

# LA FORMACIÓN COMO PROCESO ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES

**Eduardo Quiñones Jiménez**  
Universidad Central de las Villas, Cuba

## Resumen:

### La Empresa como organización Técnico – Económica y Humana. Conceptos y Análisis

A partir de la década del '30 comienza a desarrollarse un cambio en los enfoques, con respecto al lugar que ocupaba en hombre dentro de la organización, y a partir de la década del '60, comienza el desarrollo de la concepción de ésta como un sistema abierto, que se interrelaciona con otras entidades, prevaleciendo el enfoque sociológico. Donde el liderazgo se convierte en una necesidad, se agudiza la competencia y se hace mayor énfasis en las estrategias, lo que conduce a que comience a producirse un cambio del enfoque reactivo al proactivo (Lubalo, 2007).

Con el arribo de la década de los '80, se consolidan las interrelaciones entre las organizaciones y su entorno, haciéndose primordial el papel del cliente. Este entorno que se caracteriza por ser dinámico, cambiante y turbulento, propicia que la definición de estrategias, el estudio de la cultura y el diseño organizacional se conviertan en una preocupación constante de los directivos. Toda esta situación de cambio, conduce al diseño de organizaciones con enfoque situacional y de flexibilidad (Hickman & Silva 1990, Hernández Cotón 1994, Sánchez Gallego, 1995, entre otros).

Por otra parte, el papel del directivo y del empleado, se acerca cada vez más como resultado de la descentralización de la autoridad y la disminución de los niveles jerárquicos, potenciándose el papel de los RR-HH, ya que por sí solos no garantizan el éxito (Otero Jiménez, 1996, entre otros).

En Cuba se han desarrollado tres enfoques fundamentales: el administrativo, el económico y el tecnológico, los cuales tienen sus particularidades, debido a la cultura organizacional existente, y en la actualidad existe una notable tendencia al enfoque estratégico y participativo, en todos los procesos de organización y gestión de las organizaciones.

En cuanto a la empresa, en el "Diccionario de Economía" se le define como *"aquella entidad formada con un capital social y que, aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o a la prestación de servicios"*.

Gócher (2003), define a la empresa como "una organización de carácter humano- económico, que mediante la combinación de los factores de producción, o sea, capital, trabajo y materias primas, tiene por objetivo la obtención de un beneficio cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades de la sociedad en general y de sus miembros en particular. Y para poder funcionar, toda empresa precisa de recursos humanos, tales como directivos y empleados, recursos financieros, tecnológicos y económicos".

Según el parecer de autores como Jay y Hall (2004), la empresa se concibe como "un tipo de organización, un sistema abierto, formado por un conjunto de subsistemas en interacción constante los unos con los otros y con el exterior, con la proyección de cumplir determinados objetivos, según un plan previsto".

Realizando un análisis a las definiciones de estos autores podemos concluir que la empresa es un sistema, compuesto por subsistemas que son sus áreas funcionales, los cuales interactúan entre sí y con el entorno, a partir de una estructura definida de la organización los cuales se proyectan en objetivos y planes siempre vinculados a la producción de productos o servicios, según sea el caso, los cuales están destinados a satisfacer las necesidades siempre crecientes del mercado, para lo cual efectúan procesos de intercambios o transacciones comerciales.

Para que la empresa pueda llevar a cabo estas acciones los seres humanos que en ella intervienen deben desarrollar Conocimientos, Habilidades, Actitudes y Valores que le dan a la empresa la oportunidad de aprovecharse de ellos para conseguir sus fines.

Por lo tanto una vez valoradas las concepciones sobre organización y empresas se pueden señalar varios aspectos importantes como:

- Son constituidas con el fin de lograr un objetivo común, y todos sus componentes se orientarán a la consecución del mismo.
- Forman un sistema bien estructurado que coexiste en el espacio y el tiempo y que se sustenta en la división del trabajo y la distribución de la autoridad y la responsabilidad, a partir de diferentes niveles de complejidad los cuales exigen mecanismos de coordinación determinados para lograr los objetivos previstos al menor costo posible.
- Como su razón de ser se destacan, la obtención de beneficios y la satisfacción de necesidades del mercado y de los que trabajan en ella.
- Se consideran un sistema social cuya supervivencia y competitividad depende de las personas que constituyen el sujeto de todas las acciones que se acometen en la organización, y que ponen las competencias que poseen en función de la mejora organizacional, sistemática y creativa.

Todo el análisis anterior permite concluir, a los efectos de esta investigación, que una organización constituye el sustrato material de todo grupo de personas y medios para lograr una finalidad y que bajo este concepto toda empresa es una organización, y que existe una marcada tendencia a que las empresas no solo posean una finalidad económica, sino también un marcado carácter psicosocial, ya que en la medida de las capacidades y competencias demostradas por el trabajador le devuelven satisfacción, reconocimientos, pertenencia y creación.

### **Los RR-HH en las Empresas. Evolución y Tendencias en su gestión.**

El proceso de organización y gestión de las empresas del mundo ha evolucionado acorde a los enfoques, escuelas y teorías que los sustentan las que de forma general se pueden agrupar en: centrados en el trabajo, centrados en las personas y centrados en el sistema.

