

*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.  
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898473  
RFC: ATI120618V12*

**Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.**

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

**ISSN: 2007 – 7890.**

**Año: III. Número: 3 Artículo no.25 Período: Febrero - Mayo, 2016.**

**TÍTULO:** Procedimiento para el autocontrol parcial del Sistema de Gestión Integrada al Capital Humano en la Empresa Química de Farmacéuticos y Plásticos del Grupo Empresarial LABIOFAM.

**AUTORES:**

1. Ing. Zahily Domínguez González.
2. Máster. Odaysis Torres Leyva.
3. Máster. Ana María Negrón González
4. Dra. María Sonia Fleitas Triana

**RESUMEN:** En Cuba las empresas buscan gestionar adecuadamente el Capital Humano y diferentes autores plantean la necesidad de evaluar su impacto en los resultados de la empresa través de indicadores y no muestran procedimientos o metodologías de cómo realizar esto, por lo cual esta investigación tiene como objetivo: aplicar un procedimiento para el autocontrol de la Gestión Integrada del Capital Humano en una empresa del sector farmacéutico. A partir de las técnicas utilizadas, tales como la encuesta y la lista de chequeo, se cuantificaron los costos ocultos generados por los disfuncionamientos encontrados y se propusieron indicadores para el

control de los mismos, además se solucionaron el 67 % de las no conformidades detectadas. Esto permitirá un desempeño superior en la empresa.

**PALABRAS CLAVES:** disfuncionamientos, Costos Ocultos, Autocontrol, Procedimiento.

**TITLE:** Procedure for the partial self-control of the Integrated Management System of Human Capital in the Chemical Enterprise of Pharmaceutical and Plastics from LABIOFAM Business Group.

**AUTHORS:**

1. Ing. Zahily Domínguez González.
2. Máster. Odaysis Torres Leyva.
3. Máster. Ana María Negrón González
4. Dra. María Sonia Fleitas Triana

**ABSTRACT:** In Cuba, companies try to figure out how to properly manage Human Capital and different authors suggest the need to evaluate its impact on company results through indicators and show not procedures or methods of how to do this, so this research aims: implement a procedure for self-control Integrated Human Capital Management in a pharmaceutical company. From the techniques used, such as survey and checklist, as hidden costs generated by the malfunctioning found were quantified and indicators for monitoring of these, plus 67% of not-conformities were resolved. This will allow superior performance in the company.

**KEY WORDS:** dysfunctions, hidden cost, self -control, procedure.

## **INTRODUCCIÓN.**

Destacados autores vinculados al tema de los recursos humanos opinan que estos constituirán en el siglo XXI el recurso competitivo más importante, pues son determinantes en la materialización de las relaciones con los clientes. Los mismos constituyen una fuente de ventaja competitiva sustentable y con una adecuada preparación, juegan un importante papel como agentes de cambio de las organizaciones; sin embargo, todo lo anterior solo es posible cuando se logra una correcta gestión de dicho recursos.

La Gestión del Capital Humano (GCH) va más allá de las actividades fundamentales de la gestión del personal, hoy ya se habla del Capital Humano como un elemento más abarcador y como factor clave para la producción. Es necesario señalar, que en la medida que el trabajador logre poner su empeño personal en el logro de los objetivos trazados, entonces se logrará trascender de la gestión tradicional de los recursos humanos a una Gestión Integral del Capital Humano (GICH) en todas sus aristas.

Las actuales carencias de la GCH tienen efectos múltiples para las empresas, debido a los disfuncionamientos engendrados por la falta de competencias, de motivación, y sobre todo por deficiencias en las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, las relaciones de comunicación, el uso del tiempo, y las necesidades de capacitación. Esto provoca elevados niveles de costos ocultos que no se reflejan en los estados financieros oficiales, pero sin embargo, repercuten sobre el desempeño económico de las empresas, y por tanto, sobre su competitividad.

Los cambios en la actual GCH están dirigidos a introducir el Enfoque de Gestión de Procesos, la Gestión de Competencias e identificar los aspectos de naturaleza intangible, que se establecen

hoy como factores determinantes para alcanzar los niveles de competitividad de su gestión; desafíos éstos planteados por las organizaciones.

## **DESARROLLO.**

Las tendencias actuales del mundo empresarial cubano muestran un modelo que ha tomado auge en la gestión de recursos humano de las organizaciones durante la última década, centrando la atención en el capital humano como elemento fundamental de la organización, pues el mismo “implica no sólo conocimientos, sino también —y muy esencialmente— conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco” (NC 3001, 2007).

En Cuba, se presenta hoy un contexto favorable para el cambio en la GCH, dado por el proceso de perfeccionamiento empresarial, el redimensionamiento de la economía cubana, y las nuevas normativas en materia de capital humano, entre otras.

La investigación se realiza en la Empresa Química de Farmacéuticos y Plásticos (UP-5). Es una organización estatal con personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, perteneciente al Grupo Empresarial LABIOFAM, subordinado al Ministerio de la Agricultura. Su gestión está dirigida a producir y comercializar, de forma mayorista, envases plásticos de diferentes capacidades, medicamentos y medios de diagnósticos de uso veterinario y humano, productos químicos de higiene, limpieza y de aseo personal, e incluido los obtenidos en sus investigaciones en pesos cubanos. El centro cuenta con una plantilla de 291 trabajadores.

En la empresa se está trabajando en base a la certificación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano (SGICH), pero aún existen problemas que les impide cumplir con los requisitos necesarios que esto implica, como son: la no identificación de las competencias laborales en sus tres niveles, ni de los trabajadores que presentan un nivel superior; también existe

desconocimiento de la actividad de Seguridad y Salud del Trabajo en la empresa; además, existen deficiencias en los métodos de trabajo actuales.

Con el actual Sistema de Gestión de Capital Humano existente en la empresa a las actividades de control se detectó que se limitan al análisis y toma de medidas correctoras ante desviaciones en los indicadores económicos medidos mensualmente, no siendo posible detectar problemas de violaciones de procedimientos o regulaciones, ni analizar las políticas y prácticas de Recursos Humanos para su mejora continua.

Las deficiencias anteriormente identificadas consumen parte de los recursos de la empresa, las cuales se refieren a los costos que son consecuencias de estos resultados. Estos costos, que no son los esperados y que se traducen en pérdidas, sobresalarios, sobretiempos, sobreconsumos, no-producción, falta de creación de potencial estratégico y riesgos, se conocen como costos ocultos, ya que no se tiene en cuenta en ningún sistema contable.

Partiendo de esta situación, se plantea como Problema: La existencia de deficiencias en el control de la Gestión de los Recursos Humanos, específicamente en los subprocesos de Organización del trabajo, Seguridad y Salud en el trabajo, y Competencias Laborales provoca pérdidas en el proceso de elaboración del Ferrical de la Empresa Química de Farmacéuticos y Plásticos del Grupo Empresarial LABIOFAM.

