

*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: AT1120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

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

ISSN: 2007 – 7890.

Año: III.

Número: 3

Artículo no.28

Período: Febrero - Mayo, 2016.

TÍTULO: Diagnóstico de la gestión de capital humano de la Empresa Laboratorios AICA⁺

AUTORES:

1. Lic. Bárbara M. González Carnel.

2. Ing. Yesdaysi Silva Cabrera.

3. Lic. Luis Iglesias Martínez.

RESUMEN: El sistema empresarial cubano tiene la responsabilidad de elevar la productividad del trabajo para poder satisfacer las demandas sociales, a lo que se requiere trabajadores con alto desempeño con formación continua basada en competencias. Es en este escenario en que se desarrolla la gestión empresarial de la Empresa Laboratorios AICA⁺, la que pertenece a la Organización Superior de Dirección Empresarial BioCubaFarma, donde se concentra la industria farmacéutica y biotecnológica del país. En el desarrollo de la investigación se utilizaron la entrevista, la encuesta y el diagrama Ishikawa, obteniéndose como resultado el diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) basado en el modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC). El análisis del nivel de cumplimiento de las normas cubanas permitió evidenciar el estado en que se encuentra la organización para su certificación.

PALABRAS CLAVES: formación, competencia, desempeño.

TITLE: Diagnosis of the Human Capital Management in AICA⁺ Laboratories Enterprise.

AUTHORS:

1. Lic. Bárbara M. González Carnel.
2. Ing. Yesdaysi Silva Cabrera.
3. Lic. Luis Iglesias Martínez.

ABSTRACT: The Cuban Enterprise System has a responsibility to raise labor productivity to meet social demands, for which workers are required continuous high performance with competency-based training. It is at this scenario that Laboratories AICA⁺ enterprise management develops, which belongs to BioCubaFarma, wherein the pharmaceutical and biotechnology industry is concentrated in the country. In the research development, the interview, the survey and the Ishikawa diagram were used, resulting in the diagnosis of the Human Resources Management based on the Diagnostic, Projection and Control (DPC) model. The analysis of the Cuban norms accomplishment level evidenced the stage in which the organization was for its certification.

KEY WORDS: formation, competition, acting.

1. INTRODUCCIÓN.

En Cuba, las organizaciones se encuentran en un proceso de cambio, en la búsqueda de su eficiencia, inteligencia corporativa, y gestión e innovación tecnológica; ésto implica que la gestión del capital humano es un factor decisivo en la competitividad, y requiere que se respondan verdaderamente tanto a las necesidades individuales de los trabajadores como de las propias organizaciones; por tanto, se hace cada vez más necesario tener trabajadores con formación que les permita desarrollar talentos, posibilitándoles ser más competentes en el desempeño de sus funciones.

La Gestión de Recursos Humanos (GRH) constituye una importante herramienta estratégica en el desarrollo del capital humano y un factor clave de éxito para enfrentar los retos a los que están expuestas las empresas de hoy día, y a su vez constituye la vía de materializar las estrategias de formación y desarrollo del capital humano, produciendo impacto sobre los individuos, los equipos de trabajo y sobre toda la organización.

La importancia de la Gestión del Capital Humano ha adquirido especial significado por su efectividad y universalidad. Por ser tan importante este aspecto, nuestro equipo de trabajo decidió realizar esta investigación, fijando como objetivo general: Aplicar la lista de chequeo de la tecnología para medir el nivel de integración interna, externa y estratégica del Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano (SIGCH) y el Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC)¹ en la Empresa Laboratorios AICA+.

DESARROLLO.

1. Material y métodos.

La Empresa Laboratorios AICA⁺ constituye el material objeto, la que tiene como objeto social producir y comercializar de forma mayorista medicamentos inyectables en ampollas, bulbos, carpules, colirios y aerosoles para consumo nacional y la exportación.