Como resultado de todo este proceso evolutivo, también se produjeron cambios en la forma de concebir al hombre mismo dentro de la empresa, los cuales van desde concebirlo como un costo, valorarlo como un activo, luego como un inversor y más actualmente tratarlo como un ser humano.

En las décadas del '80 y el '90 cuando el trabajador se consideraba un costo, los directivos siempre trataban de reducir el número de estos ante presiones económicas que obligaban a recortar gastos. El tratamiento como activo que se le dio posteriormente tiene dos matices contradictorios, por una parte pone de relieve el valor que los individuos aportan a la empresa donde trabajan pero a la vez lo subestiman colocándolos en el mismo nivel que los instrumentos de trabajo que se utilizan en la empresa o de los productos esperados.

En la teoría de considerar a los hombres como inversores, subyacen dos ideas importantes: la propiedad, basada en el hecho de que los individuos poseen capacidades innatas, comportamientos, energía personal y tiempo, los cuales constituyen capital humano, y son los hombres los propietarios de este capital, y por lo tanto quiénes deciden cuándo, cómo y dónde aportarlo. La del rendimiento de la inversión descansa en el hecho de que un trabajador que actúa como inversor de capital humano colocará su capital invertible donde pueda obtener el máximo rendimiento.

En cuanto a las tendencias más actuales se considera que el trabajador no es ni recurso ni capital de una organización sino un ser humano dinámico, con necesidades, motivaciones, aspiraciones individuales, que además de aportar su capacidad productiva contribuye a la construcción del desarrollo humano sostenible en diferentes frentes de una manera activa, participativa y creativa (Lubalo, 2007).

En cuanto a la Gestión de los Recursos Humanos (GRH), desde finales del siglo XX se han ido desarrollando nuevas tendencias y según los criterios de Ordóñez (1995), quien previniendo los desafíos del futuro definió los siguientes rasgos:

- Los recursos humanos representan una inversión y no un costo.
- La GRH es una función integral de la organización, que no se puede realizar desde un solo departamento o área específica.
- En la actualidad, las bases de la GRH radican en el análisis y diseño de puestos y áreas de trabajo por lo que esta se concibe con un carácter técnico especializado.
- La GRH demanda el enriquecimiento del trabajo y la participación de los empleados en todas las actividades.
- Los objetivos fundamentales de la GRH son el aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral y su desafío.
- Lograr la eficiencia y la eficacia en el funcionamiento de las organizaciones, son su desafío fundamental.

Estos rasgos que caracterizan las tendencias sobre la GRH en la época actual, demuestran cómo las exigencias del entorno, los diseños de las organizaciones en que se desempeñan y el nivel de desarrollo de los RR-HH, como elementos fundamentales, indican una transformación en su proceso de gestión.

En correspondencia con esto varios autores han diseñado Modelos y Sistemas para la GRH, tal es el caso de Harper & Lynch (1992), Beer (1992), Chiavenato (1993), Werther y Davis (2001), y en el entorno cubano tenemos el sistema Integrado de Capital Humano definido en las Normas Cubanas 3000:2007.

### Modelos de Gestión de Recursos Humanos.

En los últimos tiempos se han desarrollado diversos modelos en el ámbito de la GRH, que tiene como fin común, lograr la competitividad de las organizaciones ante diversos actores condicionantes. En las últimas décadas de este siglo XX sucedieron cambios que revolucionaron la forma de concebir los sistemas de GRH. Resulta necesario analizar los diferentes modelos de GRH existentes, pues su conocimiento constituye una herramienta teórico – metodológica valiosa para el perfeccionamiento de los procesos que incluye la GRH en las Empresas.

A continuación se hace referencia a algunos de los modelos más conocidos en el mundo empresarial actual. Harper & Lynch, (1992) formulan un modelo de GRH en el que partiendo del plan estratégico de la organización requiere Recursos Humanos en determinada calidad y cantidad (ver figura 1). Plantea la existencia de 14 actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal y “headhunting”; planes de comunicación; evaluación del desempeño; retribución e incentivos). Este modelo tiene carácter descriptivo pues solo muestra actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto importante a destacar es la importancia que le concede a la auditoria de RH como mecanismo de control del sistema.

