dirección realizaron un diagnóstico y determinaron que los principales problemas de la UBPC eran:

- Insuficiente base alimentaria y problemas en la atención al hombre.
- Insostenibilidad de las producciones.
- Pobre diversificación de la actividad agropecuaria.
- Escasa utilización de la agrotecnia en el manejo de la masa ganadera.
- Dificultades en el reemplazo animal y el mejoramiento genético.
- Falta de organización en la dirección y el sistema de gestión.

Para ello se propusieron laborar en tres tareas básicas:

- Cómo motivar a los trabajadores.
- Garantizar la alimentación del trabajador y de los animales.
- Hacer un sistema de dirección y de gestión.

Los métodos y estilos de trabajo

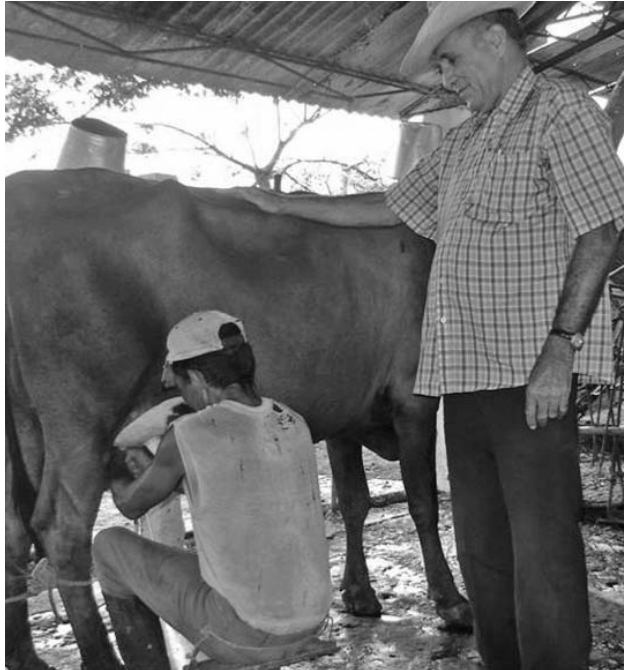
En esta UBPC, se realizan al mes, como mínimo, dos Juntas de Administración y dos Ampliadas, toda vez que en las primeras se debaten y analizan los aspectos relacionados con el trabajo de la entidad, adoptándose acuerdos fundamentales, y en la segunda se profundiza en ellos.

La Junta de Administración es un órgano profesional, y está presidida por Israel, e integrada también, por los jefes de Producción, Aseguramiento, Autoconsumo y el Económico.

La Junta Ampliada, está constituida, además de los compañeros anteriores, por el Médico Veterinario, el Ingeniero Agrónomo, un Asesor Jurídico, el jefe de Seguridad y Protección, el responsable del Control Interno y el Comprador-Vendedor.

En el sistema de trabajo de la UBPC cada mes tiene lugar una Asamblea General de Miembros, integrada por todos los trabajadores de la entidad, en la cual la administración rinde cuenta de los principales indicadores económicos y productivos, y ofrece información de las decisiones adoptadas entre Asambleas para su ratificación, modificación o anulación.

De forma diaria resultan ventiladas aquellas situaciones surgidas como resultado del proceso productivo, las cuales requieren de decisiones oportunas, que son adoptadas por el administrador de la UBPC y los restantes miembros profesionales.



Israel Aguilar considera que el control diario es fundamental en la dirección. FOTO DEL AUTOR

Principios fundamentales en que se sustenta el funcionamiento de la UBPC

—La vinculación del hombre al área como una forma de estimular su interés por el trabajo y el sentido de responsabilidad individual y colectiva.

—El autoabastecimiento del colectivo de obreros y sus familiares con esfuerzo cooperado.

—Asociar rigurosamente los ingresos de los trabajadores a la producción. Si no hay resultados, no se gana.

—Desarrollo de la autonomía en la gestión administrativa, haciéndose autosuficientes en el orden productivo en cada colectivo.

Control sistemático

Como una vía adicional de control, de manera sistemática se chequean las tareas orientadas a cada dependencia de la UBPC por la administración, mediante el denominado **Padrino** asignado a esa entidad laboral, que es un miembro de la Junta de Administración Ampliada encargado de realizar recorridos, planificados o no, al colectivo asignado, a fin de exigir por el cumplimiento estricto de la disciplina tecnológica y laboral, así como el acatamiento de lo dispuesto en el Reglamento General e Interno y los acuerdos de la Asamblea de Miembros y la Junta de Administración.

El llamado **Padrino** desempeña un papel determinante en el sistema de pago a los trabajadores, por cuanto es quien chequea la llamada Declaración Jurada, que no es más que el convenio de trabajo, control que luego es revisado por las direcciones de Recursos Humanos y Economía, antes de ser aprobados definitivamente por el administrador.

