

*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.29 Período: Febrero - Mayo, 2016.

TÍTULO: Diagnóstico de la gestión de recursos humanos en el Centro Nacional de Biopreparados.

AUTORES:

1. Lic. Heidys Lorenzo Jaime.
2. Ing. Dayrene Cartaya Díaz.
3. Ing. Yoannia Góngora López.
4. Máster. Juan Marsán Padilla.
5. Dra. Marlery Sánchez Díaz.

RESUMEN: El objetivo principal es el diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en BioCen, mediante la aplicación de la Tecnología Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control, y los requisitos de la Norma Cubana: 3000-3002: 2007 del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, para ello se definen conceptos referidos a Recursos Humanos y su evolución en Capital Humano y Talento Humano, así como el análisis de factibilidad de los Modelos de Gestión de los Recursos Humanos para su aplicación en la entidad. A partir de la Tecnología aplicada, los resultados devienen en una Deficiente Gestión de los Recursos Humanos, provocado por insuficiencias en la Gestión de Competencias, inadecuados Sistemas de Trabajo, y una deficiente determinación de la complejidad de los puestos de trabajo asociado a los sistemas de pago.

PALABRAS CLAVES: Gestión de Recursos Humanos, Competencias, Organización del Trabajo, Modelos, Diagnóstico.

TITLE: Diagnosis of the Human Resources management in Bioprepared National Center.

AUTHORS:

1. Lic. Heidys Lorenzo Jaime.
2. Ing. Dayrene Cartaya Díaz.
3. Ing. Yoannia Góngora López.
4. Máster. Juan Marsán Padilla.
5. Dra. Marlery Sánchez Díaz.

ABSTRACT: The main objective is the diagnosis of Human Resources Management in BioCen by the application of the Diagnosis, Projection and Control Human Resources Management technology and the requirements of the Cuban Norm: 3000-3002: 2007; in this respect, concepts of Human Resources and its evolution into Human Capital and Human Talent are defined, as well as a feasibility analysis of the models of Human Resource Management for their use in the entity. From the applied technology, the results show a poor Human Resources Management caused by insufficiencies in Competence Management, inadequate Work Systems, and a poor determining of the complexity of workplaces associated to payment systems.

KEY WORDS: Human Resource Management, Competencies, Work Organization.

INTRODUCCIÓN.

El desafío fundamental de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión (Cuesta, 2005). Esta debe estar encaminada a desarrollar actividades que propicien el aprovechamiento y desarrollo de las cualidades humanas, que posibilite que dichos recursos se

conviertan en altos niveles de desempeño para la empresa.

La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y de manera proactiva (Cuesta, 2005).

Para la implementación de la GRH, varios autores han propuesto modelos. Chiavenato (1988) propone un modelo que identifica cinco subsistemas que integran la gestión: la provisión, la aplicación, el mantenimiento, el desarrollo y el control de los recursos humanos, pero no posee una proyección estratégica de los recursos humanos.

Werther y Davis (2001) ofrecen orientación sobre las actividades claves en la GRH y su aplicación, plantean una dependencia entre ellas e incluyen el entorno laboral como base de apoyo para la estabilización del sistema.

Harper y Lynch (1992) desarrollan su modelo a partir de un plan estratégico en función de las necesidades que presenta la gestión de una empresa, teniendo un carácter descriptivo respecto a las actividades claves de la GRH. No refieren, concretamente, la participación de los trabajadores.

Beer y colaboradores (1989) definen cuatro políticas: la influencia de los empleados, los sistemas de trabajo, el flujo de recursos humanos, y los sistemas de recompensas. El centro del sistema lo constituye la influencia de los empleados para el alcance de los objetivos de la empresa, y sus resultados se miden a partir de las cuatro "c" (compromiso, competencia, congruencia, y costos eficaces).

El modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC) de Cuesta (2005) añade la Auditoría de GRH centrada en la calidad como mecanismo de retroalimentación al sistema de GRH. De esta forma expone los subsistemas y políticas de GRH, quedando concentradas todas sus actividades claves (Figura 1). Tiene su centro en la gestión por competencias laborales y garantiza la plena participación de los trabajadores en la propia Gestión. Es un sistema de interacciones técnico-organizativas de los procesos de Gestión del Capital Humano, que aseguran la integración interna y externa del sistema intrínsecamente entre sus módulos y con

el resto del Sistema de Dirección y la estrategia empresarial.