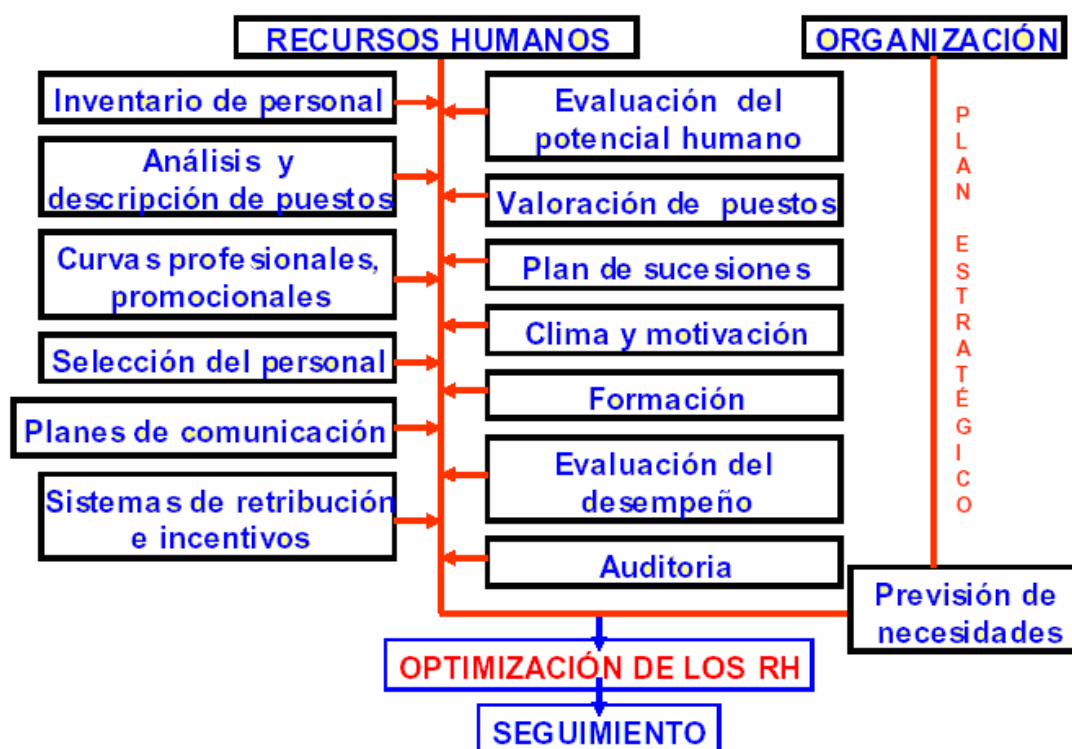
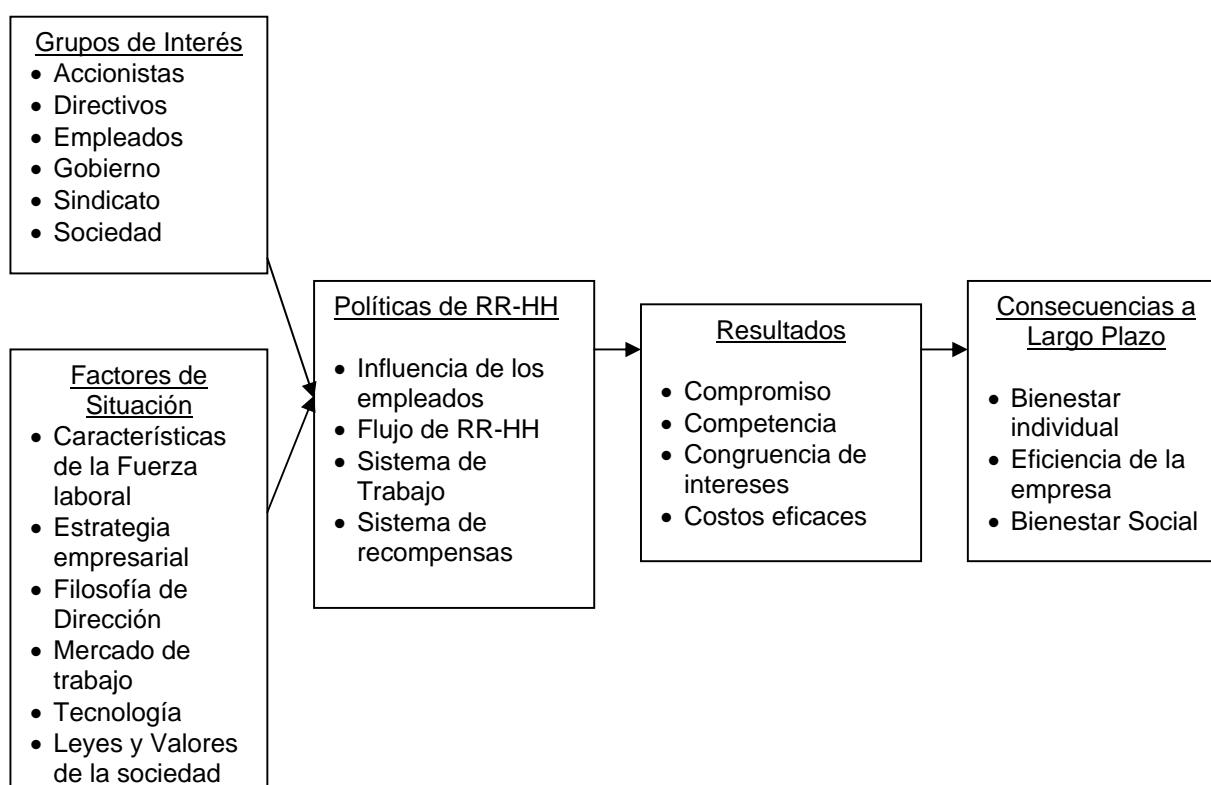


Figura 1. Modelo Conceptual sobre GRH de Harper y Lynch. Fuente: Cuentas Santos, 2005.

Otro modelo importante citado por la literatura es el desarrollado por (Beer, 1992) de la Harvard Business School (ver figura 2), este plantea un modelo en que se puede apreciar que los factores de situación son la base y determinan la superestructura; estos factores y los grupos de interés definen las políticas de RR-HH, midiéndose los resultados del modelo de GRH (compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces), plantea la existencia de 5 subsistemas haciendo referencia a las características de la fuerza de trabajo dentro de los factores de situación, a los actores sociales dentro de los grupos de interés y a la influencia de los empleados en las políticas de Recursos Humanos, todo lo anterior tiene consecuencias a largo plazo, como son: Bienestar Social e Individual y Eficiencia Empresarial, retroalimentándose el sistema, a partir de auditorías de RH (este último aspecto aportado por Cuesta, 1995). Es quizás el modelo que más se acerca a situar al ser humano en el centro del proceso.

