



ISSN: 1696-8352 - CUBA – ABRIL 2016

## SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR AGROPECUARIO

**Uliser Vecino Rondan<sup>1</sup>**

Decano de la Facultad de Ciencias Técnicas  
Universidad de la Isla de la Juventud. Cuba.

[uvecino@cuij.edu.cu](mailto:uvecino@cuij.edu.cu)

**Leonardo Cruz Cabrera<sup>2</sup>**

Rector de la Universidad de la Isla de la Juventud. Cuba.

[lcruz@cuij.edu.cu](mailto:lcruz@cuij.edu.cu)

**Waldo Pérez García<sup>3</sup>**

Profesor de la Universidad Central de las Villas. Cuba.

[waldop@uclv.edu.cu](mailto:waldop@uclv.edu.cu)

**Adrián Cánova Herrandiz<sup>4</sup>**

Secretario docente de la Facultad de Ciencias Técnicas  
Universidad de la Isla de la Juventud. Cuba.

[acanova@cuij.edu.cu](mailto:acanova@cuij.edu.cu)

### RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo desarrollar un procedimiento de Sistemas Productivos Locales para la mejora del desempeño organizacional en el sector agropecuario en la Isla de la Juventud. Se realizó tomando como muestra la Unidad Empresarial de Base de Ganadería de la Isla de la Juventud, se aplicaron las técnicas de recolección de datos como encuestas, entrevistas y observación científica. Se realizó diagnóstico de las relaciones con entidades del territorio que tiene relaciones contractuales o estratégicas con el sector, en aras de verificar la articulación del desempeño organizacional. Se constató que son insuficientes los vínculos del sector agropecuario con entidades como la universidad y centros de capacitación del territorio para una mejora en su organización. Son escasas las acciones en el aprovechamiento sostenido de los recursos otorgados al sector según el Programa de Desarrollo Agropecuario Integral en su proyección hasta el 2020. Es por ello que se define un procedimiento de Sistemas Productivos Locales que articula los pasos a seguir para la mejora del desempeño organizacional en el sector agropecuario.

Palabras clave: desempeño organizacional, ganadería, Sistemas Productivos Locales.

### ABSTRACT

The investigation was aimed at developing a local productive systems procedure for the improvement of the organizational performance at the agricultural sector in the Isle of Youth. It was developed taking as a sample a livestock farming management Unit from the Isle of Youth. Collecting data techniques were applied as surveys, interviews and scientific observation. A diagnosis of the contract and strategic relations with other entities of the territory was also applied, for the sake of verifying the articulation of the organizational performance. It was revealed that the links of the agricultural sector with entities like the university and the training centres are not significant. Actions for the sustained use of the granted resources, according to the Integral Developing Program PDI in his projection until 2020, are limited. Therefore, a local productive system procedure that articulates the steps to follow for the improvement of the organizational performance at the agricultural sector is defined.

Key words: organizational performance, livestock farming, local productive systems.

---

<sup>1</sup> Maestro en Ciencias de Dirección, Ingeniero Agrónomo.

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias Técnicas, Licenciado en Física.

<sup>3</sup> Doctor en Ciencias Técnicas.

<sup>4</sup> Ingeniero Agrónomo.

## INTRODUCCIÓN

La oportunidad de protagonizar el desarrollo desde lo discursivo a lo práctico, necesita de una organización superior, lo que se traduce a su vez en la necesidad de organizar a escala territorial o local los sistemas de innovación, por ser considerados artífices fundamentales de la innovación. La década de 1980, condujo a la creación de nuevos Sistemas Productivos Locales y a la transformación de los ya existentes, estos son también Sistemas de Innovación, concepto que aparece en la literatura a finales del período citado y ha estado basado en el resultado de investigaciones empíricas llevadas a cabo en los países altamente industrializados (Díaz-Canel, 2012).

En Centroamérica existe un reconocimiento creciente de los gobiernos, la academia y el sector privado sobre la importancia central de la ciencia, la tecnología y la innovación como motores del crecimiento sostenible y de largo plazo. En la última década se han producido avances en materia del marco institucional y el fortalecimiento de las capacidades de los actores nacionales en este ámbito (Padilla, 2013).

El término local, podría asociarse a un entorno dentro o fuera de una municipalidad determinada, en este entorno comienza el espacio local, lo cotidiano, las relaciones interpersonales, la diversidad, donde se produce y reproduce la vida y se alcanzan o no los niveles de satisfacción de individuos y grupos. La Constitución de la República de Cuba reconoce al municipio como la sociedad local, con personalidad jurídica a todos los efectos legales, organizada políticamente por la ley, en una extensión territorial determinada por necesarias relaciones económicas y sociales de su población, con capacidad para satisfacer las necesidades mínimas locales (Pérez, 2013).

En los últimos años y a pesar de las serias limitaciones económicas, el esfuerzo del Estado y del Gobierno cubano se ha dirigido al fortalecimiento de los eslabones territoriales, con el desarrollo en particular del nivel provincial y municipal en las ramas industriales y de los servicios, en este sentido, en el V Congreso del PCC se estableció que la economía territorial debería asumir un papel cada vez más activo en la búsqueda e instrumentación de soluciones relacionadas con el desarrollo local, a partir de los recursos, la cultura y la tradición de cada territorio (García y Castellanos, 2013).

En este contexto, se desarrollan los Sistemas Productivos Locales, los cuales son conceptualizados como: aglomeraciones territoriales de agentes económicos, políticos y sociales con foco en un conjunto específico de actividades económicas que presentan vínculos aun cuando incipientes, involucran la participación y la interacción de empresas y sus variadas formas de representación y asociación. Incluyen también otras organizaciones públicas y privadas dirigidas a la formación y capacitación de recursos humanos, como escuelas técnicas y universidades (Núñez, 2014).

De estos preceptos, el autor de la presente investigación, aborda la idea de los Sistemas Productivos Locales, los que, son vistos como una posibilidad para que pequeñas empresas y productores autónomos de un mismo sector de la economía puedan unir esfuerzos, a través de asociaciones entre los diferentes agentes e instituciones que integran el sistema, para ganar competitividad y alcanzar mayores espacios en el mercado.

Por otra parte, el desarrollo del sector agropecuario en el entorno de los Sistemas Productivos Locales, juega un papel preponderante, por constituir un sector importante en la economía de los territorios, propiciar el reconocimiento del papel del gobierno como actor clave en la gestión del desarrollo y en la generación de estrategias e innovaciones que disminuyan la carga del Estado en la solución de los problemas.