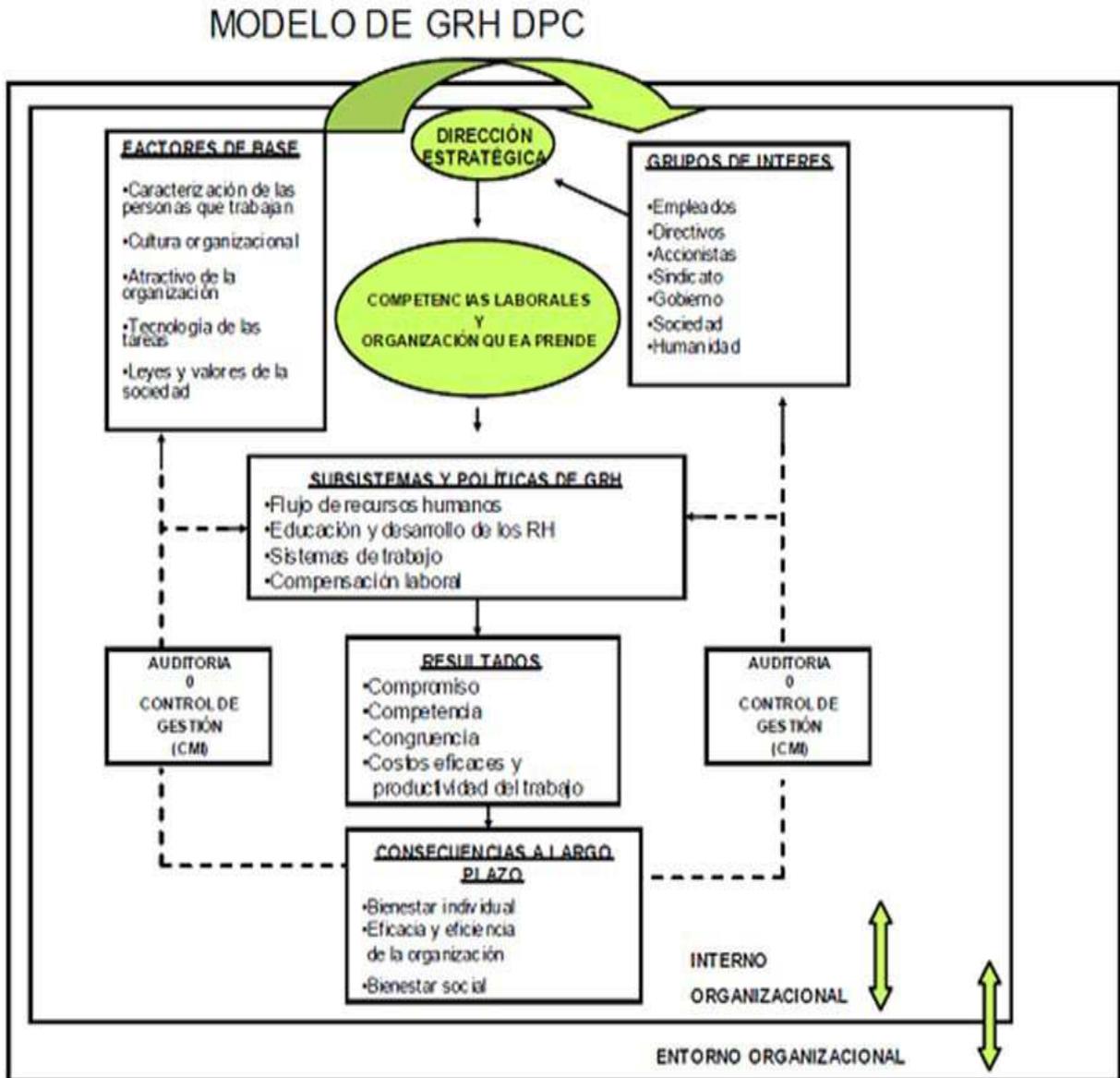


Figura 1. Modelo de GRH DPC.

Una situación favorable, en nuestro país, es la promulgación de las Normas Cubanas de la Familia 3000 del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), que proyectan una visión nueva de la dirección de las personas dentro del proceso productivo y de servicios, caracterizándose por su integración a la proyección estratégica de las organizaciones productivas y la conceptualización del Capital Humano. Las Normas Cubanas NC 3000-3002:2007 establecen los requisitos a cumplir por las organizaciones y todo lo que deberá

realizarse para el logro de la implementación de cada módulo. Este modelo constituye una guía o patrón básico de orientación, pero no brinda la estrategia específica; es necesario modelar el escenario en las entidades que integre coherentemente el sistema de gestión del capital humano y propicie su implantación para materializar los objetivos estratégicos.

El Centro Nacional de Biopreparados es una institución de excelencia en la producción de biofarmacéuticos, medios de cultivo, antianémicos naturales, y productos para la alergia. En el mismo hubo una disminución en el año 2013 con respecto al año 2012 de un 2% de los ingresos totales de la empresa, debido a reservas en el desempeño de sus trabajadores por el incremento del índice de fluctuación en un 3% en el último trienio, que están relacionados con su desmotivación, inadecuados sistemas de trabajo, inconformidad con el salario, e insuficiencias en la gestión de competencias.

El objetivo principal de este trabajo es el diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en BioCen con el propósito de identificar las brechas existentes y proyectar soluciones para su gestión.

Para ello, se utiliza el modelo de GRH DPC, por considerarse el más adecuado para el diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos por su estrecho vínculo con la Norma Cubana y por la relevancia conferida a las competencias laborales y su interrelación con los subsistemas GRH.

DESARROLLO.

1. Caracterización de la empresa.

BioCen es una institución inaugurada oficialmente el 14 de agosto de 1992. Se ubica en Carretera Beltrán km 1½, en el municipio Bejucal, provincia Mayabeque, Cuba y pertenece al Organismo Superior de Dirección Empresarial (OSDE) BioCubaFarma.

BioCen está estructurada por varias plantas productivas dedicadas a diferentes líneas en el universo biotecnológico y farmacéutico cubano: Medios de Cultivo y Bases Nutritivas, Ingredientes Farmacéuticos Activos y Productos Parenterales; además de contar con otras

áreas de aseguramiento a la producción. Todas las instalaciones están dotadas de un moderno equipamiento tecnológico.

La institución ofrece servicios de:

1. Formulación, llenado, inspección visual, liofilización y envase de soluciones parenterales en bajos volúmenes.
2. Producción de Ingredientes Farmacéuticos Activos (IFA)
3. Producción y comercialización de una amplia gama de medios de cultivo y bases nutritivas, para el cultivo de bacterias, hongos y levaduras de extenso uso en procedimientos microbiológicos, fermentaciones, industria alimentaria y control ambiental, entre otros.
4. Producción y comercialización de vacunas alérgicas contra ácaros del polvo y biomoduladores.
5. Producción y comercialización del antianémico y reconstituyente Trofín, en varias presentaciones.

Ofrece también otros servicios de:

1. Secado por aspersion.
2. Ensayos de laboratorio.
3. Almacenamiento y preparación de envíos para la distribución de medicamentos.
4. Entrenamientos y formación en Buenas Prácticas de Laboratorio, Buenas Prácticas de Producción, Sistemas de Gestión de la Calidad, y otros temas afines.

Cuenta actualmente con un total de 1017 trabajadores, de los cuales el 28% son universitarios (6 Doctores en Ciencia y 70 Máster), el 42% son graduados de técnico medio en su gran mayoría en especialidades afines, el 17% tiene 12mo grado, y el resto tiene 9no grado.