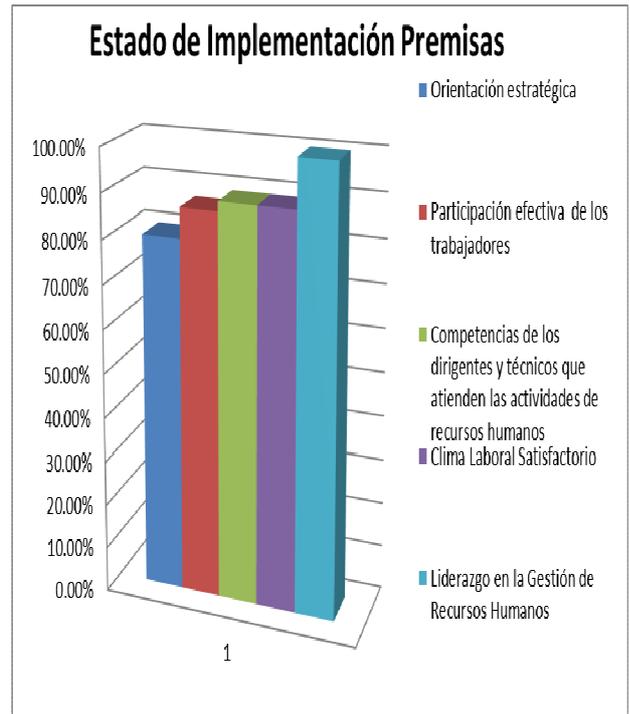
Los métodos utilizados en la investigación fueron la entrevista, la encuesta y el diagrama Causa-Efecto (Ishikawa) para evidenciar la validez de los resultados. Para el estudio de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) de manera integral se utiliza el procedimiento o tecnología para el diagnóstico de la situación actual y la proyección deseada del sistema de GRH, que una vez implantado, comprende el control de gestión, atendiendo a la estrategia empresarial trazada. Para ello se conduce a aplicar el Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión estratégica (DPC), ya que esta tecnología abarca el ciclo de planeación, implantación y control de la GRH consecuente con la estrategia trazada.

¹Cuesta, A. (2005, 2008, 2009). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Academia: La Habana.

El resultado graficado de la evaluación de la implementación de las premisas en la Figura no.1 arrojó que la Gestión de Capital Humano en la Empresa AICA+ no posee una orientación estratégica externa, es decir, solo se acerca a un 87.72 %, señalando que se debe hacer más hincapié en la orientación estratégica y en la participación efectiva de los trabajadores.

Figura no.1.

Premisas.		Evaluación.	Plan.	%.
1	Orientación estratégica.	60	75	80.00
2	Participación efectiva de los trabajadores.	65	75	86.67
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos.	40	45	88.89
4	Clima Laboral Satisfactorio.	40	45	88.89
5	Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos.	45	45	100
INTEGRACIÓN EXTERNA.		250	285	87.72



El resultado de la evaluación de cada módulo de la Figura no.2 hace que la integración interna sea de un 81.48 %, más bajo en un 6.24 % que la evaluación de la integración externa derivada de las premisas, es decir, la Gestión de Capital Humano en la Empresa AICA+ no posee una orientación estratégica interna, siendo puntos débiles y hacia donde debe enfocarse el trabajo: la organización del trabajo, la selección e integración, la capacitación y desarrollo, y la evaluación del desempeño, como se evidencia en el diagrama Causa-Efecto (Ishikawa) de la Figura no.3.

Figura no.2.

Módulos.		Evaluación.	Plan.	%.
I	Competencias Laborales.	40	45	88.89
II	Organización del Trabajo.	25	45	55.56
III	Selección e Integración.	35	45	77.78
IV	Capacitación y Desarrollo.	30	45	66.67
V	Estimulación material y moral.	40	45	88.89
VI	Seguridad y Salud en el Trabajo.	45	45	100
VII	Evaluación del Desempeño.	30	45	66.67
VIII	Comunicación Institucional.	45	45	100
IX	Autocontrol.	40	45	88.89
INTEGRACIÓN INTERNA.		330	405	81.48
NIVEL ESTRATÉGICO.		580	690	84.06