Estos elementos permiten valorar el papel del sector agrícola como dinamizador de las economías locales y la influencia de la articulación de la estructura agraria a otros sectores y al gobierno local, en la garantía y la seguridad alimentaria del municipio (Suset y González, 2011).

Según García (2013), en el ámbito agroproductivo se implementaron transformaciones con la finalidad de respaldar la diversificación de las formas de organización y producción, cuestión que facilitó la comprensión de la importancia y viabilidad del desarrollo en los diferentes

territorios del país. Ello permitió la implementación de estrategias descentralizadas, a nivel de territorio y municipio.

En la actualidad se dan pasos oportunos para otorgarle al municipio un papel protagónico en la toma de decisiones, desde la visión de los actores locales y sus entidades productivas, muestra de ello, lo constituyen las acciones desarrolladas en el Municipio Especial Isla de la Juventud, como polígono experimental donde confluyen experiencias e iniciativas locales mediante la ejecución de acciones económicas y sociales a tono con la política del Estado.

En este proceso se resalta la necesidad vital de implementar una gestión desde el ámbito local, utilizando para tal fin los recursos con los que cuenta el municipio. Este propósito tiene como fin, crear una base productiva local, que posibilite la satisfacción de necesidades alimentarias, la sustitución de importaciones y el aporte a la economía del país.

Estos elementos están asociados al Programa de Desarrollo Integral del Municipio Especial Isla de la Juventud, este constituye un instrumento para que el gobierno local interactúe con los organismos y las entidades del territorio, con el fin de conducir el proceso de desarrollo socioeconómico y agroproductivo.

Los propósitos esenciales que persigue este programa son: aprovechamiento de las potencialidades presentes para el desarrollo económico y productivo, proponer líneas de desarrollo que permitan un uso racional de los recursos existentes para elevar la producción de alimentos, destinados fundamentalmente al abastecimiento y elevar la calidad de vida de la población a partir de la generación de empleos, el incremento productivo en los diversos renglones alimentarios y las oportunidades de desarrollo local, lo cual incide positivamente en el fortalecimiento del sistema de asentamientos como eje articulador del territorio.

Como consecuencia de esta política, se despliega un Programa de Desarrollo Agropecuario Integral, el cual tiene sus antecedentes en el año 1987 cuando el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz indica realizar un estudio de todos los nudos que frenan el desarrollo del territorio y crea un equipo de especialistas que durante un año realiza la investigación y define para cada sector los problemas y las soluciones, así como las necesidades del sistema, con más de 20 años de período especial, solo algunos sectores se acercan a este diseño. En el 2011 se orientó elaborar la proyección del desarrollo agropecuario hasta el 2020. Es ahí donde se detallan las metas a alcanzar en cada programa y la vía para llegar a ellas.

No obstante, el tratamiento que se le dispensa en el Programa de Desarrollo Agropecuario Integral a las políticas y acciones planificadas, carecen de métodos y herramientas que contribuyan al diagnóstico e instrumentación de estrategias locales por parte de las empresas y entidades del municipio. A ello se suma el hecho que, el seguimiento y control por parte de especialistas y los decisores del territorio no es sistemático y eficaz, por lo que no siempre se contribuye a identificar las vulnerabilidades del proceso gerencial y las necesidades tecnológicas y de modernización de las instalaciones pecuarias. No se encuentran identificadas las necesidades de fuerza calificada que posee el territorio, para aprovechar de manera adecuada todo el potencial de conocimientos en función de la innovación.

Se coincide con Vargas (2011), cuando expresa que, los procesos de cambios estructurales de la economía local requieren de transformaciones profundas en los niveles de confianza y las interrelaciones de cooperación fomentadas por las organizaciones e instituciones. Así, el gobierno local debe definir líneas de acción que funcionen como catalizador de los esfuerzos de la comunidad.

Los autores de la presente investigación resaltan el hecho que, se hace necesario que estas integraciones puedan convertirse en mecanismos que promuevan actividades económicas y sociales, buscando potenciar una serie de recursos y capacidades propias para crear nuevos empleos y regenerar la estructura socio-económica de la localidad.

Por esta razón se hace necesario integrar los esfuerzos y estrategias entre los agentes económicos, políticos y sociales, dirigidos a las actividades agropecuarias, por existir aún vínculos incipientes entre los actores sociales de un territorio. Estas integraciones pueden convertirse en mecanismos que promuevan actividades productivas con mayor eficiencia y eficacia, para regenerar la estructura socio-económica de la localidad.

El sector agropecuario se encuentra afectado directamente por elementos edafoclimáticos, tecnológicos, sociales, de capacidades de capital humano, sociológico, entre otros, lo que trae aparejado el incumplimiento de los planes productivos para satisfacer la demanda creciente de la población pinera. En tanto que, el sector industrial presenta escasas posibilidades de crecimiento tecnológico, la capacidad para almacenar las producciones es muy reducida, así como no se cuenta con las materias primas necesarias para cumplir con el flujo tecnológico.

Los elementos antes expuestos caracterizan la situación problemática, a la vez que condicionan la necesidad del cambio en la agricultura cubana, lo que no se reduce solamente a cambios en el manejo de los sistemas productivos, sino que atañe además a algo tan esencial como las relaciones de producción al otorgarle integralidad a esta concepción de cambio tecnológico a la vez que marca las diferencias con otras realidades.

En consecuencia con los antecedentes anteriores se define como objetivo de la presente investigación: proponer un procedimiento de Sistemas Productivos Locales para la mejora del desempeño organizacional en el sector agropecuario en la Isla de la Juventud

### 1.1. Modelos de innovación para el desarrollo de Sistemas Productivos Locales

Son muy distintos los comportamientos de las empresas frente a unas mismas necesidades u oportunidades de innovar. Se conocen múltiples modelos que permiten gestionar los procesos innovadores, una vez que la empresa ha optado por innovar.

En el modelo de gestión de la innovación desarrollado y utilizado por COTEC, su importancia se pone de manifiesto en dos sentidos. Por un lado, junto al desarrollo de la Estrategia tecnológica y de innovación y a la Investigación y desarrollo de tecnologías (actividad de I+D), es uno de los procesos clave del sistema de innovación; por otro, es el proceso que da sentido a la existencia de los restantes, ya que es donde finalmente confluyen y se materializan sus resultados. Carecería de sentido la elaboración de una estrategia de innovación o la realización de esfuerzos en I+D si en última instancia no se rentabilizasen creando valor para el negocio a través del desarrollo de productos (Javier *et al.*, 2009). (Figura 1).



Figura 1. Modelo COTEC de gestión de la innovación. Tomado de Javier *et al.* (2009).