En vista a solucionar el problema se establece como Objetivo General: Aplicar, a partir de su diseño, un Procedimiento para el autocontrol parcial del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano en el proceso de elaboración del Ferrical, (el cual es un producto farmacéutico de alto valor nutricional) en la Empresa Química de Farmacéuticos y Plásticos del Grupo Empresarial LABIOFAM, que permita un mayor control de la GICH, la mejora continua de sus procesos, y por ende, un aumento de su productividad.

**Análisis teórico.**

La gestión empresarial, conocida también como administración de empresas o ciencia administrativa, es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera de cómo se gestionan los recursos, los procesos y los resultados de sus actividades; esta engloba las tareas de planificación, dirección, organización, evaluación o control del desarrollo empresarial.

Entre las gestiones que se han creado durante los últimos 40 años se encuentra la gestión socioeconómica creada y experimentada por Henri Savall y desarrollada con su equipo del Instituto de Socioeconomía de Empresas y Organizaciones (ISEOR). Este modo de Gestión integra estrechamente la dimensión humana y social de la empresa y su desempeño económico.

La gestión socioeconómica y en particular los costos ocultos permiten asociar el desempeño económico de las empresas, incluyendo tanto sus dimensiones técnica y comercial como el desempeño humano y social (Savall & Zardet, 2009).

Para poder trabajar con eficacia, es necesario que los mandos intermedios sepan dirigir y conducir un equipo de trabajo, ya que una mejor integración debería permitir mejorar la comunicación, reducir los conflictos y las relaciones disfuncionales que pudieran, a su vez, deteriorar las relaciones laborales en el lugar de trabajo y poner en peligro el logro de los objetivos de la organización. Estas relaciones disfuncionales tienen elevados costos ocultos que no se reflejan en los estados financieros oficiales como balances y cuentas de resultados, y son frecuentemente resultado de problemas humanos.

Los costos ocultos no son más que gastos innecesarios que hacen las empresas, los cuales no son evidentes a primera vista debido a que en su gran mayoría están en operaciones fuera de la empresa o en un proceso que consideramos eficiente; además, se puede decir que siempre están

presentes. Debido a la importancia que posee la Gestión Integrada al Capital Humano para la realización de la presente investigación, se procede a su análisis seguidamente.

La ventaja competitiva básica de las empresas de hoy radica, cada vez más, en el nivel de gestión de sus recursos humanos; por lo que hay que reconocer la importancia de la preparación y de las competencias que las personas posean.

La necesidad de adoptar nuevos enfoques en el tratamiento de los Recursos Humanos, debido a factores socioeconómicos condicionantes, ha llevado a la concepción de diferentes modelos para la aplicación práctica de sistemas de gestión de estos recursos dentro de los cuales se encuentran. (Chavienato, 1988) plantea la necesidad de establecer, para cada subsistema, políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de recursos humanos; éste es uno de sus principales aportes; sin embargo, no se encuentra un punto de contacto del modelo con la estrategia organizacional de la empresa, y no evidencia ninguna actividad clave de la organización del trabajo, no le ofrece suficientes elementos para considerar su interacción con la tecnología en los procesos de trabajo para una empresa de servicios de telecomunicaciones, así como no le encuentra un enfoque efectivo hacia los procesos de la cadena de valor de la Empresa Estatal Socialista (Chiavenato, 2004).

(Beer, 1989) plantea que la influencia de los empleados (participación e involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas de Recursos Humanos (Sistema de trabajo, Flujo de RH, y Sistemas de recompensas). Estas tres áreas integradas son medidas a través del compromiso, la competencia, la congruencia y la eficacia. Todo ello le concede un enfoque de proceso y sistémico. La aplicación de este modelo trae aparejado una limitante, no audita, la GRH como actividad de retroalimentación para monitorear y ajustar la gestión estratégica de los recursos humanos en la empresa. Además, no se definen las interrelaciones

entre los diferentes elementos del sistema, ni a lo interno de cada actividad, ni se precisa el papel que juega la comunicación.

El modelo de (Harper & Lynch, 1992) se destaca por ser esencialmente descriptivo de todas y cada una de las actividades que para ellos están consideradas como claves en la gestión de estos recursos. Los autores dejan a la imaginación y deseos de la dirección de las empresas cuáles deberán ser las acciones a tomar.

Debido a las limitantes que presenta el modelo de Beer, es que (Cuesta, 2010) lo modifica. Su aporte fundamental es la incorporación de la auditoría de GRH centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación o feedback al sistema de GRH, agregando nuevos componentes y una serie de indicadores y técnicas.

El modelo de (Cuesta, 2010), como los anteriores, a partir de diferentes definiciones, coincide en que la organización del trabajo es fundamental en la actividad de Gestión de Recursos Humanos en aras de un impacto en la eficiencia de la organización, reflejándose en la productividad del trabajo, cuyos componentes fundamentales son: la dirección estratégica, la caracterización de la fuerza laboral, la tecnología de las tareas, los grupos de interés, las políticas de recursos humanos, los resultados de la Gestión de Recursos Humanos, y la auditoría que implique control de gestión estratégica. La tecnología implicada por el modelo GRH DPC comprende el ciclo de diagnóstico, planeación, implantación y control de la GRH estratégica.

Por tales razones, el modelo a seguir en el presente trabajo para el diagnóstico de la situación actual del Capital Humano de la empresa es el modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC) (Cuesta, 2010).

Existen, además, otros modelos como el de (Morales, 2009), el cuál parte de 9 módulos constituidos por los subprocesos fundamentales del Capital Humano, donde las competencias

son el centro de la gestión para las organizaciones y la planificación estratégica de los recursos humanos a corto, mediano y largo plazo; es el primer eslabón que expresa la integración de la Gestión de Recursos Humanos con la estrategia empresarial. Entre los subprocesos que plantean la necesidad de reducir costos se encuentran la capacitación y desarrollo, la estimulación moral y material, la organización del trabajo, y la seguridad y salud en el trabajo.

La (NC 3001, 2007) toma como referencia el modelo cubano antes mencionado para que cada organización diseñe e implemente su propio Sistema de Gestión del Capital Humano. Impone para algunas organizaciones un reto, ya que demuestra la necesidad de alcanzar un nivel superior en su gestión, y para otras, consolidar y desarrollar el alcanzado, pero sobre todo, porque garantiza que exista uniformidad en el sistema.