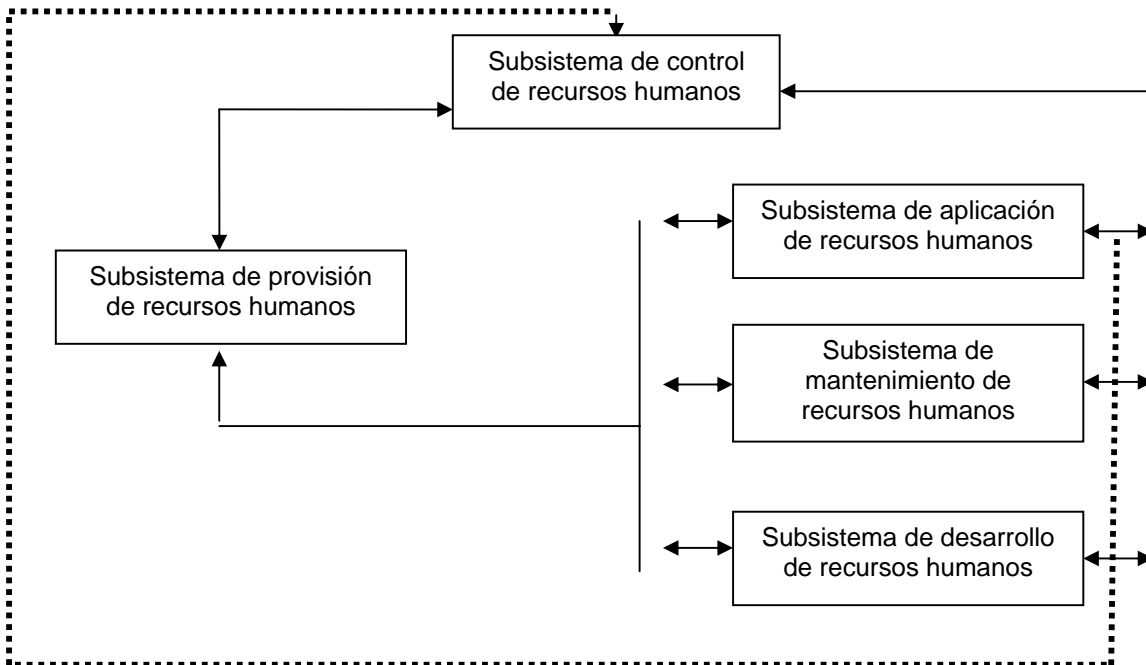


**Figura 2. Modelo Conceptual sobre GRH de Beer y colaboradores. Cuentas Santos, 2005.**

Para Chiavenato, (1993) la Administración de Recursos Humanos está dividida en actividades interdependientes, donde el autor plantea la necesidad de establecer políticas bien definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de los RR-HH, donde la interacción existente entre los subsistemas hace que cualquier modificación ocurrida en uno de ellos influya en los demás (ver figura 3).

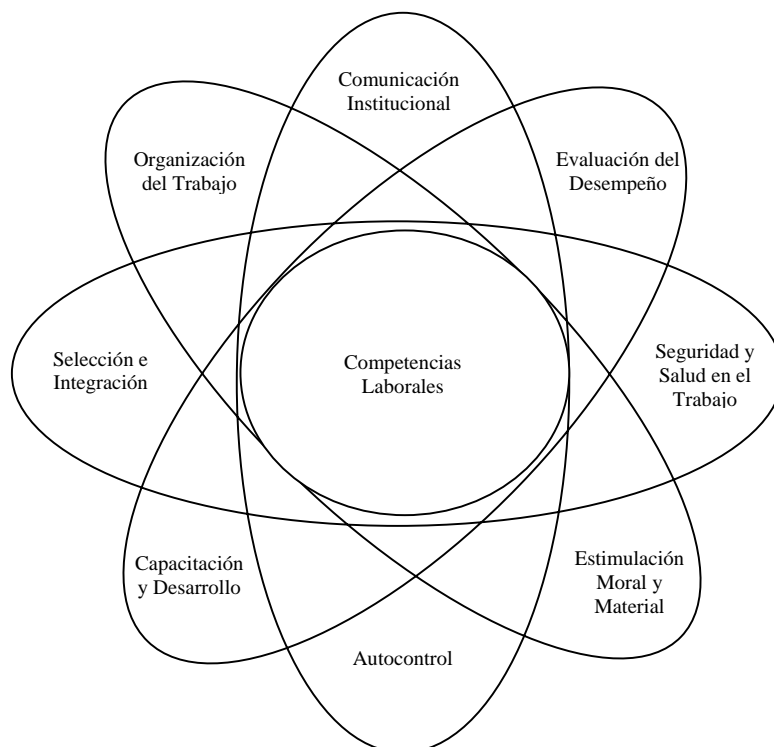
Este modelo plantea 5 subsistemas que son:

1. Subsistema de alimentación de RR-HH, incluye investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y selección.
2. Subsistema de aplicación de RR-HH, incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimiento del personal.
3. Subsistema de mantenimiento de RR-HH, incluye la remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, controles y registros del personal.
4. Subsistema del desarrollo de RR-HH, incluye los entrenamientos y desarrollo del personal.
5. Subsistema de control de RR-HH, incluye el banco de datos, sistema de informaciones y la auditoría de RR-HH.