Se expresa además que, la importancia del proceso de desarrollo de producto se traduce en que, en la práctica, es el proceso de innovación que antes se desarrolla y optimiza en las empresas, para posteriormente ir abordando progresivamente el resto de procesos y elementos que deben estar presentes en un sistema de gestión de la innovación avanzado.

Existen sin embargo, menos estudios que analicen las cualidades que determinan la propensión a innovar, y es precisamente este análisis el que ha permitido la construcción del modelo desarrollado por COTEC y el Club de Excelencia en Gestión. (Josefa y Bravo, 2010).

Se trata de un análisis microeconómico, que completa el que desde una visión macroeconómica se realiza para las innovaciones tecnológicas mediante el concepto de

sistema de innovación. Este sistema supone la existencia de una serie de elementos o subsistemas que en un determinado entorno geográfico interactúan para producir y utilizar conocimiento científico y tecnológico para conseguir fines económicos. Se determinan identidades macroeconómicas y se identifican sus propias cualidades para intervenir en el proceso de innovación y se estudian las relaciones que se establecen entre ellas con esta finalidad (COTEC 2004, citado por Josefa y Bravo, 2010).

Este análisis está orientado a identificar qué cualidades pesan en el interior de una determinada empresa a la hora de decidir, emprender y tener éxito en la innovación. Se trata de proponer un modelo de armazón o urdimbre en que se apoyan las decisiones y procesos innovadores y de valorar su importancia para determinar el comportamiento innovador de la empresa.

Este modelo consta de tres componentes estructurales que describen el interior del ámbito empresarial y constituido por elementos que juegan su papel dentro del sistema de innovación empresarial. Estos describen en primer lugar: optar por la innovación, en segundo lugar reconocerlo como innovación y en tercer orden, valorizar la innovación.

Para que dentro de la empresa exista la innovación como operación, es necesario que existan «medios y personas» dedicados a ella, que estén definidos «procesos» y que se cuente con un mínimo de «herramientas» (Josefa y Bravo, 2010). (Figura 2).

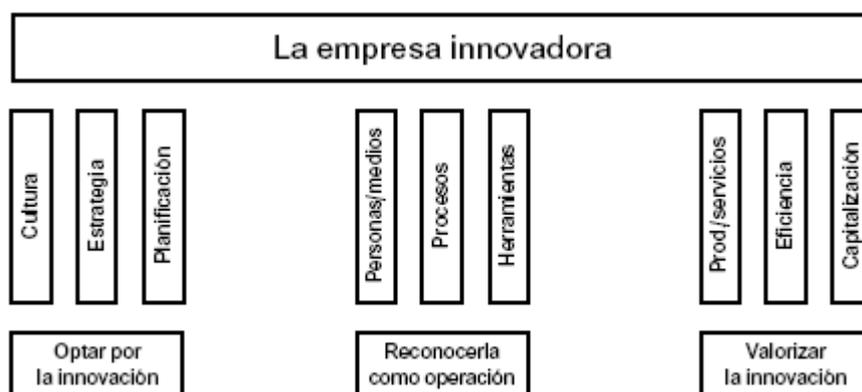


Figura 2. El modelo de innovación empresarial en sentido amplio. Tomado de Josefa y Bravo (2010).

Se refiere que, la integración de los agentes del desarrollo y las propias propuestas de desarrollo local, demandan de las organizaciones municipales un protagonismo y un liderazgo categórico, que debe estar sustentado fundamentalmente en su capacidad de gestión y de articulación de las variables comprometidas en los procesos específicos. La simulación de escenarios y la toma de decisiones oportuna, hoy más que nunca debe apoyarse en el aprendizaje institucional, siendo una vía probada en otras organizaciones, como también el reconocimiento y la observación permanente de sus procesos internos.

### 1.2. Sistemas Productivos Locales

Las primeras infraestructuras tecnológicas aparecen a principios del siglo xx en países industrializados y con fuerte tradición asociativa como respuesta de las empresas a la creciente dificultad de asumir individualmente los costes de creación y mantenimiento de unas instalaciones técnicas cada vez más complejas. Así surgen los primeros centros tecnológicos en el seno de asociaciones de empresas, habitualmente del mismo sector industrial, y con un carácter totalmente privado, centrados fundamentalmente en la realización de ensayos y medidas, control de calidad (Javier *et al.*, 2009).

No obstante, la capacidad para asimilar tecnología depende mucho de las empresas y de las propias tecnologías. Pero también es muy diferente la habilidad de los distintos centros de investigación para entender los problemas tecnológicos y para avanzar en el desarrollo de la tecnología para que sea fácilmente utilizada por las empresas. Por esta razón existe una gran variedad de organizaciones que asumen este papel, que va desde simples intermediarios

capaces de casar convenientemente las demandas con las adecuadas ofertas, hasta verdaderos centros especializados en la investigación aplicada para generar ciertas tecnologías.

Además la dinámica de los Sistemas Productivos Locales se desarrolla en áreas caracterizadas por un sistema sociocultural, estrechamente vinculado al entorno territorial. De esta manera, los Sistemas Productivos Locales pueden ser visto como un mecanismo necesario para el progreso permanente de la localidad que puede ser visualizado en cuatro planos: político, económico, científico-tecnológico y cultural (Silva, 2005).

Acerca de los vínculos interempresariales debe resaltarse que estos se producen mayormente entre pequeñas y medianas empresas y algunos de los factores que contribuyen al éxito de estas como elementos que integran los Sistemas Productivos Locales, según el criterio de Marchant (2005), son los que siguen:

- ✓ La integración en un sistema productivo y social dinámico a nivel local y regional, que permita lograr economías de escala y alcances suficientes para poder competir con otros sistemas productivos.
- ✓ El mejoramiento de la calidad del producto, del proceso y de los recursos humanos.
- ✓ La difusión del conocimiento y las competencias para poder estructurar la economía local-regional de manera que permita generar bienes con alto valor agregado.

Estrategias de desarrollo que privilegien las empresas locales traen en sí el potencial de distribuir mejor la riqueza generada, proporcionando un crecimiento de la economía más equitativo para toda comunidad. En este contexto las empresas de pequeño porte han merecido atención especial por parte de los gobiernos y Sistemas Productivos Locales, al desempeñar un importante papel como fomentadores del aumento de competitividad, para aquellos que están dispuestos a no actuar de forma separada, pero través de asociaciones entre los diferentes agentes e instituciones que integran los sistemas productivos en el ámbito local (Minuzzi *et al.*, 2010).