Una vez analizados los modelos de gestión de recursos humanos, son analizados los procedimientos relacionados con el autocontrol del SGICH como son:

- ✚ Procedimiento propuesto por (I. Rodríguez, González, Noy, & Pérez, 2012): se fundamenta en la experiencia práctica, y toma como base el ciclo Deming, enfoque que permite el mejoramiento continuo de dicho sistema en la empresa. La propuesta incluye, como una de las herramientas obligatorias, una lista de chequeo integradora, estrechamente relacionada con los requisitos que establecen los organismos que auditan a la empresa en materia de capital humano, constituyendo ésta uno de los aportes más importantes de este procedimiento.
- ✚ Procedimiento propuesto por (Albelo, 2009), en su tesis de maestría: va dirigido a monitorear, verificar, evaluar e incidir a tiempo sobre el resultado de los indicadores claves de la organización más relacionados con el empleo del Capital Humano y de los procesos de la Gestión de Capital Humano, aprovechando las oportunidades de mejora, y actuando sobre los problemas y desviaciones que se detecten. Será de igual forma una herramienta para conocer

si se cumplen las políticas y procedimientos de los sistemas de gestión diseñados en su interrelación con el de Capital Humano, el nivel de implementación e integración de éste, y el impacto económico, político y social que alcanza. Es un mecanismo que permitirá conocer y evaluar la eficiencia y eficacia que logra el SIGCH en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Estos dos procedimientos analizados anteriormente, a pesar de referirse al autocontrol, no tienen en cuenta las pérdidas por la no realización del autocontrol, o sea, no se cuantifican los costos que se tienen por no realizar estudios de este tipo.

✚ Procedimiento propuesto por (Ana María Negrón, 2013) en su tesis de maestría: el cual constituye una herramienta metodológica para la identificación de los disfuncionamientos y la cuantificación de los costos ocultos que son generados en la Gestión Integrada del Capital Humano. Está basado en un Enfoque a Sistema y Enfoque a Proceso, regido por los principios de integración, flexibilidad y adaptabilidad.

✚ Procedimiento propuesto por (Negrón & Triana, 2015): está basado, principalmente, en la (NC 3002, 2007), en los modelos de Gestión del Capital Humano que hacen referencia al autocontrol, y en la Legislación Laboral vigente.

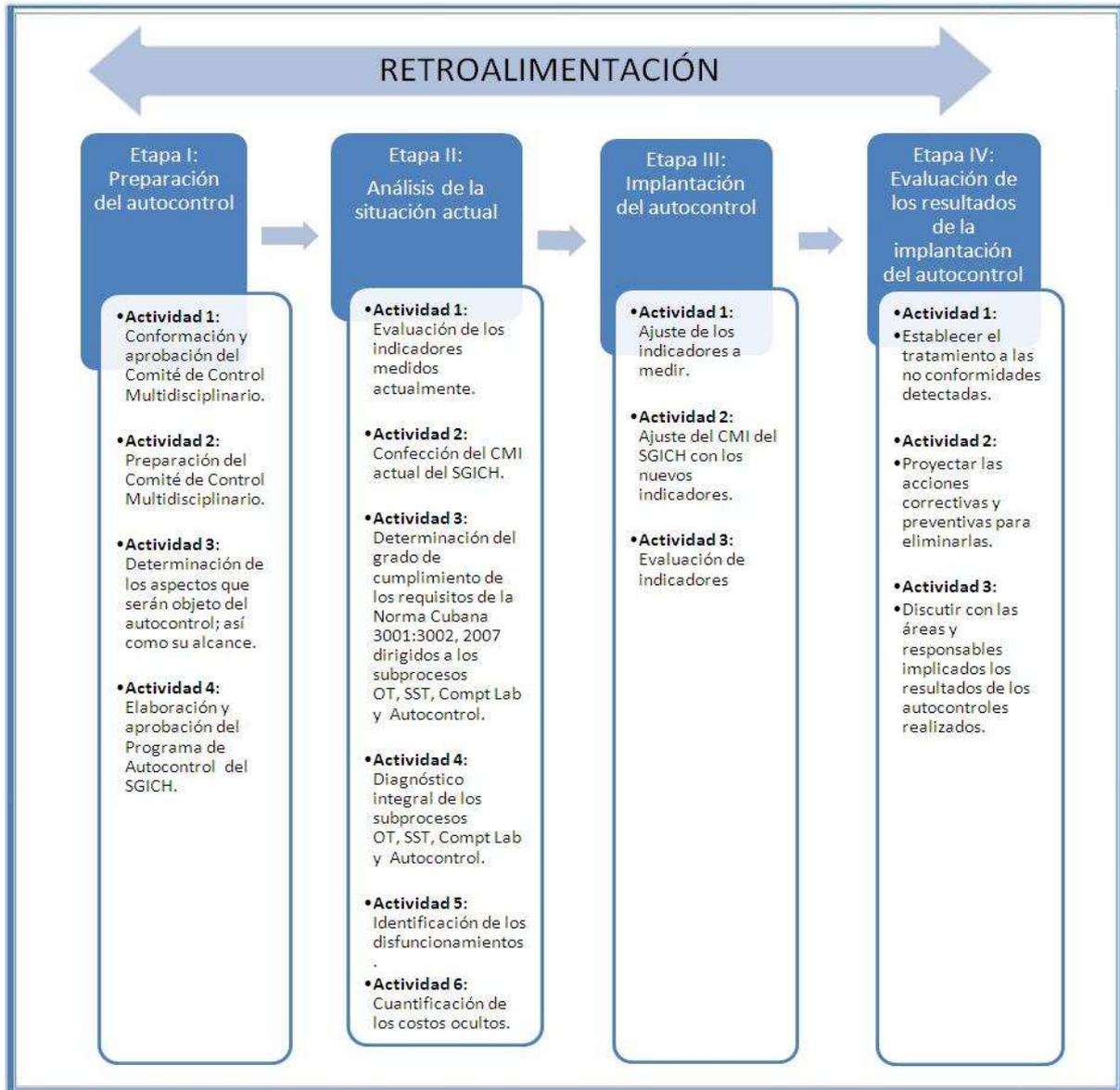
### **Diseño de un procedimiento para el autocontrol del SGICH.**

El procedimiento propuesto permitirá contar con una guía para desarrollar el Autocontrol de los módulos de Seguridad y Salud en el trabajo, la Organización del trabajo, y las Competencias Laborales del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano (SGICH).

Este se basa en una serie de procedimientos como son el Procedimiento para realizar el Autocontrol del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano propuesto por (I. Rodríguez et al., 2012), el Procedimiento de Autocontrol en el Sistema de Gestión Integrado de Calidad y de

Capital Humano propuesto por (Albelo, 2009) en su tesis de maestría, el Procedimiento para la Gestión Socioeconómica de Capital Humano propuesto por (Ana María Negrón, 2013), el Procedimiento para el Autocontrol propuesto por (Negrón & Triana, 2015) y las Normas Cubanas (NC 3000, 2007; NC 3001, 2007; NC 3002, 2007).