2. Diagnóstico de la situación actual según el modelo GRH DPC.

Factores de Base.

a. Caracterización de los trabajadores.

La plantilla aprobada en BioCen es de 1038 trabajadores, encontrándose cubierta al

94.32 % (979 trabajadores), donde el 53 % de la fuerza de trabajo son mujeres; el 28 % de los trabajadores son universitarios, el 60 % son de nivel medio superior y el resto nivel medio; el 65 % de los trabajadores se encuentran por debajo de 45 años y el 75% está conformado por trabajadores directos a la producción.

Para profundizar en la naturaleza psicológica de los trabajadores se emplearon los siguientes instrumentos: En cuanto al análisis de las perspectivas fue la Técnica del escalón y la Encuesta del rostro de las perspectivas; y en relación con las motivaciones, el clima organizacional y la administración por objetivos fue la Encuesta sobre la naturaleza de las personas.

La muestra utilizada fue de 88 trabajadores, siendo representativa de un total de 989, para un nivel de confianza del 95% con una precisión del 10%, a partir del *Software Sample*.

Con relación al deseo de progreso personal, 74 empleados mostraron perspectivas en ascenso (84%), constituyendo un resultado favorable para la organización. Solo 14 expresaron lo contrario (16%).

La mayoría de los empleados se sienten con posibilidades de superación y de mejoría en cuanto al cargo que ocupan, en la actualidad a partir de que los rostros señalados en la encuesta fueron el 1 y el 2 en su mayoría, con 32 y 25 coincidencias, respectivamente (36% y 28%).

Los encuestados, en un 86%, se sienten motivados y se desempeñan correctamente, argumentado por el nivel de preparación que exige el trabajo y su relevancia, y por una actitud responsable, de pertenencia y el alcance de buenos resultados.

Al 71% de los empleados les gustaría recibir cursos de superación asociados a temas técnicos afines, se sienten estimulados en la empresa, y consideran que pueden realizar otras funciones de apoyo a otras áreas que tengan relación con su formación técnica (57%).

Un 52% de la muestra tiene aspiraciones profesionales relacionadas en su mayoría con cursos de postgrado y maestría, y en menor medida con cambio de puesto de trabajo.

En cuanto al clima organizacional existe cordialidad y apoyo en la organización (media=6);

sin embargo, la satisfacción de los trabajadores no es característica en ella (media=3), ya que éstos no sienten que la organización desarrolle totalmente su potencial creativo (media=4) y no siempre son reconocidos y estimulados (media=4) en correspondencia con el alto nivel de exigencia de las tareas, actividades y objetivos, y la elevada responsabilidad personal (media =6). La institución, según sus trabajadores, es organizada y tiene metas claras (media=6).

En sentido general, existen condiciones favorables para propiciar un clima laboral óptimo para que los trabajadores se sientan satisfechos en la organización, aunque existen brechas para alcanzar niveles superiores.

En la administración por objetivos todos los elementos que se tuvieron en cuenta arribaron valores entre 5 y 7 en la mayoría de los encuestados. El 95,24% de los encuestados refieren que en la organización se ha alcanzado un nivel alto de participación en los objetivos asignados. El 90.48% considera que existe un nivel alto de comunicación entre el empleado y el jefe al establecer los objetivos. El 66.67% apunta hacia el criterio de que las energías del grupo se encauzan para resolver conflictos y trabajar en equipo.

b. Cultura Organizacional.

Para conocer la cultura de la dirección y con la intención de efectuar un diagnóstico preliminar organizativo se utilizó la Encuesta Likert en su versión resumida.

Existen niveles de confianza altos en las relaciones entre superiores y subordinados (52%) y viceversa (69%), fluyendo la comunicación hacia abajo y hacia arriba (40%).

Los empleados en general aceptan las comunicaciones de sus superiores, y éstos comprenden bastante los problemas de sus subordinados (52% y 69%).

Por su parte, los empleados tienen bastante libertad para hablar con su jefe, sin sentir temor, amenaza, ni castigo (65%). A pesar de ello, sólo en algunas ocasiones se tienen en cuenta y se llevan a la práctica las ideas de los subordinados (45%). Las decisiones importantes se toman en el alto nivel de la organización y las demás se delegan en los niveles inferiores

(63%). Casi siempre las decisiones que afectan el trabajo se consultan con los afectados (42%), pero el modo de tomar las decisiones no resulta muy motivador (55%).

En casi todos los niveles de la organización, los trabajadores sienten la necesidad de alcanzar los objetivos propuestos, éstos son consultados con los empleados antes de definirlos (40%), aunque a veces hay resistencia pasiva en la aceptación de los mismos (60%). Se trabaja en equipo (68%) y a todos los niveles de la organización, y se controla utilizándose esta función para premiar y a veces influir en una mejora (72%).

A partir del análisis efectuado de los aspectos que forman parte de la cultura organizacional se puede decir que el estilo de dirección en BioCen es consultivo.

c. Valores.

La alta dirección promueve los siguientes valores, que son compartidos por los trabajadores de la organización, formando parte de su cultura:

1. Compromiso con la Revolución y el Partido. Principal atributo que debe caracterizar a los trabajadores de BioCen. Preservar los principios revolucionarios y las conquistas alcanzadas será la máxima responsabilidad que asumirán y estarán presente en cada misión o tarea que realicen tanto dentro como fuera del país.
2. Honradez. A nuestros trabajadores no les puede faltar esa integridad, lealtad y honestidad, atributos que hoy debemos preservar de las prácticas ajenas a nuestro sistema social. La máxima martiana es el principal escudo: “La pobreza pasa, lo que no pasa es la deshonra, que con el pretexto de la pobreza suelen echar los hombres sobre sí”.
3. Consagración al trabajo. Es dedicarse con todas las fuerzas y responsabilidad a la tarea que se acometa; ser exigente con uno mismo en el cumplimiento de los deberes laborales.
4. Compromiso con la Calidad. Tener como principio de toda tarea este atributo, es poner la excelencia como meta en el trabajo y no hacer la más mínima concesión a la mediocridad.
5. Profesionalidad. Lograr el dominio total de la actividad que se realiza, aplicando la teoría con creatividad y dando una respuesta científica a cada tarea o misión asignada. Se logrará más

profesionalismo cuando no se improvise y mientras más se planifique y organice el trabajo.