**Figura 3. Modelo Conceptual sobre GRH de Chiavenato, Cuesta Santos, 2005**

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, según (NC: 3002:2007), se basa en las competencias laborales y está integrado por un conjunto de módulos que se complementan entre sí (ver figura 4).



**Figura 4. Modelo cubano para el diseño e implantación de un Sistema de Gestión Integrada de RR-HH.**  
**Fuente: Nc: 3000:2007.**

Este modelo es un ciclo que se inicia con la aplicación de la tecnología de diagnóstico, las de apoyo, los módulos y la implantación de las normas cubanas, dando lugar a un sistema de interacciones técnico-organizativas de los módulos que lo componen, donde la competencia laboral es el factor por excelencia para lograr esta integración interna y externa del modelo.

El autor del modelo define las competencias laborales como “el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la entidad, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad” y le asigna a las competencias laborales el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico con la organización y con los recursos humanos en la empresa.

Del análisis realizado a los modelos propuestos, podemos concluir que todos desarrollan una estructura diferente con relación a los subsistemas que conforman la GRH en una organización. Sin embargo, es criterio del autor que en todos los casos consultados, de una forma u otra, se desarrollan todas las actividades que debe incluir una correcta GRH, teniendo un subsistema común: el de formación; definido también por otros autores como capacitación o desarrollo, y que independientemente de las particularidades que cada autor le confiera, esto implica la importancia que tiene dotar al personal con las competencias exigidas por los niveles de desempeño en la sociedad actual.

#### **La formación de los RR-HH. Análisis y procesos en las organizaciones.**

En la actualidad, la amplitud en la conceptualización de la formación de los RR-HH en las organizaciones trae como consecuencia que en la literatura especializada y en la práctica aparezcan disímiles términos en esa materia. De acuerdo con ello, y según los objetivos de esta investigación se tienen en cuenta los criterios de autores e instituciones como: Cegos Consultores, 1987; Skula, 1989; Burkely y Caple, 1991; Del Pozo Delgado, 1993; Siliceo, 1996, Calderón, 1998; Fiol, 1999, Pineda Sastre Castillo y Aguilar Pasto, 2003, Alaya, 2005; Golcher, 2006, MTSS-Cuba (2006) y NC: 3002:2007.

Al analizar las diferentes definiciones de los autores consultados se debe destacar que:

- El proceso relacionado con la formación se conceptualiza a través de diverso términos, e incluso a un mismo término se le asocian diferentes contenidos., resultando unos más generales y otros más específicos.
- Determinados especialistas asocian la capacitación con la formación a los trabajadores de base, para contribuir a su desempeño actual y la formación con desarrollo a los directivos visto como la preparación e incremento de su potencial futuro.
- Algunos autores definen la capacitación como un proceso a corto plazo y el desarrollo encaminado solo a desarrollar habilidades, y esto atenta contra el desarrollo integral de los RR-HH.
- Se hace énfasis en la incidencia de la formación en lo relacionado con las actitudes, además de los conocimientos y habilidades, lo que se corresponde con los enfoques de la gestión de competencias.

Como resultado de dicho análisis merece la pena destacar que como principios fundamentales que rigen la formación y desarrollo de los RR-HH deben prevalecer los siguientes:

- Es un proceso planificado, continuo y permanente, así como flexible y dinámico, que permite a los trabajadores, adquirir conocimientos y habilidades durante su vida laboral.
- El jefe directo del trabajador es el máximo responsable de planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades de capacitación de sus subordinados.
- Es una inversión y no un costo

- Incluye a todos los trabajadores y tiene como vanguardia a los dirigentes de la entidad que son los primeros que debe estar preparados para dirigir con efectividad la producción o los servicios y liderar los procesos de cambio.
- Tiene como base una estrecha relación entre la teoría y la práctica, orientada siempre hacia el desempeño efectivo de la organización.
- 

Además podemos concluir que las principales funciones de la capacitación son:

1. Conducir a las organizaciones a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
2. Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
3. Elevar la moral de la fuerza laboral.
4. Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
5. Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
6. Preparar guías para el trabajo.
7. Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
8. Contribuir a la formación de líderes dentro de la organizaciones
9. Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
10. Promover la comunicación en la organización.

En correspondencia con la concepción de los miembros de la organización como seres humanos que se trata en epígrafes anteriores del presente capítulo, adaptaremos los criterios de autores como Enebral Fernández (2005), el cual señala que “la formación no queda reducida a la enseñanza de destrezas manuales o de ampliación de conocimientos, sino que se integra a un programa de desarrollo global en el cual las actitudes sean tan importantes como las aptitudes”, así como el de Vargas Zúñiga (2007), cuando afirma que “la formación cumplirá sus objetivos si además de ser técnica, ayuda a que los individuos puedan desarrollar su personalidad, todo lo cual coincide con lo expresado por Álvarez de Sayas (1999), al plantear: “el proceso en el cual el hombre adquiere su plenitud tanto desde el punto de vista educativo como instructivo y desarrollador es así denominado proceso de formación”.