En la figura 1 se muestra el procedimiento para el Autocontrol que se propone, el cual está dirigido a monitorear, verificar, evaluar e incidir a tiempo sobre el resultado de los indicadores claves de la organización más relacionados con el empleo del Capital Humano y de los procesos de la Gestión de Capital Humano, aprovechando las oportunidades de mejora, y actuando sobre los problemas y desviaciones que se detecten. Será de igual forma una herramienta para conocer los disfuncionamientos en los que está incurriendo la organización, así como los costos que estos proporcionan vinculados al SGICH y el nivel de implementación e integración de éste. Es un mecanismo que permitirá conocer y evaluar la eficiencia y eficacia que logra este sistema en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.



**Figura 1.** Procedimiento para el Autocontrol parcial del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH).

**Etapa I. Preparación del autocontrol:** se forma y aprueba el equipo de trabajo responsable de la evaluación del SGICH y del control adecuado de su funcionamiento, y se describirá la preparación que se les impartirá a los miembros de este grupo; además, se determinarán los

aspectos que serán objeto del autocontrol, así como su alcance, y por último, se elaborará y aprobará el Programa de Autocontrol del Sistema de Gestión Integrado al Capital Humano.

***Etapa II. Análisis de la situación actual del Sistema de Gestión Integrado al Capital Humano:***

se centrará fundamentalmente en diagnosticar el SGICH en la empresa, partiendo de los indicadores medidos actualmente en la organización, así como la confección del Cuadro de Mando Integral (CMI) actual con estos indicadores, se determinará el grado de cumplimiento de los requisitos de las Normas Cubanas (NC 3000, 2007; NC 3001, 2007; NC 3002, 2007) dirigidos a los subprocesos estudiados, se realizará el diagnóstico integral de los mismos, y finalmente, se identificarán los disfuncionamientos existentes y se cuantificarán los costos relacionados con los mismos, siempre que sea posible.

***Etapa III. Implantación del autocontrol:*** está destinada a diseñar nuevos indicadores relacionados con los disfuncionamientos encontrados en la etapa anterior; se realizará un ajuste del CMI con estos indicadores, así como la evaluación del desempeño de los mismos.

***Etapa IV. Evaluación de los resultados de la implantación del Autocontrol:*** se realizará el tratamiento de las no conformidades detectadas, serán proyectadas las acciones correctivas y preventivas para eliminar las mismas, y la discusión con los responsables de los resultados obtenidos.

**Resultados.**

Luego de aplicado el procedimiento propuesto se tienen como resultados:

***De la Etapa I.*** Preparación del autocontrol.

El Comité de Control Multidisciplinario (CCM) quedó conformado de la siguiente manera: el Director de Recursos Humanos y otros seis especialistas que tienen experiencia en esta actividad, para complementar un total de 7 personas. Estas personas tienen como misión liderar la

investigación y tomar las decisiones más importantes en la aplicación del procedimiento. El CCM fue aprobado por la alta dirección y presentado al colectivo de trabajadores y al Consejo de Dirección.

La preparación al CCM se efectuó a través de una reunión, en la cual se debatieron temas asociados a la Gestión Socioeconómica y al Autocontrol como son: los disfuncionamientos, las principales causas raíces que pueden originar los mismos, los costos ocultos, y los indicadores asociados a éstos; además, se les explicó el procedimiento a seguir detalladamente.

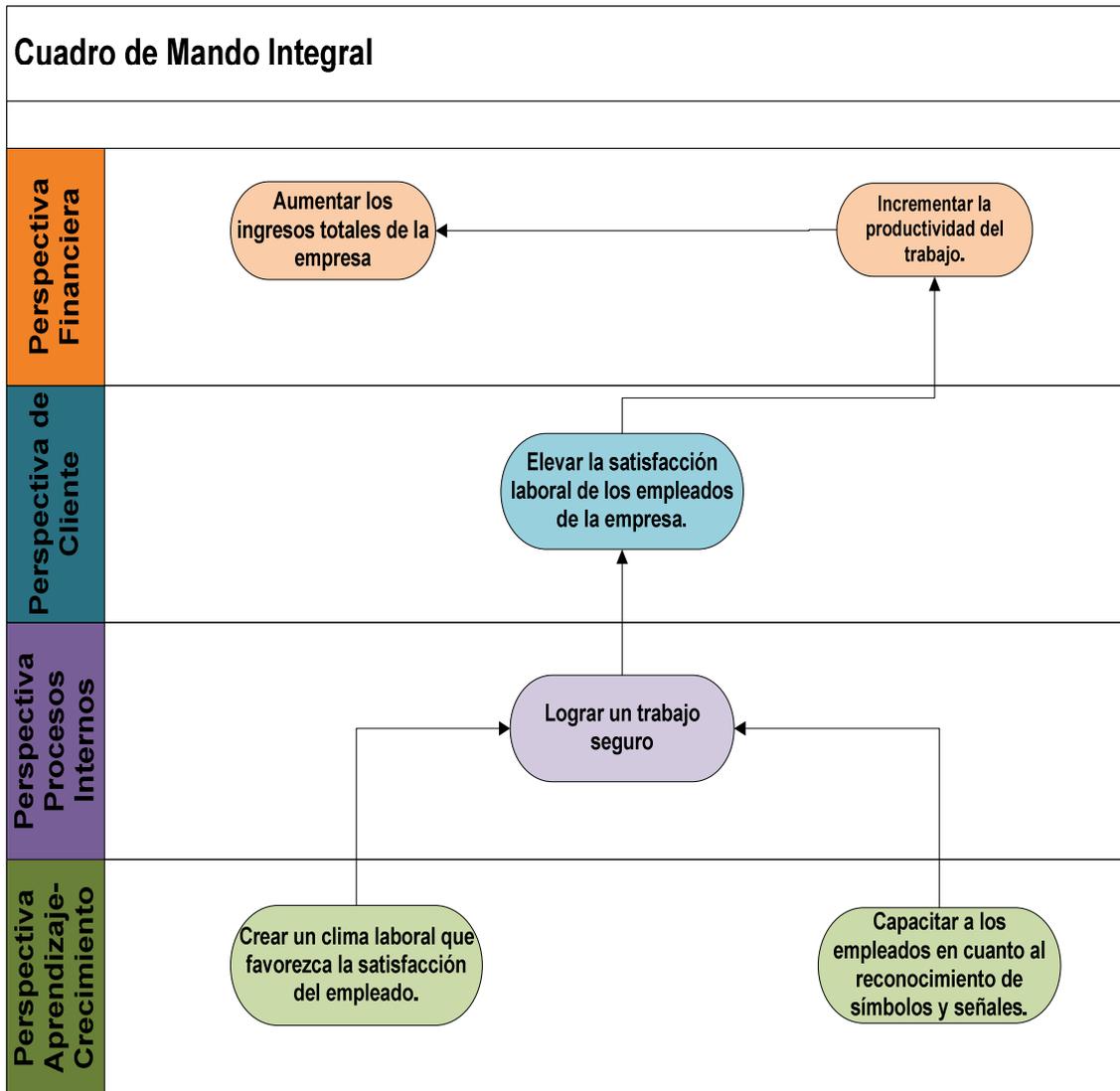
En este caso, se determinó que el autocontrol sería parcial, ya que solo se analizarán algunos de los elementos que integran el SGICH, resultando como aspectos a evaluar la Organización del trabajo, la Seguridad y Salud en el trabajo, y las Competencias Laborales.