6. Superación Continua. Esta será una premisa para todos los trabajadores, teniendo en cuenta que sólo superándose y actualizando los conocimientos estarán en condiciones para alcanzar mayores y mejores objetivos y logros.

3. Atractivo de la organización.

La Empresa posee atributos que influyen de forma favorable en el ambiente laboral del que disfrutan nuestros trabajadores y en la intención de cualquier persona de formar parte de ella. Entre ellos se pueden mencionar:

1. Imagen que proyecta hacia el entorno.
2. Buenas condiciones de trabajo: mobiliario adecuado, equipamiento tecnológico moderno, locales climatizados, y medios de protección para la seguridad y salud de nuestros trabajadores.
3. Sistema de pago por resultados y un sistema de estimulación en pesos cubanos convertibles.
4. Sistema de atención al hombre: transporte propio para el traslado de los trabajadores, comedor obrero, consultorio médico, y círculo infantil para hijos de los trabajadores del centro.

4. Tecnología de las tareas.

Las interrelaciones definidas entre procesos aparecen representadas en el mapa de procesos de la organización, descrito en el Manual de Calidad del centro.

En el mapa aparecen identificados los procesos de realización (Compra, Producción, Planificación, Relación con el cliente, y Satisfacción del cliente), los estratégicos (Planificación estratégica, Comunicación, Investigación y desarrollo, y Revisión del Sistema de Gestión de Calidad) y los de apoyo (Medición y Análisis, Formación, Seguridad y Salud, Servicios Generales, y Mantenimiento).

A su vez, la producción, como proceso clave, se ha diversificado en los últimos años en la organización y sería conveniente analizar este fenómeno con el fin de desglosar cada proceso productivo e incluirlo en el Mapa de Procesos.

La GRH no se encuentra identificada como un proceso, solo se hace referencia a la Formación y a la Seguridad y Salud; sin embargo, estos no son los únicos subsistemas que forman parte de este sistema. Se recomienda hacer referencia al proceso de GRH de forma general o incluir cada uno de subsistemas que lo conforman (selección, formación, evaluación, y estimulación) de forma independiente.

Aunque no es objetivo de este trabajo, hemos señalado los elementos que se consideran deficitarios en el Mapa, por lo que se recomienda hacer una revisión al mismo con vistas a perfeccionarlo acorde a la situación actual de la organización.

5. Leyes y valores de la sociedad.

La empresa se rige por los principios y valores de la sociedad cubana, respetando la legislación vigente, tanto a nivel de país como las establecidas por la OSDE BioCubaFarma. Posee su Reglamento disciplinario interno, Convenio Colectivo de Trabajo, y otros reglamentos para garantizar el cumplimiento de las leyes vigentes.

Se cumplen las políticas establecidas en la sociedad, relacionadas con el empleo y la retribución salarial sin discriminación por el color de la piel, género, creencias religiosas, orientación sexual, origen territorial, discapacidad y/o cualquier otra distinción relativa a la dignidad humana.

La incorporación de la mujer al trabajo, e incluso a los niveles de dirección, reconociéndose sus derechos en igualdad a los del hombre, es una política instaurada en el país que se cumple en la organización, dándose prioridad a las mujeres en la ocupación de determinados puestos, logrando que el sexo femenino represente el 53% del total de los trabajadores y que el 36% de los miembros del Consejo de Dirección sean mujeres.

En los trabajadores se fomentan los valores que promueven la sociedad y las organizaciones

políticas y de masas. Se observa el cumplimiento de normas que garantizan la confiabilidad de los trabajadores, la ética y discreción en el trabajo de la investigación científico, y el desarrollo e innovación de productos biofarmacéuticos, entre otros.

6. Grupos de Interés.

Cuadros: En la entidad existe un total de 53 cargos de dirección, de los cuales 50 se encuentran cubiertos; 1 es directivo y el resto son ejecutivos. Sus intereses y funciones están orientados al desarrollo, funcionamiento y cumplimiento de los objetivos de la empresa, son los rectores de la actividad, y dominan los resultados económicos de la misma, han recibido formación en materia de gestión de recursos humanos, están preparados para enfrentar auditorías, y son responsables y autónomos. Del total de personas que ocupan estos cargos, solo 2 no son universitarios, existiendo en el grupo 19 másteres y 5 doctores. Estos poseen gran experiencia en el cargo, ya que el 50% de ellos llevan más de 20 años en la organización.

Empleados: Sus intereses y funciones están orientados a velar y responder por la calidad de los productos y servicios que brinda la entidad, contribuyendo al prestigio de la misma, por ello se garantiza un clima que favorece su formación, motivación y desarrollo, logrando de esta forma retener a los mejores profesionales. Se sienten comprometidos con la empresa y además, con los clientes externos y la sociedad.

Sindicato: Agrupa a la totalidad de los trabajadores. Su interés es facilitar una relación favorable entre éstos y la Administración de la empresa, representando los intereses de los trabajadores y garantizando el respeto a sus derechos según la legislación vigente.

Gobierno: La dirección del país siempre ha fomentado el desarrollo del capital humano, sustentado a través de políticas y acciones concretas para el logro de valores, y específicamente, en la rama de la ciencia y la investigación científica.

Sociedad: La organización representa una fuente de empleo importante para el municipio Bejucal, se ha logrado que el 69,67% de los trabajadores sean de este municipio, mediante una

política implantada desde el año 1999 de darle prioridad a estas personas al reclutar y seleccionar el personal para el Centro; ésto ha incrementado el sentido de pertenencia de estos trabajadores, muchos de los cuales tienen familiares que también laboran en el mismo, lo cual influye de manera positiva en el nivel de compromiso con la organización.