La creciente importancia de la Ciencia, Tecnología e Innovación en la agenda de políticas económicas de la mayoría de los países de América Latina responde por lo menos a dos razones. En primer lugar, se ha comprobado que, después de dos décadas de amplias reformas estructurales, las tasas de crecimiento económico de mediano plazo, salvo excepciones, continúan siendo modestas y tienen una muy baja contribución de la productividad, que está estrechamente vinculada al progreso tecnológico y a la innovación (Padilla, 2013).

Se agrega que la dinámica del cambio tecnológico difiere entre sectores, por lo que la identificación de las capacidades actuales y de las oportunidades de integración se realiza en un sector en particular, el agroproductivo. Este comprende las actividades agrícolas y agroindustriales relacionadas con la agricultura. Además de las capacidades tecnológicas ya desarrolladas, hace una contribución significativa en todas las economías centroamericanas.

Los países centroamericanos enfrentan retos comunes para fortalecer sus sistemas de innovación. La falta de recursos financieros y humanos es uno de los principales obstáculos. La integración centroamericana en materia de Ciencia, Tecnología e Innovación ofrece la oportunidad de unir esfuerzos para aprovechar economías de escala, buscar complementariedades, beneficiarse de externalidades intrarregionales y reducir la fragmentación de las inversiones (Madruga, 2014).

La existencia de Sistemas Productivos Locales en las economías capitalistas desarrolladas, es producto de un proceso lógico e histórico de desarrollo que ha creado las condiciones para ello. Un proceso ininterrumpido y articulado de desarrollo de las fuerzas productivas. De esta forma se han ido perfilando determinadas percepciones que sugieren la profundización acerca de los Sistemas Productivos Locales en condiciones de subdesarrollo (Herrera, 2014).

Para la reproducción de los Sistemas Productivos Locales es necesario que exista la compleja y específica mezcla de conocimientos y experiencia productiva localmente acumulable. El proceso de interacción de los actores sociales genera un determinado conocimiento que se traduce en innovación, factor central de la dinámica económica local y regional (Núñez, 2014).

La aglomeración geográfica de empresas, se presenta actualmente como un elemento clave de la organización espacial de la producción desde la perspectiva del desarrollo local, por lo que el estudio y fomento de las formas de organización de la producción sustentadas en ella, en particular los Sistemas Productivos Locales, resultan de interés al constituir una alternativa estratégica que contribuye significativamente a la competitividad y el desarrollo económico de las regiones, en que estos se desarrollan, a partir del mejoramiento del desempeño de las empresas e instituciones que los integran, como consecuencia de los procesos de integración entre estas y el efecto sinérgico de los mismos (Madruga, 2014).

Se plantea además que, los impactos económicos y sociales de los Sistemas Productivos Locales, están a su vez asociados a la coherencia de su formación con las condiciones existentes, expresadas estas en un conjunto de factores que tienen que ser valorados desde una perspectiva sistémica.

Según Núñez (2014), las estrategias competitivas, que son emprendidas por los agentes que desarrollan su actividad en el ámbito físico de Sistemas Productivos Locales, deben disponer de la capacidad emprendedora necesaria para organizar la utilización de los recursos internos y externos de manera que, mediante la realización del correspondiente proceso productivo, se obtengan valores superiores que en otro ámbito espacial.

Este mismo autor plantea que, los Sistemas Productivos Locales cobran nueva importancia, a lo que contribuye la relocalización industrial y la flexibilidad productiva, las cuales dotaron a las pequeñas y medianas empresas de mayores capacidades tecnológicas para sustentar su diversificada producción.

El primer acercamiento a los Sistemas Productivos Locales como forma de organización de la producción local, se encuentra en la conceptualización de los Distritos Industriales Marshalianos. Estos conceptos son retomados por Giacomo Becattini desde mediados de los años setenta del siglo pasado, debido a los fuertes cambios experimentados en la naturaleza de los procesos interactivos existentes entre las economías globales, nacionales y locales, lo cual a su vez es consecuencia del cambio en el patrón de acumulación del capital que tuvo lugar en esta etapa (Herrera, 2014).

Así mismo, se plantea que las teorías acerca de los Sistemas Productivos Locales constituyen fruto del contexto propio de relaciones capitalistas de producción desarrolladas, por lo que debe realizarse una revisión crítica de las mismas desde la perspectiva que imprime las condiciones de subdesarrollo.

Los sistemas de innovación en el contexto actual están dirigidos a la construcción de redes para el desarrollo social, lo que debe favorecer los flujos de conocimientos y el éxito del capital social. En el entorno empresarial, la teoría de la innovación insisten en la comunicación y cooperación entre actores, sobre la base de valores compartidos, como factor de éxito, por lo que la cooperación, solidaridad, colectivismo, confianza interpersonal, conciencia ciudadana, son dimensiones éticas del desarrollo que pueden ser asumidas en el entorno del desarrollo local.

### **1.3. El desempeño de las organizaciones**

El éxito en la implementación de la estrategia depende en parte de cómo se dividen, organizan y coordinan las actividades de la organización, es decir de la estructura de la organización. Las posibilidades del éxito de una organización son mucho mayores cuando su estructura concuerda con su estrategia. Si la estrategia básica de una organización varía a lo largo del tiempo, deberá cambiar también su estructura (Gallego, 2012).

La integración de los agentes del desarrollo y las propias propuestas de desarrollo local, demandan de las organizaciones municipales un protagonismo y un liderazgo categórico, que debe estar sustentado fundamentalmente en su capacidad de gestión y de articulación de las variables comprometidas en los procesos específicos. La simulación de escenarios y la toma de decisiones oportuna, hoy más que nunca debe apoyarse en el aprendizaje institucional, siendo una vía probada en otras organizaciones, como también el reconocimiento y la observación permanente de sus procesos internos (ILPES 1998; citado por Arriagada, 2002).

Y es que, las organizaciones son igual que las personas, tienen diferentes personalidades y trabajan a ritmos diferentes. Con frecuencia se puede comprobar cómo algunas organizaciones

parecen funcionar bien en circunstancias increíblemente difíciles, mientras que otras fracasan continuamente en su desempeño en condiciones mucho más favorables. Las ideas relacionadas con la motivación organizacional ayudan a proporcionar información sobre por qué las organizaciones y las personas que trabajan en ellas se comportan de la manera en que lo hacen (Lusthaus, 2002).