El Programa de Autocontrol fue elaborado por los miembros del CCM y aprobado por la alta dirección de la entidad, el cual relaciona por cada subsistema que se evalúa, las acciones que se llevarán a cabo para el autocontrol, los participantes por cada área, y el responsable y la fecha en la que deberá ser realizado el mismo.

***De la Etapa II.*** Análisis de la situación actual del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.

Actualmente, en la empresa solo se miden indicadores de recursos humanos relacionados con la Seguridad y Salud en el trabajo; el resto de los indicadores, que son la mayoría, se miden con un Enfoque Económico, siendo esta una dificultad, ya que cuando existen irregularidades, en ellos no se conoce con exactitud donde radican los problemas.

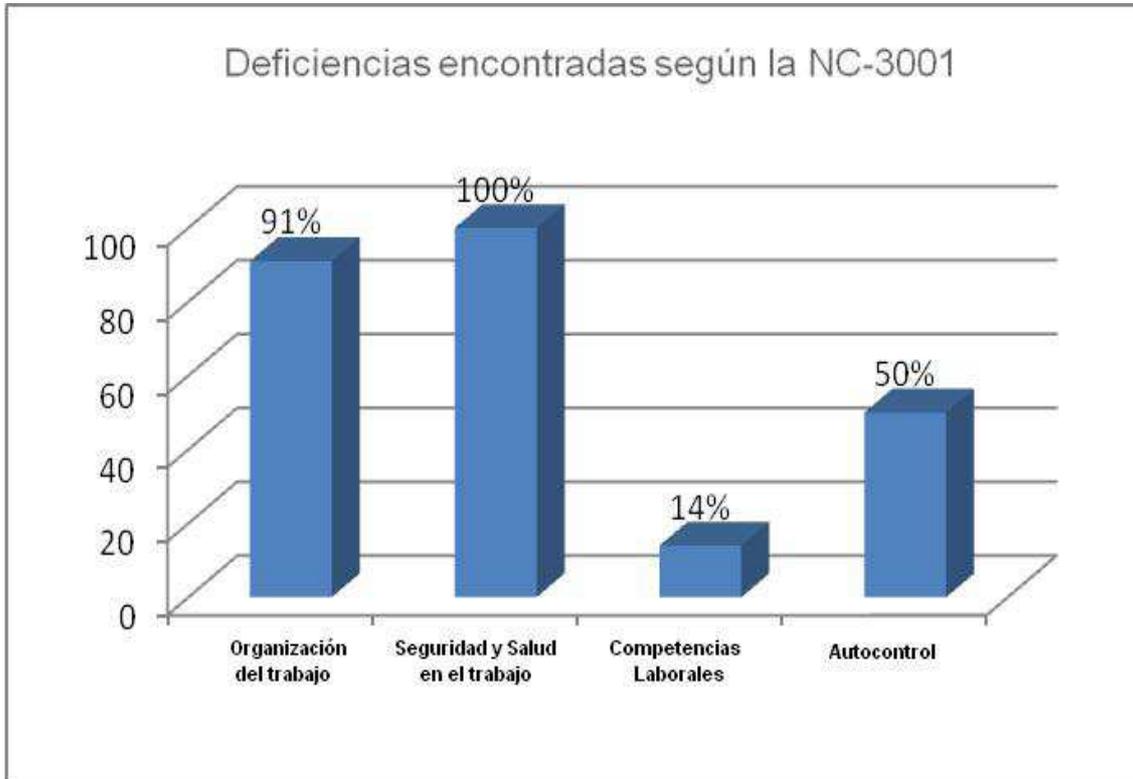
El Cuadro de Mando Integral queda conformado con sus cuatro perspectivas, partiendo de los indicadores identificados en la actividad anterior, como se muestra en la figura 2.



**Figura 2.** Cuadro de Mando Integral.

Fueron detectadas deficiencias e incumplimientos de los requisitos de la (NC 3001, 2007). Esto se muestra en la figura 3.

Entre los subprocesos con mayores problemas se encuentra el de las Competencias Laborales con un cumplimiento del 14% y el Autocontrol con un 50%.



**Figura 3.** Deficiencias detectadas en los módulos de Organización del trabajo, SST, Competencias Laborales, y Autocontrol según la (NC 3001, 2007)

Con el propósito de conocer la situación real existente en la empresa en cuanto a Organización del trabajo, la Seguridad y Salud en el trabajo, y las Competencias Laborales se aplicaron diferentes procedimientos que permitirán detallar todo lo relacionado con estas temáticas en UP-5.

#### *Organización del trabajo.*

Para el análisis de este módulo se estudió el proceso de elaboración del Ferrical, teniendo como resultado que:

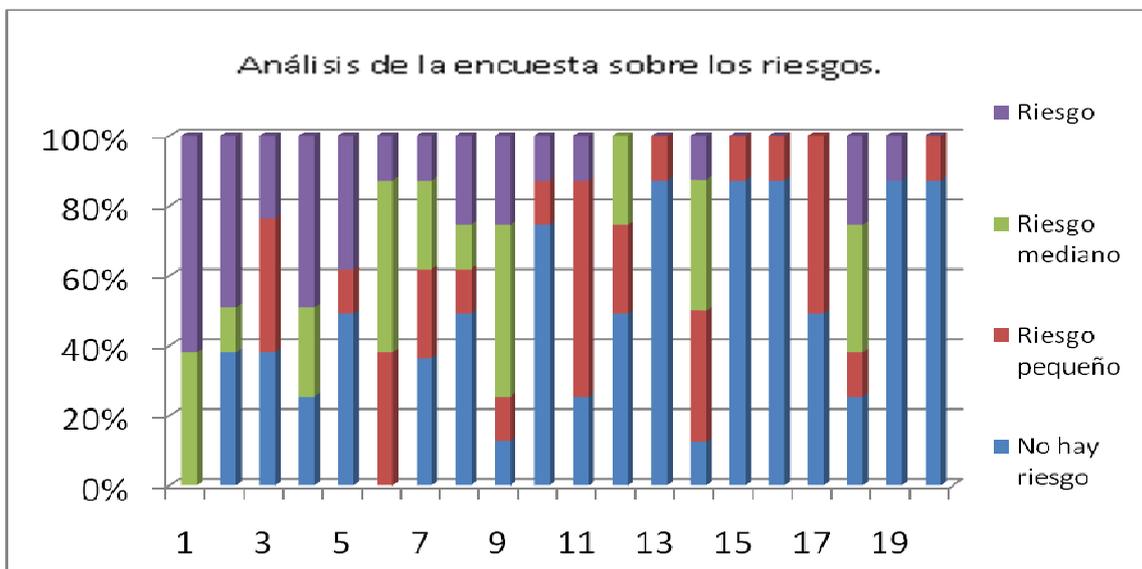
- El índice de aprovechamiento de la jornada laboral se encuentra entre 81.7% y 89.6%. Siendo su principal causa la pérdida de tiempo por deficiencias técnico-organizativas en el proceso.
- No se encuentran establecidas las normas de trabajo.