Después de analizar el parecer de diversos autores especialistas en la materia, resumidos en la obra de Lubalo (2007), podemos concluir que la importancia de la formación de los RR-HH radica en varios elementos, entre los cuales se pueden considerar como de mayor relevancia los siguientes:

- Permite la adaptabilidad al cambio.
- Aumenta la perspectiva estratégica.
- Evita la rotación del personal y consigue retener los talentos.
- Motiva cuando es participativa y no impositiva.
- Actualiza al equipo humano adecuándose a las exigencias el desarrollo tecnológico y organizacional.
- Genera el espíritu del equipo y cooperación, con lo que ayuda a transformar las relaciones humanas.

Precisamente debido a la importancia que tiene la formación en las empresas que aspiran al éxito y a la necesidad que existe en las organizaciones del aprendizaje en aras de formar y desarrollar capacidades en sus RR-HH, de manera que puedan capitalizar el conocimiento, ha surgido la necesidad de disponer de procedimientos que permitan una gestión adecuada de la formación.

### **Procedimientos para gestionar la formación en las organizaciones**

En este tema se destacan las propuestas de autores como Hinrich, (1976); Werther y Davis, (1992); Bentley, (1993); García Doctor, (1995); Del Pozo Delgado, (1997); Centro Global de Estrategias, (2004), Cuetas Santos (2005), MTSS-Cuba (2006), entre otros.

El procedimiento propuesto por Hinrich, (1976), *Modelo Sistémico de Capacitación y Desarrollo*, tiene como limitantes fundamentales que propone el desarrollo del proceso de capacitación sobre la base de las necesidades individuales a corto plazo, así como que no incluye un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje. Tampoco considera el carácter estratégico y participativo que debe tener el proceso de formación, centra su evaluación solamente en el aprendizaje adquirido sin considerar la satisfacción del cliente.

Por su parte Werther y Davis, (1992), proponen un *Plan de Formación*, donde se toma como base que para el logro de los objetivos del plan de formación son necesarias la definición de los conocimientos, habilidades y destrezas que se deben transmitir de acuerdo con las necesidades diagnosticadas. Siendo un aspecto positivo del procedimiento, el desarrollar el plan de formación de acuerdo a las necesidades reales de aprendizaje diagnosticadas, pero su enfoque acerca de la formación está centrado solamente en los niveles de “saber” y “saber hacer”.

En 1993, Bentley, propone una *Estrategia de Capacitación para el Futuro*, el cual constituye un aporte para la gestión estratégica de la formación, aunque tiene como limitante que no considera la participación de todos los actores sociales en el proceso.

El *Nuevo Modelo de Gestión Estratégica de la Formación*, propuesto por García Doctor, (1995), tiene como aporte principal el hecho de que se basa en la estrategia de la organización y se expresa como un sistema de mejora continua, convirtiéndose en uno de los principales modelos para la gestión de la formación en las empresas en la actualidad, sin embargo existe un aspecto que limita su total aplicabilidad y radica en el hecho de que no considera el carácter participativo del proceso de formación.

El enfoque que el autor Del Pozo Delgado, (1997) da a su propuesta *Procedimiento de Gestión de la Formación*, se basa en que además de tener en cuenta las verdaderas necesidades de formación, la expresión “buscar la mejor forma de satisfacerla” implica que esa búsqueda se lleva a cabo con la participación activa de todos los actores sociales de la empresa, lo que constituye una premisa para el éxito del proceso.

El Centro Global de Estrategias, (2004); de España, define un *Procedimiento para la Gestión de la Formación en las empresas* donde a pesar de que se define el paso de diagnóstico de la organización en general para establecer la necesidades formativas en particular, no se especifica la forma de proceder para ello, sin embargo como aspecto positivo cabe señalar que considera la estrategia de la empresa en armonía con el enfoque participativo.

El *Ciclo de Formación*, propuesto por Cuesta Santos (2005) le confiere un lugar prominente a los valores, siendo esta una de las razones por la cual el autor propone que el ciclo de formación en las empresas debe estar encabezado por los directivos y que el proceso de formación debe ubicarse en la estructura organizativa adjunta a la cumbre estratégica y a la alta dirección, propone el autor que debe ser encabezados por los directivos.

Además Cuesta Santos concibe en su modelo la mejora continua del proceso o ciclo de formación a partir de la retroalimentación que debe existir entre determinadas fases del mismo como son: la evaluación y la ejecución y la ejecución y los inventarios.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Cuba en el 2006, emitió la resolución No. 26, donde se establece el *Reglamento para la Planificación, Organización, Ejecución y Control del Trabajo de la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos en las Entidades Laborales*, el mismo expresa en uno de sus POR CUANTO que “la política de capacitación de los trabajadores tiene que estar en correspondencia con las transformaciones que se realizan en el país para el perfeccionamiento de la organización laboral y salarial, asegurando que estos sean los ejecutores principales de dichas transformaciones, y para lo que resulta imprescindible mejorar de forma remanente sus conocimientos, habilidades y actitudes.”



El análisis realizado a los procedimientos anteriormente expuestos, refleja como elemento común a todos, la existencia de una fase donde se determinan las necesidades de formación o capacitación, la cual se identifica con el diagnóstico, y que básicamente constituye la base de todo el proceso.