Y es que, para que una organización tenga un buen desempeño, debe contar con mecanismos que estimulen a individuos y a grupos a trabajar en pos de sus intereses a corto y largo plazo. Estos mecanismos pueden incluir beneficios tangibles como sueldos y bonificaciones, o menos tangibles como la libertad de dedicarse a sus intereses o participar en iniciativas de colaboración. Con el transcurso de los años, muchos estudios han tratado de comprender mejor las necesidades de los miembros de las organizaciones para elaborar estructuras de compensaciones mejores o alternativas. Entender los sistemas de incentivos de una organización es clave para comprender su personalidad subyacente.

Según Ricardo (2007), hace referencia a un grupo de indicadores de evaluación del desempeño, los que tienen como objetivos: una función descriptiva, referido al aporte de información sobre el estado real de una actuación o programa y la función valorativa que añade a lo anterior un juicio de valor basado en antecedentes objetivos.

Entre los indicadores refiere los de:

1. Tipologías 1: indicadores que entreguen información de los resultados desde el punto de vista de la actuación pública en la generación de productos los que pueden ser: insumos, procesos o actividades, productos y de resultados.
2. Tipología 2: indicadores desde el punto de vista de dichas actuaciones en la dimensión de la eficacia, eficiencia, calidad y economía.

El desempeño de las organizaciones es esencial para alcanzar los objetivos planeados y obtener, consecuentemente, el éxito de la visión empresarial, entendida ésta como la meta más alta de una organización. En este contexto, la medición del desempeño tiene un papel crítico, en cuanto que implica dar seguimiento a los avances en los logros de las estrategias de la organización. Para ello, es necesario contar con herramientas que respondan de forma adecuada a las necesidades de ese seguimiento y evaluación, y provean de indicadores que permitan modificar, si es necesario, el rumbo de las estrategias (Susset y González, 2011).

La sinergia es la meta general del diseño de una organización, generalmente estas cuentan con varias unidades o departamentos, cada uno de ellos con su propia estrategia; para que la actividad de la organización sea algo más que la suma de sus partes, las estrategias individuales deben estar conectadas e integradas. La empresa define las conexiones o vínculos que espera que creen sinergia y se asegura de que dichas conexiones efectivamente tengan lugar (Gallego, 2012).

Los procesos de la organización no son vistos como interconexiones entre personas, sino como pasos impersonales efectuados por las máquinas o el flujo administrativo. El foco preferente se dirige hacia el rendimiento o la productividad, no hacia el aprendizaje y el mejoramiento. Las personas son vistas como recursos y no como gestores de mejoramiento o protagonistas de la efectividad. Podría decirse que desde esta perspectiva la mayor parte de las organizaciones en el medio aún está en un estado de subdesarrollo. Posiblemente uno de los obstáculos al desarrollo en las organizaciones consiste simplemente en el peso de la tradición (Montaño, 2014).

Las organizaciones pueden ser estudiadas desde diferentes niveles de análisis; desde el propio individuo, el grupo en el que éste se integra, la organización propiamente dicha, los grupos de organizaciones existentes en el entorno, etc. En primer lugar se analiza de modo especial, y como variables dependientes la productividad, el ausentismo y la satisfacción en el trabajo, y en segundo lugar se estudia la propia organización (Gallego, 2012).

En los nuevos escenarios productivos las organizaciones se deben esforzar por mantenerse competitivas y para lograrlo por lo menos deben atender dos aspectos: (Héctor y Silvia, 2014)

1. la innovación de sus procesos y productos.
2. las estrategias inteligentes relacionadas con el análisis de su entorno.

Es por ello que el esfuerzo que las organizaciones innovadoras realizan para captar y consolidar nuevos mercados, se hace hoy en día, con base en un conjunto evolutivo de herramientas y actividades estratégicas. Estas organizaciones, involucran ineludiblemente el manejo de información y al menos un método para procesarla. Para lograrlo disponen de una serie de recursos dedicados a identificar oportunidades y las necesidades del futuro. Esto implica el uso del conocimiento –información con valor estratégico – acumulado del pasado, sumado al potencial del conocimiento presente. (Figura 3)

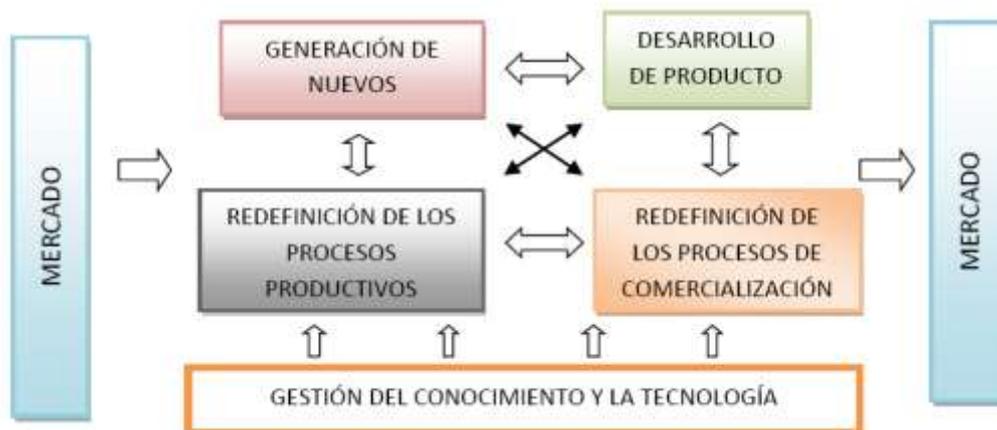


Figura 3. Gestión de la Innovación. Fuente: ESADA, Business School. Guía de gestión de la innovación - CIDEM, 1999.

Expresa además que, en la actualidad, la economía de negocios basados en el conocimiento, presenta una situación crítica generada por la globalización de los mercados y de la información. Esta crisis permanente de flujos globalizados de información crea sin duda nuevos perfiles de clientes con necesidades de cambio constante. Esta situación, conlleva a la competencia directa de nuevas empresas u organizaciones innovadoras que acceden a los mercados en los que compiten. Consecuentemente también se observan ciclos significativamente más cortos en la vida útil de los nuevos productos.