- Es necesario colocar tres obreros más en la operación de etiquetado, dos en el de envase, y uno en el llenado.
- Los métodos de trabajo son inadecuados, ya que existen muchos tiempos de inactividad.

*Seguridad y Salud en el trabajo.*

Para el desarrollo de este módulo se aplicó un cuestionario para el análisis de los riesgos, teniendo los siguientes resultados:

El 62% de los encuestados considera que existen riesgo por golpes, fracturas, y otros daños, así como por caídas de personas en el mismo nivel y en diferente nivel; el 74 % piensa que existe riesgo mediano o riesgo por cortes por objetos o herramientas; el 62% considera que existe riesgo mediano o riesgo provocados por sobrecarga física; el 74% piensa que existe riesgo mediano o riesgo debido a la realización de esfuerzos excesivos, falsos movimientos o inadecuadas posturas en el manejo manual de cargas.



**Figura 4.** Análisis de los riesgos.

Además, se aplicó una metodología para la determinación de los desórdenes musculoesqueléticos ERIN de (Y. Rodríguez & Pérez, 2014), teniendo que los puestos de trabajo de

llenado, etiquetado, y envase presentan un nivel de riesgo medio, mientras que el del puesto de estibador es alto.

### *Competencias Laborales.*

Para el caso de este módulo es aplicada una metodología con la cual se pudo comprobar que:

- No se encuentran identificadas en la empresa las competencias organizacionales, ni las de proceso.
- Existe una incorrecta identificación de las Competencias Laborales, ya que el manual de funciones se limita a relacionar un conjunto de competencias genéricas solamente.

A partir del diagnóstico realizado anteriormente se detectaron un conjunto de disfuncionamientos referentes al SGICH, que a continuación se muestran cada uno de ellos:

- Existen métodos de trabajo no adecuados en el proceso productivo de elaboración del Ferrical. Esto fue detectado una vez aplicada la técnica del diagrama bimanual, la que evidenció, que con el método de trabajo actual, los trabajadores se están afectando su salud y la economía de la empresa.
- Existen tiempos improductivos por problemas técnico-organizativos en el proceso productivo, ya que existen interrupciones por estar el área de productos terminados abarrotada de productos listos para ser trasladados al almacén; además, no se abastecen a tiempo de los materiales necesarios para la producción (pomos, tapas y cajas), que implica que los trabajadores estén inactivos.
- En el año 2014 ocurrieron 3 accidentes laborales, los cuales se describen en la siguiente etapa, y 2 incidentes laborales, los cuales no incurrieron en costo alguno, ya que los trabajadores fueron atendidos en la enfermería de la propia empresa y no sufrieron daños mayores, por lo que se incorporaron a sus tareas de inmediato.

- Existe en la organización una insuficiente exigencia del uso de las medidas de seguridad y protección; los trabajadores no utilizan correctamente los medios de protección, lo cual constituye una negligencia que se debe corregir con medidas disciplinarias al trabajador, velando así por su seguridad.
- Existe una incorrecta identificación de las competencias, ya que en el manual de funciones se limita a relacionar un conjunto de competencias genéricas, que en su mayoría coinciden para todos los cargos, y al aplicar un procedimiento para el análisis de las Competencias Laborales del personal que trabaja en la planta de producción, se evidenció la existencia de un desacuerdo de los expertos con relación a lo planteado en el manual.
- Debido al disfuncionamiento tratado anteriormente, es evidente la existencia de personal con competencias no pertinentes para el cargo que ocupa.

Es importante destacar, que no todos los disfuncionamientos identificados se pueden cuantificar, en su mayoría por falta de información y registros que contribuyan a los datos necesarios para ello.

Los costos ocultos, que se pudieron cuantificar, se obtuvieron un monto total de \$718,608.32 en el año 2014 en la empresa Química de Farmacéuticos y Plástico de Grupo Empresarial LABIOFAM.