7. Dirección estratégica.

El Centro Nacional de Biopreparados persigue como visión: “Mantenerse entre las principales instituciones biotecnológicas del país, brindando a los clientes productos y servicios que cumplan con los estándares internacionales más exigentes, mediante la constante superación de los recursos humanos, la preservación, enriquecimiento y transmisión de la experiencia acumulada, y la constante mejora del Sistema de Gestión de la Calidad”.

Para ello tiene definida como misión: “Brindar a los clientes nacionales y extranjeros el potencial de nuestros conocimientos y diversidad tecnológica, para ofrecerles servicios de producción de Ingredientes Farmacéuticos Activos (IFA), productos parenterales líquidos y liofilizados en bajo volumen, así como desarrollar, producir y comercializar medios de cultivo y bases nutritivas, antianémicos y productos para el diagnóstico e inmunoterapia de las alergias, con el fin de satisfacer sus necesidades, con la calidad y eficiencia requeridas”.

Esta misión tiene su base en el Objeto Social aprobado para BioCen por Resolución del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba:

1. Llevar a cabo la investigación, desarrollo, producción y comercialización de proteínas para uso humano, veterinario u otros usos; bases nutritivas; medios de cultivos y de diagnóstico microbiológicos; medicamentos para la anemia; extractos alérgicos; vacunas y sistemas de diagnósticos para la alergia; productos naturales y biológicos para usos preventivos y terapéuticos en humanos y animales, y productos biofarmacéuticos y tecnologías productivas generales.
2. Prestar servicios de formulación, terminación y preparación de embarques a productos parenterales y otros productos farmacéuticos y biofarmacéuticos.

3. Prestar servicios productivos a operaciones biotecnológicas para la obtención de productos naturales de uso biofarmacéuticos, alimentos y complementos humanos y animales.

8. Análisis Estratégico de la Empresa.

A continuación se muestran las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de BioCen (Figura 2), que fueron precisadas en estudios previos a la presente investigación:

Fortalezas.	Debilidades.
<p>F1. Sistema de Calidad Certificado ISO 9001.2008.</p> <p>F2. Colectivo de trabajadores calificado, con experiencia de producción y con elevada disposición para el trabajo.</p> <p>F3. Reserva de capacidades de producción y de infraestructura para nuevas instalaciones.</p> <p>F4. Capacidad para diseñar y transferir tecnología.</p>	<p>D1. Bajo aprovechamiento de las capacidades productivas.</p> <p>D2. Sistema de flujo informativo de la empresa insuficiente.</p> <p>D3. Promoción insuficiente de productos BioCen.</p> <p>D4. No certificados por la Norma ISO-14000.</p>
Oportunidades.	Amenazas.
<p>O1. Demanda de los servicios de producción que ofrece BioCen en el país.</p> <p>O2. No existencia de productores nacionales en la temática de Medios de Cultivos y pocos productores locales en el mercado natural de Latinoamérica.</p> <p>O3. Prestigio de la medicina cubana.</p> <p>O4. Empresa mixta en Brasil.</p>	<p>A1. Ciclo de importación dilatado y pocas fuentes nacionales de suministro.</p> <p>A2. Apertura de nuevas capacidades de producción en la industria cubana.</p> <p>A3. Los servicios de validación y metrología son obsoletos con relación a las exigencias regulatorias</p> <p>A4. Escaso financiamiento para el buen funcionamiento de las operaciones del Centro.</p>

Figura 2. Matriz DAFO.

Se establecen las relaciones por parte de la Alta Dirección de la Empresa, para conocer cuál es la estrategia a seguir en el futuro y a partir del análisis cuantitativo se determina en cuál de los

cuadrantes se encuentra la empresa y la posición con respecto a la competencia y al mercado de la misma.

La empresa se encuentra en una posición ofensiva, que evidencia un empuje para alcanzar el liderazgo en el sector, caracterizada por la necesidad de crear nuevas demandas de investigar e innovar, y de realizar mejoras continuas en sus procesos.

9. Competencias laborales y Organización que aprende.

Competencias laborales.

Las competencias requeridas para los trabajadores de BioCen están identificadas para todos los puestos de trabajo y se estructuran según la siguiente clasificación:

Competencias comunes: Cualidades necesarias para todos los trabajadores de BioCen como expresión de la cultura y los valores de nuestra organización (Productividad, Iniciativa y Autonomía, Capacidad de trabajo en equipo, Superación y transmisión de conocimientos, y Polivalencia).

Competencias básicas: Comportamientos elementales y capacidades generales que deberán mostrar los trabajadores y que están asociados a conocimientos de índole formativo que se requieren para desarrollar cualquier función productiva (Formación mínima necesaria, Conocimientos específicos, y Experiencia).

Competencias genéricas: Comportamientos asociados a desempeños comunes a diversas organizaciones y ramas de actividad productiva (Habilidades analíticas, Desarrollo de compromisos, Orientación Profesional, Autodirección, Habilidades empresariales, Habilidades comunicativas, y Habilidades de Personalidad).

Competencias técnicas: Capacidades especiales y comportamientos de índole técnico vinculados a un cierto lenguaje o función productiva (coinciden con las funciones de cada puesto de trabajo descritas en los perfiles de competencia).

Estas competencias aparecen en los perfiles de competencia de cada puesto según las exigencias del mismo, pero resultan numerosas y no están desglosadas en comportamientos

medibles, por lo que resulta difícil hoy gestionar los recursos humanos utilizando los perfiles como instrumento para seleccionar, evaluar, compensar y formar.

Organización que aprende.

En BioCen juega un papel fundamental la experiencia compartida y la conversión del conocimiento tácito en explícito. El conocimiento generado en las áreas de la empresa se pone a disposición de toda la organización a través de las bases de datos y bibliotecas digitales existentes, entrenamientos, y otros eventos. La organización evalúa las necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes para atenderlas, estimulando los procesos de aprendizaje.