En tanto que, es importante identificar algunos elementos que dimensionan y favorecen el alcance de las transformaciones que tienen lugar en el cambio tecnológico en la agricultura cubana, entre ellos:

- ✓ Política de Ciencia y Tecnología orientada a un desarrollo nacional endógeno.
- ✓ Alto desarrollo científico y educacional alcanzado por el país que implica elevados niveles de instrucción y calificación de los campesinos y de los recursos laborales en general.
- ✓ Existencia de amplia red de instituciones agrícolas, científicas y docentes en función de satisfacer las demandas de la producción y los productores en una concepción de desarrollo nacional.
- ✓ Existencia de infraestructura básica creada a lo largo y ancho del país para dar respuesta a las principales necesidades de la agricultura. Más del 90 % de la agricultura se encuentra comprendida en un sistema de monitoreo de plagas y enfermedades con puntos territoriales donde se atienden las principales necesidades locales.
- ✓ Concientización de investigadores y productores que ha permitido desde mucho antes de la crisis la obtención de prometedores resultados de investigación y la introducción de prácticas “racionales” en la producción campesina para minimizar los costos de la producción.
- ✓ Existencia de un sistema de propiedad diversificado que incluye múltiples formas de tenencia de la tierra, tipos de producciones y productores, formas de organización de la producción y los recursos y objetivos de la producción que conforman un sistema que facilita y demanda la aplicación combinada de métodos tradicionales y de la tecnología más moderna, y del llamado conocimiento científico y del popular.

Los autores plantean que, el éxito de una organización depende en gran medida de la implementación de estrategias que le ofrezcan ventajas competitivas, y esto, implícitamente está relacionada con el personal que las ejecuta. El desempeño eficaz de los miembros de toda organización, será el producto no solo del potencial de estos para llevar a cabo sus funciones, sino además del grado de motivación y satisfacción laboral que posean.

Las organizaciones basadas en la estrategia utilizan un enfoque diferente para desarrollar el proceso de gestión integrando la gestión táctica con la gestión estratégica en un proceso continuo y sin fisuras con el objetivo de impulsar el cambio y conseguir resultados mejores. Este proceso define, demuestra y refuerza nuevos valores culturales en la organización con la creación de equipos de estrategia, reuniones y comunicaciones abiertas.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

La investigación se desarrolló en la Empresa Ganadera Isla de la Juventud y como objeto de estudio la UEB Pecuaria. En el período comprendido entre febrero de 2014 a febrero 2015. Esta entidad forma parte del polígono experimental a partir de la implementación de experiencias productivas que forman parte de los Lineamientos de la Política Económica y Social del partido aprobadas en el sexto congreso de la organización. Esta entidad cuenta con un subprograma de desarrollo, establecido como parte del Programa Agropecuario Integral en su proyección 2020.

Se realizó un análisis del Programa de Desarrollo de la Ganadería en su proyección 2012-2020, donde se tiene en cuenta las principales restricciones del proceso productivo. Para la captación de los datos se aplicó una guía de observación, entrevista y encuesta a productores. Se utilizó una investigación de estudio de caso.

En el desarrollo de la investigación se utilizarán métodos teóricos y empíricos. Entre los métodos teóricos empleados se encuentran:

**Histórico y Lógico:** permitirá analizar momentos significativos del estado del arte de las herramientas de Sistemas Productivos Locales presentes en la teoría de la gestión de la innovación de manera general, en particular comprender y determinar las tendencias que se manifiestan en el desempeño organizacional desde el desarrollo del municipio.

**Análisis y Síntesis:** para la comprensión del problema científico a partir del objeto de estudio, con lo cual se desarrollará el modelo de innovación a través de procedimientos y herramientas en el sector agropecuario de la Isla de la Juventud, teniendo en cuenta el desarrollo del municipio.

**Sistémico estructural:** consiste en la concepción sistémica entre los componentes, estructura y funcionamiento del modelo de Sistemas Productivos Locales para desempeño organizacional del sector agropecuario desde el desarrollo del municipio.

**Inductivo y deductivo:** permitirá desarrollar sobre la base de las teorías generales existentes, conclusiones particulares sobre los procesos de innovación en particular los Sistemas Productivos Locales para el sector agropecuario y deducir las etapas por las que transitará desde el Programa de Desarrollo Agropecuario Integral en la Isla de la Juventud.

**Modelación:** permitirá realizar abstracciones y generalizaciones para arribar a los conceptos teóricos fundamentales y así crear el modelo objeto de investigación, se utiliza para ello símbolos que permitan designar las propiedades de la propuesta, determinando las características y las relaciones fundamentales que se establecen entre los diferentes componentes en el entorno local.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Se constató que son insuficientes los vínculos del sector pecuario con entidades como la universidad y centros de capacitación del territorio para una mejora en el sector agropecuario. Son escasas las acciones en el aprovechamiento de los recursos otorgados al sector según el Programa de Desarrollo Agropecuario Integral en su proyección hasta el 2020.

En este contexto, el sector agropecuario se encuentra afectado directamente por elementos edafoclimáticos, tecnológicos, sociales, de capacidades de capital humano, sociológico, entre

otros, lo que trae aparejado el incumplimiento de los planes productivos para satisfacer la demanda creciente de la población pinera.

No obstante, el tratamiento que se le proporciona en el Programa de Desarrollo Agropecuario Integral a las políticas y acciones planificadas, carecen de métodos y herramientas que contribuyan al diagnóstico e instrumentación de estrategias locales por parte de las empresas y entidades del municipio. A ello se suma el hecho que, el seguimiento y control por parte de especialistas y los decisores del territorio no es sistemático y eficaz, por lo que no siempre se contribuye a identificar las vulnerabilidades del proceso gerencial y las necesidades tecnológicas y de modernización de las instalaciones pecuarias. No se encuentran identificadas las necesidades de fuerza calificada que posee el territorio, para aprovechar de manera adecuada todo el potencial de conocimientos en función de la innovación.

Restricciones del sector: suelos pobres para el desarrollo agrícola, 17 mil 400 ha de tierras ociosas (25,3 %) con vocación agropecuaria, bajo nivel de introducción de la ciencia y la tecnología en los procesos productivos, tecnologías obsoletas en diversas industrias (fundamentalmente, mármol, materiales de construcción, cerámica, cítricos, pesca, lácteo, bebidas y cárnico), déficit de materias primas que ocasionan bajo aprovechamiento de las capacidades en talleres de la industria local.

Al respecto se expresa que, el desarrollo de un país o territorio está en gran medida condicionado por su potencial endógeno, visto como un factor clave para el desarrollo, como es la innovación. La posibilidad de convertir al territorio en un escenario propicio para el desarrollo y con un potencial de competitividad posible de explotar, es la base de los modelos de desarrollo endógeno (García y Castellanos, 2013).

Para la reproducción de los Sistemas Productivos Locales es necesario que exista la compleja y específica mezcla de conocimientos y experiencia productiva localmente acumulable. El proceso de interacción de los actores sociales genera un determinado conocimiento que se traduce en innovación, factor central de la dinámica económica local y regional (Núñez, 2014).