Finalmente tiene lugar, a fines de cada mes, un recorrido por cada establecimiento por parte de la Junta de Administración Ampliada, que controla, mediante comisiones de trabajo, las tareas orientadas: Declaración Jurada, situación del control interno y otras cuestiones relativas al proceso productivo. En ese evento resultan analizados los problemas existentes y las medidas encaminadas a solucionarlos. Asimismo, se ejecuta la emulación a nivel de entidad para resaltar la labor desarrollada por los mejores trabajadores, determinándose la estimulación que recibirá cada quien.

Si los resultados de esa dependencia no son buenos, el primero penalizado salarialmente es el **Padrino**. Si su información a la Junta adolece de objetividad, también es multado.

Otros mecanismos de control

Mensualmente es realizado el conteo de la masa, una conciliación con cada jefe de colectivo y de manera sorpresiva son tomadas dos muestras de la leche entregada antes de proceder a pagarla. También se organiza una guardia obrera para la protección de los bienes de la entidad, por lo que con ese sentido de pertenencia no hay ni CVP ni ningún custodio profesional.

La nómina de pago no se realiza hasta no finalizar todo el sistema de control del mes, y los incumplidores pueden recibir penalizaciones que pueden llegar a los 300 pesos, y en dependencia de la gravedad de los hechos, puede determinarse hasta la separación de la entidad.

Algunos aspectos de la atención al hombre

—Estimulación monetaria mensual a los mejores cooperativistas y colectivos.

—Aumento del anticipo, de 172 pesos en 1993, a 975 en la actualidad.

—Distribución de la ganancia. En el año 2011 los 129 cooperativistas promediaron 12 087 pesos, aunque los más sobresalientes llegaron a recibir más de veinte mil pesos al final del año.

—Ayuda económica a los cooperativistas enfermos o con problemas familiares.

—Venta de productos del autoconsumo a precio de costo: huevos, dos veces a la semana a 15 centavos; frijoles, una vez al año, entre 80 y 100 libras a 60 centavos; maíz, dos quintales al año, a igual precio; arroz, entre seis y ocho quintales al año, a 60 centavos; viandas, una vez a la semana por la libre, todo a 15 centavos; carne de cerdo, 32 libras dos veces al año a cinco pesos. Los jubilados en la UBPC y los familiares de los fallecidos tienen derecho al 50 % de estos productos.

—Celebración todos los meses de una noche cubana con los mejores cooperativistas y el colectivo más destacado, a la que pueden asistir con sus familiares.

—Oferta en el comedor de más de seis platos como promedio diario.

Principales resultados productivos

Comida para el ganado: En 1993 solo había 26,8 hectáreas dedicadas a la producción de comida para los animales, hoy tienen 312, además de las cerca de 1 000 que están cubiertas de pastos naturales.

Se parte del concepto de que sin comida (tiene que haber sobrante) y sin agua, no hay desarrollo ganadero posible.

Infestación de aroma y marabú: Cuando nacieron, el 38 % del área total estaba plagada de estas malezas, ya en el 2005, la rebajaron al 9 %, y en estos momentos ese indicador está en 0.

Producción de leche: En 1993 solo producían 385 mil litros, en el 2009 sobrepasaron por primera vez el millón, y ya el pasado año produjeron un millón 227 200.

Promedio de litros por trabajador diario: En 1993, 8,1 litros; hoy 28,7.

Promedio de litros por nacimiento: Antes, 1 156, ahora 1 954.

Natalidad vacuna: Al momento de su fundación estaba en un 45 %, ahora está al 86,7.

Rendimientos cañeros: 155 mil arrobos por caballería, todo ello sin emplear fertilizante alguno, solo sobre la base de mantenerlas limpias, calidad en el cultivo y empleo de una buena semilla.

Producción de carne en el 2011

Ovina: Aportó dos toneladas de carne.

Porcina: Produjo 12 mil toneladas.

Huevos: Entregó 50 mil huevos.

Conejos: Produjo 11 toneladas.

Carne vacuna: Entregó 79 toneladas, de un plan de 75. Sus animales promediaron 429 kilogramos, ocho por encima de los exigidos nacionalmente.

Ingresos totales: En 1993, era de 469 300 pesos; al cierre del 2011 fue de cuatro millones 309 400 pesos.

Productividad por trabajador: Antes era de 2 728 pesos, en estos momentos es de 33 886.

Costo por peso: Producir un peso costaba en 1993, 1,95; ahora lo han rebajado a 0,47.

Ganancias: Cuando se fundó la entidad tenían pérdidas, el pasado año concluyeron con dos millones 300 900 pesos de ganancia.

Si Israel y su colectivo pueden lograr estos fabulosos resultados, con las mismas incidencias climáticas que padecen los demás, e iguales limitaciones materiales, por qué otros no pueden alcanzarlos.

Esa es la interrogante que deberían hacerse muchos.