10. Subsistemas de la Gestión de los Recursos Humanos.

Para el análisis del cumplimiento de los subsistemas del SGICH, en BioCen se aplicó la lista de chequeo de la Tecnología de Diagnóstico propuesta por Melo (2008).

Integración externa: Estado de implementación de las premisas.

Para el cumplimiento de las premisas se evaluaron 19 aspectos que responden a orientación estratégica, participación efectiva de los trabajadores, clima laboral, competencias de los trabajadores de RRHH, y liderazgo en la gestión de RRHH (Figura 3).

En BioCen existe una Dirección de Recursos Humanos con dos departamentos subordinados: Empleo y salario, y Docencia e Información Científica. Estas se subordinan directamente a la Dirección General de la empresa. El responsable de la función de Recursos Humanos posee las competencias requeridas para un adecuado desempeño. Aparece un nivel alto en el cumplimiento de las premisas relacionadas con las competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos (100%).

Según la técnica aplicada, el rasgo principal en la organización es un estilo de dirección de “orden y mando”, que genera una limitada participación; sin embargo, existen relaciones de cooperación sistemática con la organización sindical en la empresa y se concibe la actividad de personal de apoyo al sistema de gestión empresarial; es por ello que se puede hablar de un nivel medio del cumplimiento de las premisas relacionadas con el

liderazgo en la Gestión de RRHH (67%).

La empresa no cuenta con una estrategia definida de participación de los trabajadores, por ende, ésta se promueve coyunturalmente, en dependencia de necesidades, problemas y situaciones. Las organizaciones políticas y de masas están integradas a esta participación. Los trabajadores tienen una educación económica insuficiente, expresada a través de una noción general sobre la eficiencia, y la calidad en la producción y los servicios que prestan, y discreta de los recursos financieros y materiales, y fundamentalmente de portadores energéticos. Por todo lo anterior, se evidencia un nivel medio del cumplimiento de las premisas relacionadas con la participación efectiva de los trabajadores (60%).

Según los resultados obtenidos, existe débil sentido de pertenencia. Se alcanzan relaciones fraternales entre los compañeros de trabajo, unidad entre los que laboran en departamentos, turnos, áreas, y brigadas, y vínculos de respeto y formales entre jefes y subordinados. Aunque existen dificultades económico-financieras, existe preocupación por el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores, su participación en la vida del centro, y la estimulación por el aporte que realizan. Esta premisa relacionada con Clima laboral satisfactorio se manifiesta con un nivel medio (56%).

Aún cuando se encuentra elaborada la misión y la visión, e informados los mandos intermedios y trabajadores no están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico. Se encuentran definidas las funciones de las áreas y descritas las responsabilidades de los trabajadores, aunque no están definidas claramente las competencias de éstos. La empresa es flexible en la asimilación de cambios productivos o de servicios para la satisfacción del cliente, prevaleciendo dificultades en la planificación del trabajo. Por tanto, es por ello que se puede hablar de un nivel medio del cumplimiento de las premisas relacionadas con Orientación estratégica (53%).

El análisis de todos los aspectos incluidos en las premisas da como resultado un nivel medio de integración externa (64,91%).

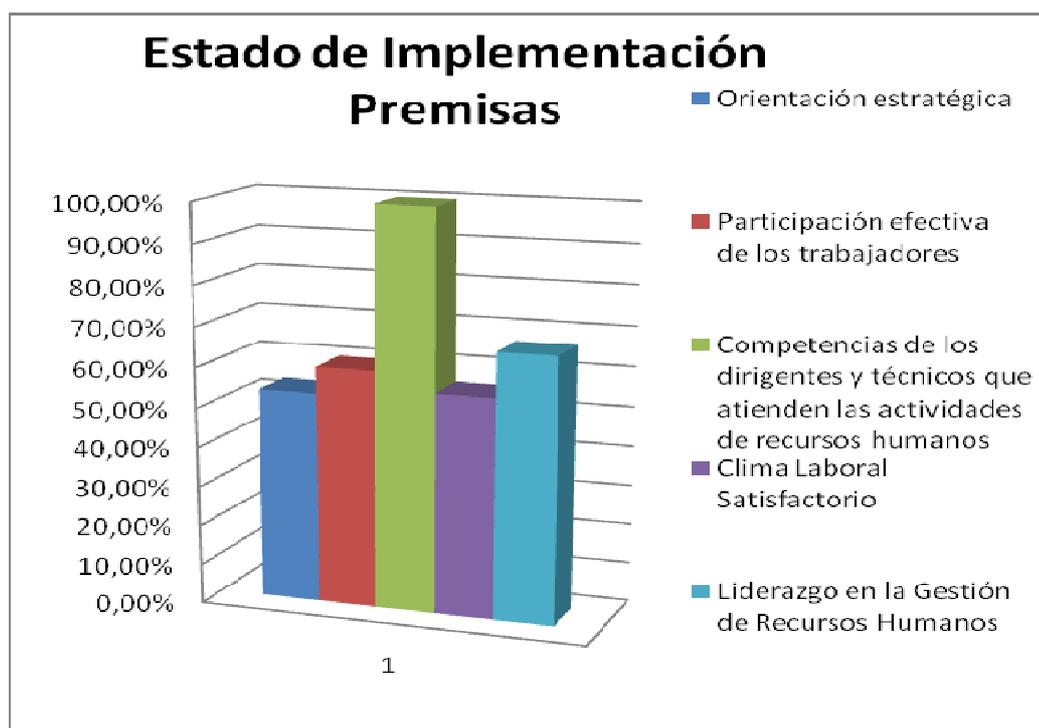


Figura 3. Estado de implementación de las premisas.

Fuente: Herramienta de diagnóstico del SGIC.

Integración interna: Estado de evaluación de cada uno de los subsistemas.

El porcentaje más bajo de implantación lo obtuvo el subsistema de organización del trabajo (44%), y los más altos son selección e integración (89%), y seguridad y salud (78%) (Figura 4).