Refiere además que, el enfoque sistémico de los Sistemas Productivos Locales, concibe a la innovación, no como un comportamiento y secuencia lineal, sino que más bien este tipo de ambientes productivos deben retroalimentarse estrechamente entre los componentes del sistema, al tiempo que cada uno debe ser visualizado como tal y no como mero elemento aislado.

Se plantea por parte de los autores que, de forma general el comportamiento de los diferentes agentes dentro de un conjunto que se estructura por la vinculación existente entre las diferentes actividades, al ser requeridas todas ellas para realizar un determinado proceso productivo.

Según Héctor y Silvia (2014), en los nuevos escenarios productivos las organizaciones se deben esforzar por mantenerse competitivas y para lograrlo por lo menos deben atender dos aspectos: la innovación de sus procesos y productos y las estrategias inteligentes relacionadas con el análisis de su entorno.

Es por ello que el esfuerzo que las organizaciones innovadoras realizan para captar y consolidar nuevos mercados, se hace hoy en día, con base en un conjunto evolutivo de herramientas y actividades estratégicas. Estas organizaciones, involucran ineludiblemente el manejo de información y al menos un método para procesarla. Para lograrlo disponen de una serie de recursos dedicados a identificar oportunidades y las necesidades del futuro. Esto implica el uso del conocimiento información con valor estratégico acumulado del pasado, sumado al potencial del conocimiento presente.

La prueba es que cada día hay más planes de innovación y mejora de la competitividad como parte no sólo de la estrategia de crecimiento de las empresas, sino también de las políticas de regiones y países. Las empresas con carácter innovador son las que consiguen crecientes

cuotas de mercado y disponen de los mejores resultados económicos y, en definitiva, obtienen un sólido posicionamiento competitivo (Javier *et al.*, 2009).

En el procedimiento utilizado para el desarrollo de los Sistemas Productivos Locales se resalta como fases, la definición del ciclo logístico de la producción, diagnóstico del comportamiento de los indicadores de desempeño organizacional en el sector agropecuario, determinación de los tipos de sistemas de producción más convenientes, definición de las buenas prácticas de manejo en el entorno productivo, nivel de prioridad en la asignación de los recursos, identificación de mecanismos de evaluación, control del proceso y diagnóstico final y la evaluación del grado de modificación en el impacto de los resultados, estas fases se encuentran acompañadas de acciones de respaldo metodológico. (Anexo 1).

Acerca de los vínculos interempresariales debe resaltarse que estos se producen mayormente entre pequeñas y medianas empresas y algunos de los factores que contribuyen al éxito de estas como elementos que integran los Sistemas Productivos Locales, según el criterio de Marchant (2005), son: la integración en un sistema productivo y social dinámico a nivel local y regional, que permita lograr economías de escala y alcances suficientes para poder competir con otros sistemas productivos, el mejoramiento de la calidad del producto, del proceso y de los recursos humanos y la difusión del conocimiento y las competencias para poder estructurar la economía local-regional de manera que permita generar bienes con alto valor agregado.

### **Descripción del esquema metodológico para la concepción del procedimiento de sistemas productivos locales para el desempeño organizacional del sector agropecuario.**

#### **✓ Fase 1: Creación del grupo gestor**

El grupo gestor estará dirigido por la alta dirección del sector agropecuario y la imbricación de entidades y organismos locales como la Universidad, la cual llevará a cabo de conjunto a los especialistas de la agricultura el diseño, elaboración y ejecución de las acciones de mejora. Este grupo tendrá la misión de llevar a cabo un proceso de gestión que implique su integración con la estrategia de la organización, las líneas de acción principales para cada uno de los procesos y actividades previstas en el Programa de Desarrollo Agropecuario Integral.

#### **✓ Fase 2: Capacitación**

Para determinar las necesidades de entrenamiento, es importante definir el nivel de conocimiento que tienen las personas involucradas en el proceso sobre las nuevas tendencias del proceso de gestión para la mejora en el desempeño organizacional.

Su realización depende del nivel de conocimientos e interés que posea el personal involucrado en la actividad concretamente. Incluye la realización de reuniones, charlas y/o seminarios con el mismo, donde se exponga por qué es necesario el diagnóstico del desempeño organizacional como punto de partida para la implementación de un procedimiento de Sistemas Productivos Locales y las acciones que serán necesarias desarrollar para lograrlo.

En esta fase se explicarán las generalidades relacionadas a la evolución de la empresa (nombres que ha tenido, fecha de creada, cambios significativos), así como las principales características de la misma y aspectos organizativos tales como la visión, misión, objeto social, entre otros elementos generales. Toda fundamentación práctica va acompañada del estudio de la teoría que justifica desde los clásicos y los referentes conceptuales en la actualidad, la dinámica en el comportamiento del proceso en estudio.

Partiendo de este precepto, la naturaleza del conocimiento será irrelevante a la hora de identificar los elementos de este armazón, porque lo que se pretende con él es conocer e impulsar la propensión a optar por el cambio y la eficacia para hacerlo realidad en forma de productos, servicios, procesos de producción o de provisión, y métodos de organización o de comercialización (Josefa y Bravo, 2010).

#### **✓ Fase 3: Definición del ciclo logístico**

Ésta tiene como propósito garantizar el punto de partida para las restantes fases, se tiene en cuenta que se declaran los aseguramientos logísticos y de factor humano que debe sustentar

la propuesta. Con ello se logra la preparación y participación activa de todo el personal involucrado en la actividad, desde la alta dirección hasta el nivel operativo.

Para desarrollar el proceso de capacitación, al analizar los recursos, debe atenderse a su influencia en los resultados finales y en la medida posible dirigirlo a los objetivos planteados y tratar por todos los medios que el espacio físico sea un contexto agradable que permite reforzar el desarrollo de las relaciones interpersonales y la motivación.

✓ **Fase 4: Diagnóstico**

Esta etapa tiene como objetivo el logro de una perspectiva más clara sobre las peculiaridades de la entidad tanto en su organización general como en su ambiente externo e interno, en aras de determinar posibles brechas a salvar o sobre las cuales trabajar en el momento específico de la instrumentación del procedimiento.

En la actualidad la información es considerada como un recurso estratégico para las actividades tecnológicas, de innovación y empresarial en sentido general, constituyendo un instrumento básico para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar maneras para identificarla (Batista y Pérez, 2012).

✓ **Fase 5: Determinación de los tipos de sistemas de producción más convenientes**

La definición de los recursos financieros, el tiempo disponible y el espacio infraestructural que formarán parte de la estrategia de desarrollo de la entidad, se suma a la identificación de las formas de utilización de los recursos y la manera de organizar los diferentes componentes que interactúan entre sí en el proceso de gestión de capital humano.