### ***De la Etapa III.*** Implantación del autocontrol.

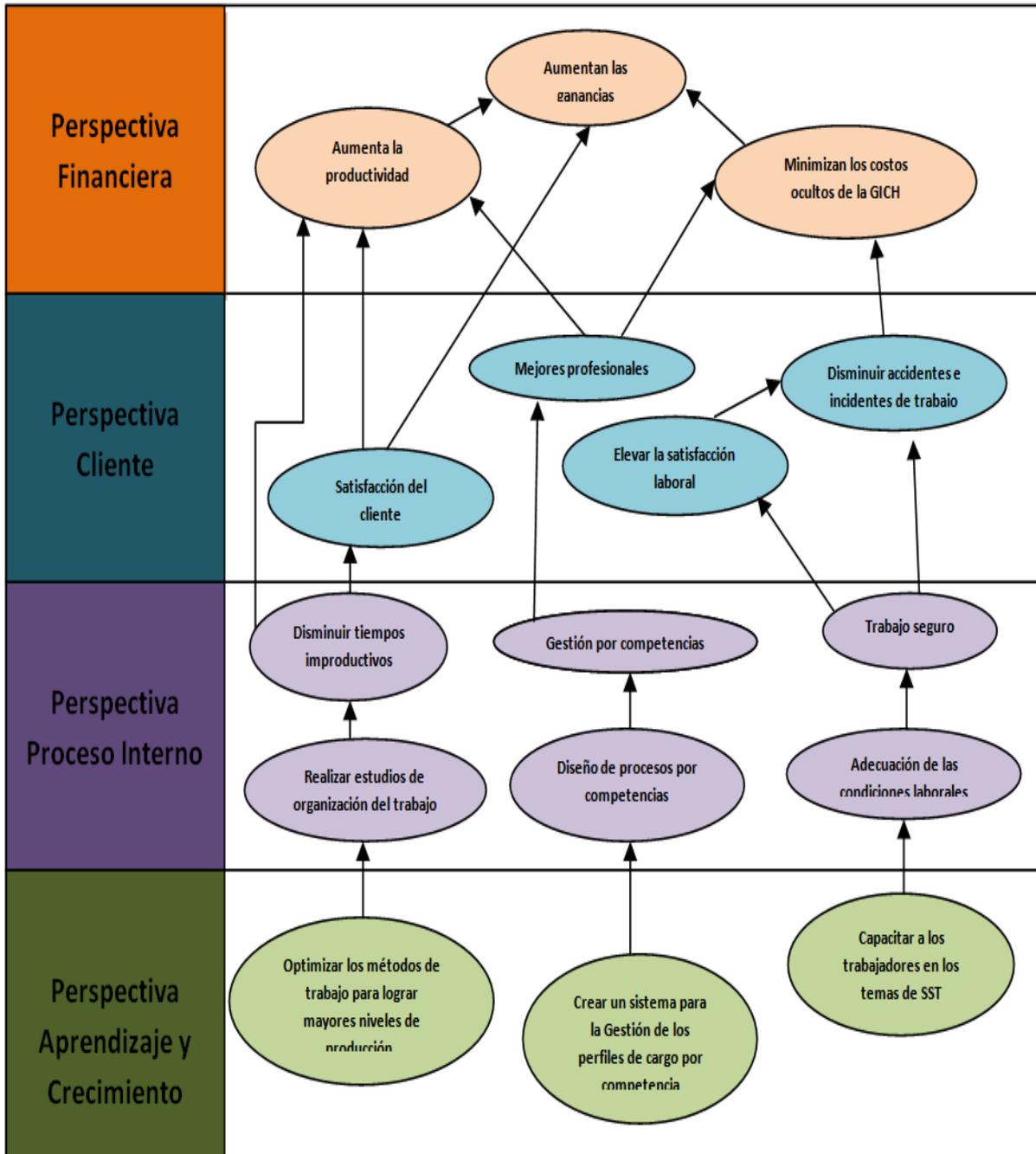
En este caso, se seleccionaron un grupo de indicadores a medir, los cuales se eligieron a partir de los disfuncionamientos detectados en la etapa anterior, quedando definidos de la siguiente manera:

- Cumplimiento de la productividad.
- Aprovechamiento de la Jornada Laboral.

- Índice de frecuencia.
- Índice de gravedad.
- Índice de incidencias.
- Porcentaje de Cumplimiento del Plan de Medidas de riesgos.
- Porcentaje de Cumplimiento de las actividades de SST.
- Porcentaje de cargos con Perfiles por competencias.
- Porcentaje de personal con competencias requeridas para el cargo que ocupa.

A partir de los indicadores seleccionados en la actividad anterior, se ajusta el Cuadro de Mando Integral, lo que ayudará a la toma de decisiones, el cual se muestra en la figura 5.

Con la evaluación de los indicadores se pudo comprobar, que los indicadores Aprovechamiento de la jornada laboral, Índice de frecuencia, Índice de gravedad, Índice de incidencia, Cumplimiento del plan de medidas, Cumplimiento de las actividades de SST, y el Por ciento de personal con competencias requeridas para el cargo que ocupa fueron evaluados de adecuados, mientras que el cumplimiento de la productividad tiene una calificación de excelente, lo que significa que es necesario seguir trabajando en base a su mantenimiento y mejora; no siendo así con el por ciento de cargos con perfiles por competencia, ya que con esta investigación se comenzaron a establecer los perfiles por competencias de la organización, pero por cuestiones de tiempo solo se determinaron para algunos de ellos.



**Figura 5.** Cuadro de Mando Integral ajustado.

**De la Etapa IV.** Evaluación de los resultados de la implantación del Autocontrol.

Las no conformidades detectadas con la propuesta para su tratamiento, y el responsable de su realización se lista a continuación:

- No están identificados en algún documento, por la alta dirección, los procesos que añaden valor o encarecen los costos.

Con la realización del estudio quedaron identificados, clasificados y representados en un mapa de procesos estos procesos.

- No está constituido y aprobado, por la alta dirección, el Comité de Control Multidisciplinario, que se encarga de coordinar y realizar el autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos.

Con la realización de la actividad 1, de la primera etapa del procedimiento propuesto, quedó constituido y aprobado el Comité de Control Multidisciplinario.

- No está elaborado y aprobado, por la alta dirección, el programa anual para el autocontrol al Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos, donde se planifican las reuniones periódicas y se ejerce el control de su funcionamiento.

Con la realización de la actividad 4, de la primera etapa del procedimiento propuesto, quedó elaborado y aprobado el programa para el autocontrol al Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos.

- No se realiza la evaluación sistemática de la efectividad del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos aplicado por la organización.

Con el procedimiento propuesto por la autora, se realiza la evaluación sistemática de la efectividad del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos de la empresa.

- El personal que trabaja en la línea de producción del Ferrical no está distribuido correctamente.

Se deberá realizar una reestructuración en los puestos de trabajo a la hora de envasar el producto farmacéutico Ferrical.

Responsable: Especialista que atiende el módulo de Organización del trabajo.

- Método de trabajo no adecuado en la operación de llenado.

Con la realización de la actividad 4, de la segunda etapa del procedimiento propuesto, fue mejorado el método de trabajo, con lo cual se logra un ahorro de tiempo en la operación, lo que posibilita una mayor producción durante la jornada laboral.

- Nivel de riesgo medido en los puestos de llenado, etiquetado y envase es medio.

Se deberá revisar el diseño de estos puestos y en caso necesario rediseñarlos.

Responsable: Especialista que atiende el módulo de Seguridad y Salud en el trabajo.

- Nivel de riesgo medido en el puesto de estibador es alto.

Será necesario convocar a los jefes de brigada para que permanezcan atentos de que sus subordinados utilicen correctamente los medios de protección, que les son asignados, y en caso necesario aplicar medidas disciplinarias a aquellos que no cumplan.

Responsable: Jefes de brigada.

- No se encuentra constituido el Comité de Competencias de la organización.

Como parte del desarrollo de la actividad 3, de la segunda etapa, específicamente con la aplicación un procedimiento para analizar las Competencias Laborales del personal que trabaja en la planta de producción, quedó constituido el Comité de Competencias de la organización.

- No existe un procedimiento documentado donde se establece cómo realizar el proceso de identificación de las competencias.

Como parte del desarrollo de la actividad 3, de la segunda etapa, específicamente con la aplicación un procedimiento para analizar las Competencias Laborales del personal que trabaja en la planta de producción, quedó elaborado el procedimiento donde se establece cómo realizar el proceso de identificación de las competencias.

- Incorrecta identificación de las competencias.