Más del 50% de los subsistemas analizados se encuentran en un nivel medio de implantación, coincidiendo competencias laborales, comunicación y desarrollo, estimulación moral y material con un 56%, y comunicación institucional y evaluación del desempeño con un 67%.

Se aplican los calificadores de amplio perfil y el principio de idoneidad demostrada, y está identificada la brecha de necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña. En este caso, no están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos, de las actividades principales y de los trabajadores. Se establece la idoneidad de cada trabajador por parte del comité de expertos. No existe gestión por competencias.

A partir de los resultados obtenidos se puede constatar que el nivel de integración interna del SGRH es medio, respaldado por una evaluación integral de 62.96 %.

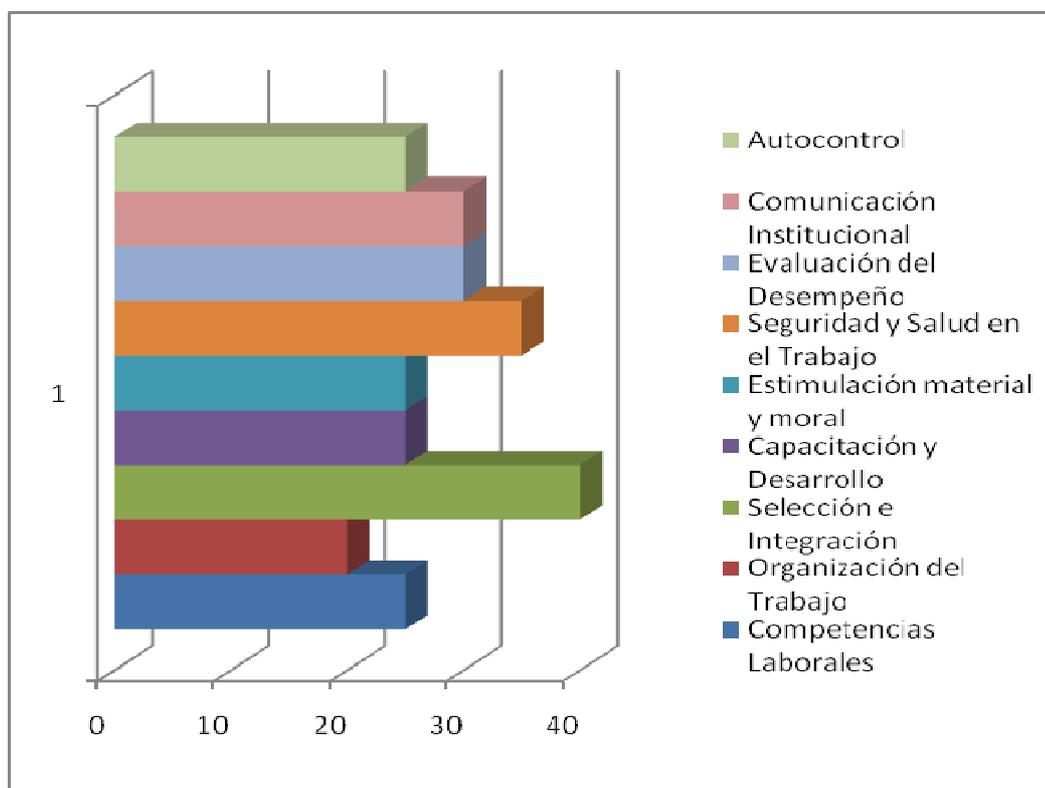


Figura 4. Evaluación de Módulos de la NC.

Fuente: Herramienta de diagnóstico del SGICH.

Diagnóstico de los subsistemas según la NC 3001:2007.

A partir de entrevistas realizadas a los especialistas de recursos humanos se identificaron las causas que inciden en las deficiencias de la gestión en el área, tomando como referencia la evaluación de los subsistemas según los requerimientos de la NC 3002:2007.

Competencias laborales.

La organización no tiene constituido el Comité de Competencias.

A pesar de que las competencias están identificadas para cada puesto, según la clasificación establecida, no se asocian a comportamientos que las describan, lo que no permite su certificación ni ajustar los niveles de desempeño de los trabajadores.

Los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo, y evaluación del desempeño se apoyan en la gestión de competencias de forma muy superficial y subjetiva.

Se hace necesaria una revisión y rediseño de los perfiles de competencia, asociándolos a los roles en la organización.

Organización del Trabajo.

La empresa tiene identificados las áreas donde son necesarios los estudios para mejorar los procedimientos y procesos de trabajo; sin embargo, no existe un programa aprobado por la alta dirección para la ejecución de los mismos.

No se cuenta con un procedimiento documentado donde se establezca cómo realizar los análisis de los resultados, así como la forma de implementarlos.

Aunque no se cuenta con una metodología para la aplicación de estudios del trabajo, éstos se realizan por Especialistas del Departamento de Empleo y Salario con conocimientos en la especialidad. Se aplican técnicas de estudio de tiempos para determinar los niveles de aprovechamiento de la jornada laboral, garantizando la participación de los trabajadores.

Los indicadores de productividad y su correlación con el salario medio son positivos.

Selección e Integración.

Se cumple con todos los requisitos que se describen para este subsistema, solo es deficiente el control de la eficacia y efectividad de las técnicas y procedimientos empleados en la selección.

Capacitación y Desarrollo.

La organización tiene determinadas las necesidades de capacitación mediante proceso continuo a través de los Diagnósticos de necesidades de formación que se diseñan para tres años y se revisan anualmente, estando estas actividades documentadas en el Procedimiento Normalizativo Operacional 00.047 del Sistema de Calidad.

La organización no tiene identificadas las competencias para los cargos, por lo que no se puede orientar su formación desde las brechas existentes.

La organización cuenta con un sistema documental dentro del cual se encuentran 5 procedimientos normalizativos operacionales y tres programas que perfilan la actividad de

capacitación.

Existen planes individuales de capacitación y desarrollo para cada trabajador con independencia de la posición que ocupe en la organización.