Para la definición de las buenas prácticas de manejo se deben definir los procesos productivos a desarrollar para el cumplimiento de la disciplina tecnológica.

✓ **Fase 6: Ejecución**

Una vez aplicados los métodos y técnicas descritos con anterioridad se procede a la instrumentación del procedimiento.

Para el procedimiento de mejora del desempeño organizacional en el sector agropecuario se tomaron como etapas: definición del comportamiento de los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, se identifican y validan los objetivos trabajo, se definen las dimensiones y ámbitos de desempeño, se establecen responsabilidades organizacionales, se construyen fórmulas y algoritmos, recopilación de información necesaria, validación de los criterios técnicos, análisis de los resultados obtenidos y comunicar e informar los resultados.

✓ **Fase 7: Identificación de mecanismos de evaluación**

Esta fase tendrá como objetivo evaluar los resultados de la implementación de las estrategias propuestas y dar el seguimiento adecuado a los resultados derivados de las mismas. Requiere de acciones continuas y se desarrolla a lo largo de todo el proceso de la implementación. Esto quiere decir que la evaluación no se realiza únicamente al ejecutarse todo el plan de acción, sino que debe ser sistemática, a partir de ahí se realiza la retroalimentación del sistema que permite corregir las desviaciones en el momento oportuno.

### CONCLUSIONES

- ✓ Se constató que son insuficiente los vínculos del sector agropecuario con entidades como la universidad y centros de capacitación del territorio, por lo que son escasas las acciones en el aprovechamiento sostenido de los recursos otorgados al sector según el Programa de Desarrollo Agropecuario Integral en su proyección hasta el 2020.
- ✓ El procedimiento constituye un instrumento de trabajo para contribuir en la mejora de la organización empresarial desde el punto de vista del desempeño de los trabajadores y de los procesos productivos que son llevados a cabo en las empresas agropecuarias.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Batista Zaldívar, M.; Pérez Guerrero, J. (2012). Aproximación conceptual a la gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación en las Filiales Universitarias Municipales. ISSN 1027-2127. Ciencias Holguín.

2. Beltrán Pascual M.; De la Padilla Alegría, D.F.; Hermoso de Mendoza, P. (2009). El sistema de innovación. Libro Blanco de la Innovación en la comunidad De la Rioja. (Agencia del Conocimiento y la Tecnología). COTEC Fundación para la Innovación Tecnológica. Plaza del Marqués de Salamanca. ISBN: 978-84-95336-93-4
3. García Lobo, L. N.; Castellanos Villegas, G. (2013). Los sistemas productivos locales como alternativa para el desarrollo del municipio la Ceiba (Estado Trujillo, Venezuela): un enfoque prospectivo. [en línea] consultado en: <http://www.scielo.org.ve/scielo>. ISSN 1316-0354. Agroalim v.12 n.25 Mérida. Revisado el 15 de septiembre de 2015.
4. Héctor Perego, L.; Silvia Miguel, R. (2014). Innovación e Inteligencia Estratégica. [en línea] consultado en: <http://www.eumed.net> Revisado el 15 de septiembre 2015. ISBN-13: 978-84-16036-59-2.
5. Javier Ruiz F.; Lozano J.; Gómez, C. (2009). Casos de desarrollo del producto. COTEC. Plaza del Marqués de Salamanca. ISBN: 978-84-95336-89-7.
6. Josefa Montejo, M.; Bravo Juega, A. (2010). La innovación en sentido amplio: un modelo empresarial. Análisis conceptual y empírico. COTEC. Plaza del Marqués de Salamanca. ISBN: 978-84-95336-96-5.
7. Marchant Ramírez, L. (2005). Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional. ISBN: 956-8135-04-9. Universidad de Viña del Mar. Chile
8. Núñez Jover, J. (2014). Universidad, conocimiento, innovación y desarrollo local. Arreglos productivos locales: una propuesta para Cuba. Ed. Félix Varela. ISBN 978-959-07-1927-1. La Habana, Cuba. Pág. 101.
9. Núñez, J. (2010). Conocimiento académico y sociedad. Ed. UH. ISBN 978-959-7211-04-4. La Habana. Cuba.
10. Padilla, R. (2013). Sistemas de innovación en Centroamérica. Fortalecimiento a través de la integración regional. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). ISBN: 978-92-1-221107-7. Santiago de Chile.

Anexo 1

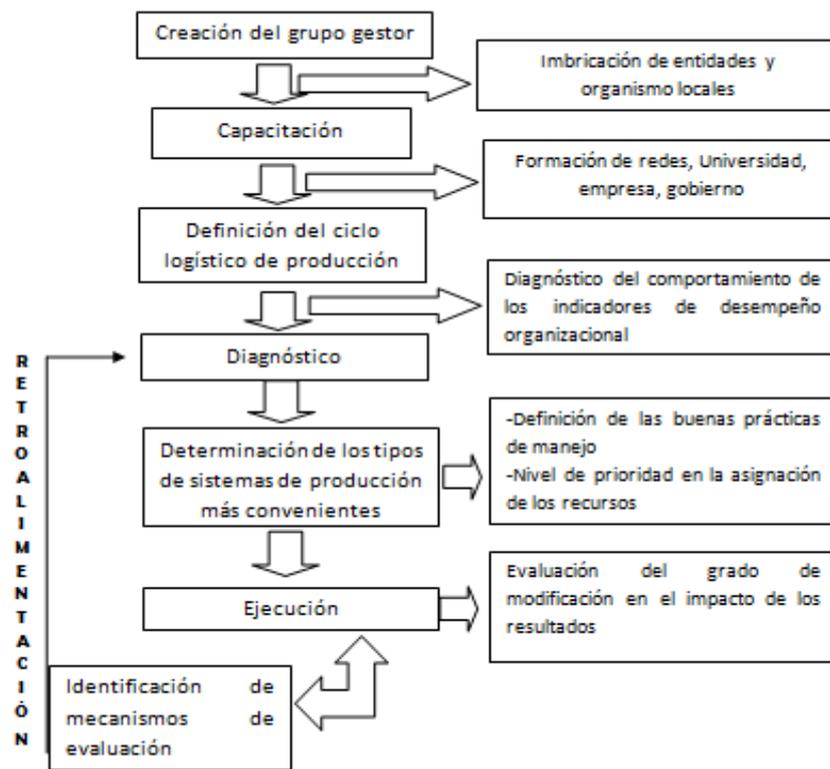


Figura 1. Procedimiento de Sistemas Productivos Locales. Elaboración propia. 2015.