Como parte del desarrollo de la actividad 3, de la segunda etapa, específicamente con la aplicación un procedimiento para analizar las Competencias Laborales del personal que trabaja en la planta de producción, quedaron elaboradas las competencias distintivas de la organización, las del proceso de elaboración del Ferrical, y las de los cargos asociados al mismo, lo cual deberá hacerse exhaustivo a todos los procesos de la organización.

Responsable: Especialista encargado del módulo de Competencias Laborales.

- No están identificadas y ni aprobadas por la alta dirección las competencias.

Como parte del desarrollo de la actividad 3, de la segunda etapa, específicamente con la aplicación un procedimiento para analizar las Competencias Laborales del personal que trabaja en la planta de producción, quedaron identificadas y aprobadas por la alta dirección las competencias distintivas de la organización, las del proceso de elaboración del Ferrical, y las de los cargos asociados al mismo.

Por último, fueron analizados y posteriormente discutidos los resultados obtenidos, así como las medidas propuestas con cada uno de los responsables implicados tanto del área de Recursos Humanos como de la Unidad Básica Estatal de Producción, los cuales dieron algunas sugerencias y estuvieron de acuerdo con lo planteado por el Comité de Control.

## **CONCLUSIONES.**

El presente trabajo define las siguientes conclusiones:

1. La gestión socioeconómica y en particular los costos ocultos permiten evaluar el desempeño económico de las empresas, incluyendo tanto sus dimensiones técnica y comercial como el desempeño humano y social.

2. El autocontrol es un componente esencial en el desempeño adecuado del SGICH, y para su correcto funcionamiento, éste debe actuar como un proceso de monitoreo de los indicadores del resto de los procesos de la GCH, de la productividad, y de los indicadores claves de la organización.

3. Con la caracterización del centro se determinó que el proceso de autocontrol presenta un desempeño inferior, incumpléndose el 50% de los requisitos que establece la NC 3001:2007 para este módulo, y le sigue el proceso de competencias laborales con un 33% de incumplimiento, siendo éstos los más críticos del centro.

4. El Procedimiento para el Autocontrol propuesto permite la identificación de los disfuncionamientos y la cuantificación de los costos ocultos que son generados en la GICH; además, el diseño de indicadores consta de cuatro etapas: Preparación del autocontrol, Análisis de la situación actual, Implantación del autocontrol, y Evaluación de los resultados de la implantación del autocontrol.

5. Con la aplicación del procedimiento propuesto, se identificaron los principales disfuncionamientos en los subprocesos evaluados como son: tiempos improductivos, tiempos adicionales, y ocurrencia de accidentes laborales.

6. Con la aplicación del procedimiento propuesto, se determinó por el concepto de costos ocultos referentes a GRH un monto total de \$718,608.32 en el período correspondiente al año 2014 en la empresa.

### **Agradecimientos.**

Agradecemos a todas las personas que de una manera u otra contribuyeron a esta investigación, en especial a todos los trabajadores de la Empresa Química de Farmacéuticos y Plásticos del Grupo Empresarial LABIOFAM.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

1. Albelo, N. S. (2009). *Autocontrol en el sistema integrado de gestión de la calidad y capital humano*. (tesis para optar por el grado académico de master en gestión de capital humano), CUJAE, La Habana. Retrieved from:  
<http://biblioteca.cujae.edu.cu/Tesis/Maestria/Maestria593.pdf>
2. Beer, M. (1989). *Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social*. Madrid, España.
3. Chavienato, I. (1988). *Administración de recursos humanos* (McGraw-Hill ed.). México.
4. Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Bogota, Colombia.
5. Cuesta, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*
6. Harper, & Lynch. (1992). *Manuales de recursos humanos (1 al 12)*. Madrid.
7. Morales, A. C. (2009). *Capital Humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana.
8. NC 3000. (2007). NC:3000-2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano—Vocabulario. In O. d. N. Nacional (Ed.), (Primera Edición ed.). La Habana.
9. NC 3001. (2007). NC :3001-2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano—Requisitos. In O. d. N. Nacional (Ed.), (Primera Edición ed.). La Habana
10. NC 3002. (2007). NC 3002: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano—Implementación. In O. d. N. Nacional (Ed.), (Primera Edición ed.). La Habana.
11. Negrón, Ana María. (2013). *Procedimiento para La Gestión Socioeconómica del Capital Humano*. (Tesis en opción al Título de Máster en Gestión de los Recursos ), CUJAE, La Habana.
12. Negrón, A. M., & Triana, M. S. (2015). *Autocontrol de la Gestión Integrada del Capital Humano*. Cujae. La Habana, Cuba.

13. Rodríguez, I., González, A., Noy, P., & Pérez, S. (2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. *Ingeniería Industrial, Vol. XXXIII/No. 2*, p. 188-199.
14. Rodríguez, Y., & Pérez, E. (2014). Procedimiento ergonómico para la prevención de enfermedades en el contexto ocupacional *Rev Cubana Salud Pública, vol.40(no.2)*.
15. Savall, H., & Zardet, V. (2009). Desempeño global durable de las organizaciones. ¿Sincronizar lo económico y lo social? *Administración y Organizaciones, Volumen 22, Año 11*, Págs. 181-208.

#### **DATOS DE LOS AUTORES.**

- 1. Zahily Domínguez González.** Ingeniera Industrial por el Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”, CUJAE, La Habana, Cuba. Actualmente es especialista de Recursos Humanos de los Laboratorio MedSol. La Habana, Cuba. Correo electrónico: [zahily@oc.mendsol](mailto:zahily@oc.mendsol)
- 2. Odaysis Torres Leyva.** Máster en Gestión de Recursos Humanos por el Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”, Cujae y Licenciada en Educación del Instituto Superior Pedagógico “Conrado Benítez”, Cienfuegos, Cuba. Actualmente es especialista de Recursos Humanos en la Dirección del Grupo Empresarial LABIOFAM. La Habana, Cuba. Correo electrónico: [espc7.rhumanos@labiofam.co.cu](mailto:espc7.rhumanos@labiofam.co.cu)
- 3. Ana María Negrón González.** Máster en Gestión de Recursos Humanos por el Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”, CUJAE e Ingeniera Industrial especializada en Organización de Empresas por el Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”, CUJAE, Cuba. Actualmente es Profesora Auxiliar del Departamento de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”, CUJAE. [anamaria@ind.cujae.edu.cu](mailto:anamaria@ind.cujae.edu.cu)

**4. María Sonia Fleitas Triana.** Ingeniera Industrial y Doctora en Ciencias Técnicas. Profesora Titular del Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”. Correo electrónico: [sfleitas@ind.cujae.edu.cu](mailto:sfleitas@ind.cujae.edu.cu)

**RECIBIDO:** 28 de enero del 2016.

**APROBADO:** 19 de marzo del 2016.