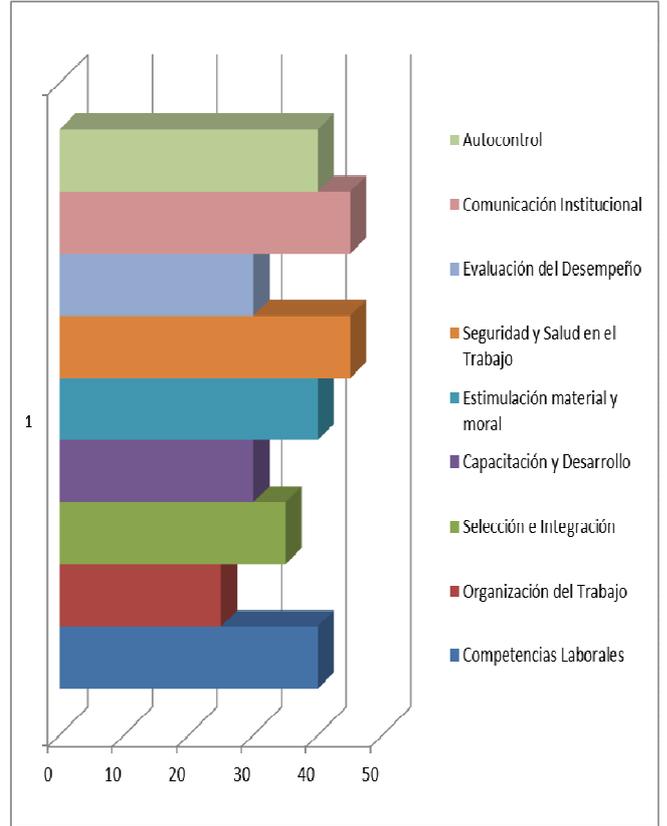
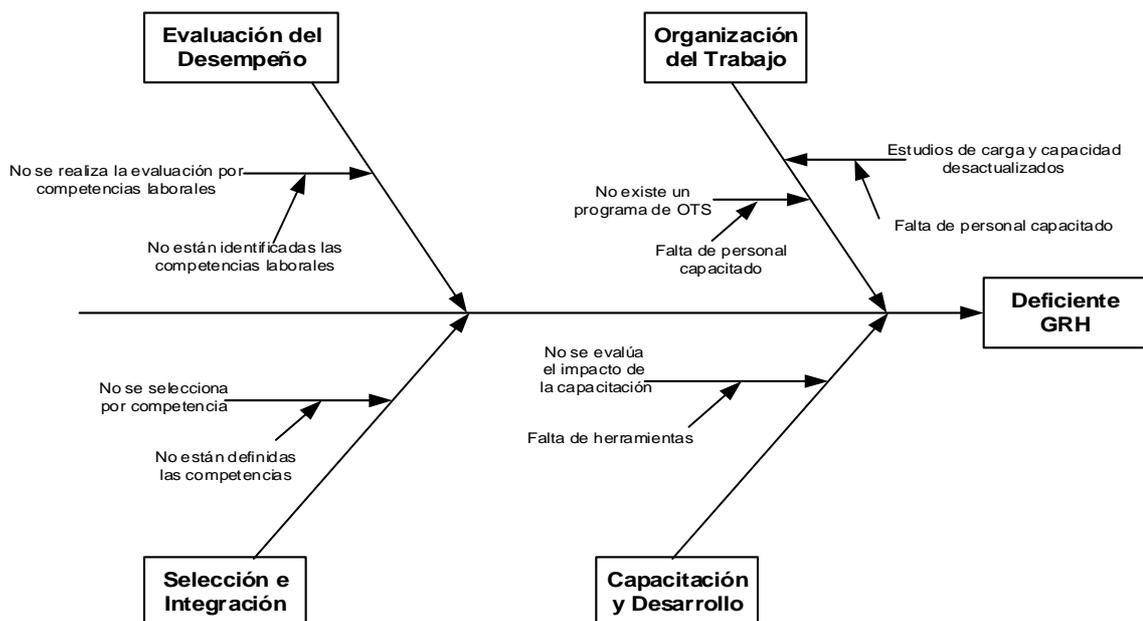


Figura no.3.

Diagrama Causa-Efecto (Ishikawa).



2. Factores de Base.

De acuerdo con el modelo de Gestión de Recursos Humanos DPC, el estudio de los factores de base abarca el análisis de las características de las personas que trabajan, el atractivo de la organización, la tecnología, y las leyes y valores de la sociedad, cuya valoración se detalla a continuación: la cantidad de encuestados para aplicar los diferentes instrumentos de investigación fue de 750 trabajadores, lo que representa el 54.3 % de los 1380 que constituyen la población total.

3. Características de las personas que trabajan.

La Empresa Laboratorios AICA+ tiene una plantilla aprobada de 1782 trabajadores, cubierta al 83.4 %. De ellos 655 son operarios, 609 técnicos, 174 de servicio y 48 son cuadros. En su totalidad cuenta con 856 mujeres y 630 hombres. De ellos 383 pertenecientes a la raza negra, 381 mestizos y 722 a la raza blanca.

De los trabajadores que poseen una formación académica universitaria, la mayoría provienen de especialidades de ciencias farmacéuticas y químicas, lo cual resulta afín a la actividad fundamental del centro. Se cuenta con 1 Investigador Agregado, 6 Investigadores Aspirante, 4 Especialistas de Alta Tecnología de I nivel, 6 Especialistas de Alta Tecnología de II nivel y 2 Especialistas de Alta Tecnología de III nivel. Solamente se cuenta con 36 másteres que representan el 11 % de los graduados universitarios de toda la empresa, 46 cursando maestrías, y no se disponen de doctores en ciencias.