### **Diagnóstico de las necesidades de Formación.**

Los procesos de formación y desarrollo del capital humano tienen como finalidad mantener un estatus competitivo de la fuerza laboral, y en esencia parten de diagnosticar periódicamente, las necesidades de preparación de los trabajadores en activo con el propósito de definir insuficiencias en el desempeño laboral que limitan los resultados productivos, y en tal sentido implementar soluciones que contribuyan a eliminar las limitaciones individuales y grupales.

El Diagnóstico de las necesidades de formación, a pesar de tener una repercusión estratégica para cualquier organización contemporánea, en muchos casos no se realiza, o se hace de manera precipitada, y en general puede decirse que no ha existido seriedad o profesionalidad en esos diagnósticos, haciendo en múltiples ocasiones de la formación un costo, ya que ha predominado el voluntarismo junto al pensamiento simplista de que los empleados sencillamente “sean formados”, porque “cualquier incursión” por la formación es positiva, negando así la esencia misma de la verdadera educación como actividad científico técnica.

De todo lo anterior se deduce la falta de rigor en los métodos y procedimientos que permitan arribar a conclusiones más precisas sobre a quiénes y en qué capacitar, para lograr un impacto acorde a las metas y los objetivos estratégicos de la organización, aspecto que se refleja como una insuficiencia del proceso de capacitación asociado a las competencias laborales.

El nivel de efectividad y satisfacción en la formación y desarrollo del capital humano, se materializa en su aporte, ya sea a través de nuevos productos o procesos, y por ende para lograr tales resultados es precisa la gestión adecuada de la capacitación del hombre a partir de un conocimiento cada vez más preciso de lo que estratégicamente debe saber para lograrlo.

Pero si el diagnóstico se sustenta solo en la evolución que nacen los hombres de los propios hombres, de forma subjetiva y personal, es muy posible que se diseñen soluciones, a través de planes de capacitación o de estudio, cuyo impacto no se refleje en las metas y objetivos de la sociedad.

Por lo tanto para lograr de forma real y eficiente la formación y desarrollo del capital humano, es necesario encontrar las evidencias concretas del desempeño humano, a partir de parámetros del proceso productivo y los resultados económicos de la entidad.

Todo lo anterior permite concluir que las necesidades de formación o capacitación siempre van a estar presentes, de una forma u otra en las organizaciones, ya que estas aparecen cuando una tarea o función no se desempeña por la organización con la calidad requerida, por carecer, quienes deben hacerlo de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel. Sin embargo son muchas las variables que intervienen en el proceso productivo y sus resultados, por lo que se requiere profundizar en un análisis con enfoque multidisciplinario que garantice conclusiones que se complementen y se validen hasta llegar a despejar las variables que realmente guardan relación con las necesidades de preparación del capital humano.

### **El sector Agroindustrial en Cuba**

La reestructuración del sector cañero-azucarero cubano iniciada en el año 2002, es parte de la reforma y ajustes económicos que se promueven desde la década de los noventa en la economía cubana. El cambio resulta trascendental, en tanto abarca la estructura productiva, la economía, los aspectos de la vida comunitaria, la cultura, las tradiciones y la espiritualidad de los trabajadores, empleados y familiares que durante varios siglos han conformado este sector.

Con el inicio en el 2002 del Programa “Álvaro Reinoso”, se racionalizó el parque industrial, 71 fábricas cerraron, 15 quedaron produciendo mieles y 70 conservaron la producción de distintas variedades de azúcar. El potencial azucarero quedó limitado a 4 millones de toneladas de azúcar aproximadamente.

En la agricultura, las tierras liberadas de la producción cañera quedaron subordinadas al MINAZ, donde se organizaron empresas agropecuarias para la producción de viandas, hortalizas, arroz, pecuarias y bosques, entre otros, con destino al mercado interno. El MINAZ se convierte así en productos de caña de azúcar y productos agropecuarios, simultaneando sus funciones con el MINAGRIC.

La complejidad de la transformación abarca al sector industrial en su reconversión industrial y agrícola, en la reestructuración de los sistemas productivos con diversa connotación en cada uno de los tipos de economía presentes en el agro.

La reestructuración es un cambio en las estructuras de la producción, que presupone alcanzar una nueva especialización productiva que supone de un lado la introducción paulatina de nuevas tecnología y fábricas con la consiguiente recalificación de los trabajadores industriales y empleados (para la industria) y de cooperativas cooperativistas y campesinos (en el agro), de otro lado, significa la necesaria modificación en los campesinos (para la agricultura), de otro lado significa la necesaria modificación en los mecanismos de regulación social y dirección de las nuevas empresas e industrias. En general, encarna la adopción de nuevos estilos y métodos de dirección de la economía en el ámbito agroindustrial.

En lo social uno de los problemas más acuciantes es la solución al empleo y los ingresos del sector azucarero propiamente dicho y el resto de las ramas imbricadas en los cambios. En el corto plazo, el recurso encontrado fue la superación de cientos de miles de desplazados por los cambios de estructuras productivas de la agroindustria y las ramas que constituían el complejo agroindustrial azucarero nacional.