El Plan de Capacitación es discutido y aprobado por la alta dirección de la empresa y su organización sindical.

La alta dirección garantiza la ejecución de todas las acciones de capacitación mediante la asignación de financiamiento para la participación en cursos y entrenamientos externos, así como la organización de actividades internas. Además, dispone de recursos tanto humanos como materiales, los que son atendidos de forma priorizadas.

La organización tiene identificados los indicadores que permiten evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de formación.

El Sistema de Calidad tiene documentado dentro de la actividad de capacitación la ficha de proceso donde se exponen 4 indicadores de desempeño que grafican el comportamiento, la participación, el resultado, y las horas dedicadas a la formación de forma general y por programas.

La alta dirección analiza semestralmente el comportamiento de los planes y programas, así como su eficiencia y eficacia.

Aunque no se ha solicitado la condición “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente”, el programa de formación dentro del sistema de calidad institucional ha sido certificado con la Norma Internacional ISO 9001 del 2008 y recertificada con la del 2015.

Estimulación Moral y Material.

La organización no tiene elaborado un programa de acciones de estimulación moral, aunque se realizan actividades para potenciar las motivaciones de los trabajadores (emulación). Al no existir un programa, no es evaluado el cumplimiento de las acciones aisladas que se puedan realizar en este sentido.

La organización no evalúa de forma sistemática la efectividad de los Sistemas de estimulación moral y material a los trabajadores.

Seguridad y Salud en el Trabajo.

Se cumple con todos los requisitos que se describen en la norma para este subsistema.

Evaluación del Desempeño.

Aunque se cumple con todos los requerimientos establecidos, el resultado de las evaluaciones es deficiente, en tanto los análisis son superficiales y poco objetivos. Debe trabajarse en la efectividad del instrumento de evaluación y en la preparación de los evaluadores.

Comunicación Institucional.

La divulgación de la misión, visión y objeto social en la empresa es insuficiente para garantizar un dominio por parte de los trabajadores.

La organización no tiene definida la política para la gestión integrada de capital humano, aunque la Dirección de Recursos Humanos se guía por determinados aspectos que pueden constituirse en políticas.

La organización no tiene elaborada la estrategia de comunicación ni su respectivo programa de acción, tampoco un diagnóstico del estado de la comunicación institucional; a pesar de ello, funcionan los mecanismos, órganos colectivos a los diferentes niveles de acuerdo a su estructura, las reuniones, y los equipos de trabajo.

Autocontrol.

Este subsistema no está diseñado ni implantado. Incumple con todos los requerimientos establecidos por la norma. No existe un procedimiento documentado para la realización del autocontrol del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, y por ende, tampoco programas para el autocontrol.

Al no existir un sistema de autocontrol, no se puede evaluar la efectividad y eficacia del Sistema de Gestión de Capital Humano aplicado por la organización.

CONCLUSIONES.

Mediante el diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en BioCen a través del modelo GRH DPC, (Cuesta, 2005) podemos concluir que:

1. Los trabajadores de BioCen se encuentran comprometidos con la organización, y están motivados y responden positivamente a los cambios que se generan en el entorno laboral. Es preciso reforzar este sentido de pertenencia en el personal más joven, que es el mayoritario, desde los valores compartidos que promueve la organización y las exigencias del entorno.
2. La organización cuenta con un personal cumplidor, preparado, y con la experiencia apropiada para los retos productivos que asume acorde con una cultura organizacional que promueve la calidad y el mejoramiento continuo; sin embargo, al no gestionar por competencias, los procesos de selección, evaluación, compensación y formación no se desarrollan con la calidad necesaria que tributa negativamente en el comportamiento de los indicadores económicos-productivos.
3. Con independencia de las deficiencias existentes en el proceso de gestión de los recursos humanos, podemos considerar que es congruente con las necesidades de la organización y su estrategia. BioCen cuenta con sistemas de relaciones de trabajo entre la gestión de recursos humanos y los demás procesos organizacionales.
4. Mediante el diagnóstico realizado se detectó la necesidad de diseñar y aplicar un procedimiento estandarizado de Organización del Trabajo en BioCen, definir un Enfoque de Gestión por Competencias para su implementación, y determinar la complejidad de puestos de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- 1- Beer, M. y colaboradores. (1989) Gestión de Recursos Humanos. Perspectiva de un director general. Madrid. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- 2- Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.
- 3- Chiavenato, I. (1988). Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los Recursos Humanos en las organizaciones.
- 4- Harper and Lynch (1992). Formación y Comunicación en la empresa.
- 5- Melo, JC. (2008) Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano. CUJAE.
- 6- ONN Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos. Norma Cubana NC 3001: 2007.
- 7- Werther, W. and K. Davis (2001). Administración de personal y recursos humanos. 5ta edición. México. Editorial Mc. Graw Hill.

DATOS DE LOS AUTORES:

1. Heidys Lorenzo Jaime. Licenciada en Psicología por la Universidad de la Habana. Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos, Centro Nacional de Biopreparados. Correo electrónico: heidys@biocen.cu
2. Dayrene Cartaya Díaz. Ingeniera Industrial por el Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" (ISPJAE). Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos, Centro Nacional de Biopreparados. Correo electrónico: dayrene@biocen.cu
3. Yoannia Góngora López. Ingeniera Industrial por la Universidad de Holguín. Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos, Centro Nacional de Biopreparados. Correo electrónico: yoannia@biocen.cu
4. Juan Marsán Padilla. Máster en Gestión de Recursos Humanos por el Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" (ISPJAE). Profesor Instructor del ISPJAE. Correo electrónico: marsanp@ind.cujae.edu.cu

5. Marlery Sánchez Díaz. Dr. Biblioteconomía e Información Científica por la Universidad de Granada. Tecnólogo de Nivel I, Centro Nacional de Biopreparados. Correo electrónico:

infctf@biocen.cu

RECIBIDO: 22 de enero del 2016.

APROBADO: 04 de marzo del 2016.