Como característica en la organización predomina el personal joven; el 50% de los trabajadores son menores de 35 años, el 38.6 % oscila entre los 36 - 55 años de edad, y el 11.4 % mayores de 56 años, situación que ofrece la ventaja de trabajar con personas con excelente forma física, saludables, madurez, hábitos laborales y estabilidad familiar que favorece niveles de desempeño superiores, ya que el trabajo que se realiza en el centro requiere de gran preparación y responsabilidad. Igualmente, las personas no tan jóvenes constituyen un pilar fundamental en la

organización pues poseen amplia experiencia en la actividad y gozan de gran prestigio en la industria; además de que el centro se proyecta estratégicamente para garantizar la preparación de los jóvenes que constituirán el relevo de aquellas personas que estén arribando a los 50 años.

Los resultados del análisis de las características de las personas que trabajan demuestran que el total de los trabajadores es muy amplio y variado, lo que posibilita que puedan asumir diversidad de trabajos.

4. Cultura Organizacional.

De manera general se aprecia una cultura sostenida en valores importantes para la organización, resaltándose los referidos a las competencias individuales, y el crecimiento y desarrollo, aunque también están presente los relacionados con el apoyo a las tareas y las relaciones afectivas. El estilo de trabajo es participativo con confianza absoluta en los subordinados, y se promueve la toma de decisiones a todos los niveles. El flujo de información y comunicación es libre y dinámico. El clima interno, de manera general, se cataloga como bueno, estable y pasivo.

5. Atractivo de la Organización.

Esta institución es la única en el país que produce inyectables líquidos en ampollitas y mantiene un prestigio sustentado en el desarrollo científico-técnico, excelencia en la gestión, y una imagen de confianza frente al mercado.

En sentido general tiene condiciones adecuadas de trabajo que estimulan a los trabajadores a un mejoramiento en la calidad de sus producciones, y la generación y búsqueda de métodos de innovación más participativos y productivos. La organización, además, cuenta con un sistema de pago por resultados en moneda nacional (MN) sin límites según el Valor Agregado Bruto (VAB) que se forme y un sistema de estimulación en pesos convertibles (CUC).

Un elemento distintivo lo es el grado de profesionalidad, experiencia y unidad del colectivo de trabajadores, propiciando mayor cohesión y motivación hacia el trabajo.

Posee Cuadros de Dirección en ascenso, medianamente jóvenes, preparados y comprometidos con la misión de la organización, con una clara proyección estratégica, capaces de orientar estratégicamente el desempeño organizacional, soportados en avanzados métodos y enfoques de dirección a tono con los retos del país y la organización.

6. Tecnología de la Tareas.

El Sistema de Gestión Empresarial de la Empresa AICA+ con Enfoque de Proceso, según se muestra en la Figura no.4, está basado en las competencias organizacionales y enfocado a la satisfacción del cliente, previa identificación de los procesos de la cadena de valor y los atributos que caracterizan al producto, dirigiendo su Programa de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I) a la diversificación de la cartera de productos.

Figura no.4.



7. Leyes y valores de la Sociedad.

AICA+, como cualquier otra empresa, cumple con las disposiciones legales vigentes en el país en especial con las regulaciones y normativas que provienen del organismo superior. En este sentido, las disposiciones son analizadas en el Consejo de Dirección, para el conocimiento de todos los directivos.

La única autoridad facultada para emitir resoluciones, en el marco de la Empresa, es la Directora General. Estas están en correspondencia con las Leyes, Decretos y Decretos Leyes que regulan la sociedad y con las trazadas por el órgano regulador. Las Direcciones están autorizadas para emitir instrucciones relacionadas con la actividad, las cuales son rectores metodológicos.

El Consejo de Ministro, La Organización Superior de Desarrollo Industrial (OSDI) BioCubaFarma, el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, y las organizaciones políticas y de masas rectorean las actividades que competen a nuestra Empresa.

Asociados a los sindicatos, los trabajadores ofrecen un aporte económico a los programas priorizados de la Revolución como es el Programa Materno Infantil y a las Milicias de Tropas Territoriales, además de brindar apoyo en centros hospitalarios de la capital, aportando horas de trabajo voluntario para la reparación y recuperación de los mismos.

El Centro se rige por la legislación vigente para las Empresas Estatales basada en las leyes y valores de la sociedad, caracterizados por:

- El carácter socialista del sistema político, social y económico.
- La propiedad social sobre los medios de producción.
- El sentido humano que combina eficiencia económica con un adecuado tratamiento social y una distribución justa de los bienes y servicios.