Por otra parte, la reestructuración es trascendente, en tanto abarca transformaciones en los bateyes y zonas rurales afectadas por los cambios económicos y en las personas que por su ocupación y lugar de convivencia son perjudicados directa o indirectamente por los cambios. Los vínculos ancestrales entre la industria y los bateyes atendiendo a los suministros de servicios y recursos de la industria a la población, se transforman; el gobierno local y los consejos populares comienzan a tener una más activa participación y comprometimiento con los problemas sociales heredados y transmitidos por la reestructuración. Por lo tanto, la conformación de programas y planes de desarrollo de cada una de las localidades involucradas, también se ven modificados y hacen necesarios la aparición de nuevas formas de conformación con los mismos sobre todo aquellos basados en las necesidades de cada localidad y que incluyan el aprovechamiento de todas las capacidades existentes en las mismas en recursos materiales y humanos.

El programa "Alvaro Reynoso" (TAR) no tiene igual significación territorial, en Villa Clara, otrora azucarera del centro, con 28 centrales pequeños y una capacidad productiva potencial de más de un millón de toneladas de azúcar, la industria quedó reducida a 13 ingenios azucareros, con la consiguiente desarticulación de su industria mecánica. Por lo que es de suponer que es en esta provincia donde se encuentran las mayores transformaciones y problemáticas en el orden socioeconómico generado por la reestructuración.

Los cambios en la agroindustria impactan al entorno social de una manera directa, en tanto los bateyes azucareros se conforman a partir del surgimiento de las fábricas de azúcar, su desaparición encarna ahora la estructuración económica y una nueva situación para estas comunidades.

El concepto del estudio como empleo se va extendiendo hacia los trabajadores cuya actividad laboral cesa y no resulta posible su reubicación inmediata, de manera que la opción más indicada para brindarle un nuevo empleo consiste en su preparación o calificación durante el tiempo requerido, como se viene haciendo con los trabajadores azucareros.

La reestructuración de la industria azucarera, se realizó preservando y desarrollando el capital humano. Este proceso ha comprendido a 219 594 trabajadores, de los cuales el 59% se incorporó a otras actividades de la industria azucarera, el 10% a granjas agropecuarias; el 20% al estudio como empleo y el 7% pasaron a empleos en otros organismos. El programa de superación de los trabajadores incluye a unos 122 mil incorporados al estudio, de ellos 65 310 con el estudio como empleo.

Pero en todo este proceso se ha detectado como principal deficiencia que, por lo urgente de la situación, en muchos casos no se realizó el diagnóstico de necesidades de formación requeridas y en otros fue precipitado lo que trajo como consecuencia, que no siempre la capacitación estuvo en correspondencia con los requerimientos de la nueva estructuración económica y la situación social de estas comunidades. De ahí surge la necesidad de crear y proponer una metodología multidisciplinaria para el diagnóstico de las necesidades de formación de Recursos Humanos en empresas agropecuarias en reestructuración.

## Bibliografía

1. Barranco, F.J. [1993]. Planificación estratégica de recursos humanos, del marketing interno a la planificación. Editorial Pirámide S.A. Madrid.
2. Beer, M. et al [1992]. Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Madrid.

3. Claver Cortés, E. et al [1995], Los recursos humanos en la empresa, un enfoque directivo. Editorial Civitas S.A., España.
4. Corrella, A [1994]. Las estructuras de la función de personal, cultura de los recursos humanos. Revista Capital Humano No. 56. febrero. España.
5. Cuesta Santos,A. [1997]. Tecnología de GRH.Cuba.
6. Cummings, L.L. [1994] Recursos Humanos: desempeño y evaluación. Editorial Trillas. México.
7. Chiavenato, I. [1988]. Administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación. Editorial Mc Graw Hill, México.
8. Chiavenato. I (1992): Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw. Hill. México.
9. Gallego, Jesús Felipe. Hostelería y marketing. En su: Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI. Madrid : Mc Graw-Hill Interamericana, 1996.p. 111-112.
10. Gárciga Rogelio ,J (2001). Formulación estratégica. Un enfoque para directivos. La Habana: Editorial Felix Varela. 270 p.
11. Hampton, D.R. et al [1982]. Manual de desarrollo de recursos humanos. Editorial Trillas, México.
12. Harper & Lynch [1992]. Manuales de Recursos Humanos. La Gaceta de los Negocios. Madrid.
13. Isaacson, R. (2002). Gestión de Calidad Total en ¡Administración!. Recuperado enero 2, 2003 de: <http://selajp.hypermart.net/lecturas/on%20line/getotcali3.htm>
14. Ivancevich, J. & Lorenzi, P. [1996]. Gestión, calidad y competitividad. España.
15. Lubalo, C. F, (2007). Procedimiento general para la gestión participativa de la formación de los recursos humanos en empresas angolanas. Tesis el opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas.
16. NC: 3000:2007 MTSS
17. Menguzzato, M. & Renaul, L. (1997). La dirección estratégica: Un enfoque innovador del management. La Habana: Reproducción MES. 441 p.
18. Mintzberg, Henri y Quinn, J. B (1998). La estructuración de las organizaciones, en su: El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Mexico: Prentice-Hall. 402 p.
19. Resolución 29. MTSS. 2006.
20. Sampieri R. (1998), Metodología de la Investigación 2a edición Mac Graw Hill.
21. Sikula, A.F. & Mc Kenna, F.J. [1989]. Administración de recursos humanos: Conceptos prácticos. Editorial Limusa. México.
22. Werther, W.B. & Davis, k. [1992]. Administración de personal y recursos humanos. Ediciones Mc Graw-Hill. México.