En la institución está aprobado el Reglamento Interno, y el Convenio Colectivo de Trabajo, donde se establece el comportamiento a seguir en el mismo y las relaciones entre los trabajadores.

8. Grupos de interés.

Para el diagnóstico y proyección de las políticas de recursos humanos es determinante considerar en el grupo, cuáles son las necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones de cada grupo de interés, sus motivaciones y compromisos. Los grupos de interés están compuestos por directivos, empleados, sindicato, sociedad y humanidad. Tienen bajo su responsabilidad lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa, velar por la eficacia y eficiencia de los resultados, y lograr alcanzar un desempeño excelente.

9. Dirección Estratégica.

A finales del año 2013, y a raíz de las nuevas transformaciones económicas que vive el país, para fortalecer la actividad productiva, pretende distinguirse en el mercado y centralizar la producción de inyectables.

AICA+ se fusionó con otras tres Unidades Empresariales de Base (Julio Trigo, Liorad y Reyes Canto) e integró todas las estructuras que la atendían, quedando constituida entonces: La Empresa Laboratorios Farmacéuticos AICA+, cuya misión es: Entregar salud y calidad de vida, a través de la producción de medicamentos genéricos de avanzada en las formas farmacéuticas inyectables y colirios con la excelencia, responsabilidad y sostenibilidad que consolida una imagen de confianza frente al mercado y la sociedad.

La empresa se ha trazado como VISIÓN: Somos una Empresa que cumple con las Buenas Prácticas de Fabricación, certificada para la producción nacional y la exportación de medicamentos genéricos biosimilares e innovadores en las formas farmacéuticas inyectables, colirios, y gotas ópticas y nasales con ambiente propicio para la asimilación de tecnologías de avanzada en la producción de inyectables presentados en jeringas prellenadas.

La planificación de la empresa consta de 8 objetivos estratégicos los que se muestran a continuación:

I. Incrementar los resultados económicos de la demanda de medicamentos consolidando el control de las operaciones desde los procesos de importación y consumo hasta la presencia de la misma red de salud y para la exportación.

II. Incrementar los resultados económicos con base en el aumento de los ingresos y la mejora de la productividad.

III. Incrementar la satisfacción de las necesidades de los clientes nacionales y extranjeros con productos más competitivos, sobre la base de los atributos identificados.

IV. Potenciar la capacidad innovadora de la empresa.

V. Desarrollar la capacidad de gestión integrada para incrementar los niveles de eficacia y eficiencia en la Gestión Empresarial.

VI. Diseñar sistema de información inter-empresarial con base en las tecnologías, que propicie operatividad y disponibilidad oportuna, segura y sostenible en el manejo de los datos e información.

VII. Consolidar el Sistema de Control Interno, Prevención y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades, el delito y la corrupción.

VIII. Consolidar el proceso de fusión e integración de la nueva empresa.

Éstos a su vez se desglosan en 144 actividades macro, a través de las cuáles se realiza la implementación de la estrategia para dicho período, así como la medición del avance y cumplimiento de la misma en función del logro de las metas propuestas. De las 144 actividades macro planificadas, el 66% pertenece a la estrategia a corto plazo (2014-2015) y el 34% a la estrategia a mediano y largo plazo (2016-2017, 2018-2019), situación que está estrechamente relacionada con la necesidad de lograr niveles estandarizados en la gestión de los procesos de la nueva empresa.

En estudios realizados recientemente por los autores se determinó el nivel de integración externo e interno², empleando para ello la herramienta de diagnóstico creada por Alfonso, D (2007)². Estos estudios arrojaron que la empresa posee un Nivel de Integración del Sistema de Dirección Estratégica (NISDE) ext=0.8 y NISDE Int=0.7, encontrándose de un total de 22 relaciones importantes, 4 críticas para el nivel externo y para el nivel interno de un total de 56 relaciones importantes, 18 constituyeron relaciones críticas.

Un ejemplo de las relaciones críticas, que presenta la empresa, es la del Proceso de Medición, Análisis y Mejora con la Empresa de Comercialización de Medicamentos (EMCOMED), Centro de Investigación y Desarrollo de Medicamentos (CIDEM) y con el Ministerio de Salud Pública (MINSAP). Para el caso del primero, el bajo desempeño viene dado por las quejas y reclamaciones por incumplimientos de las Buenas Prácticas de Fabricación, lo que afecta el nivel de satisfacción de nuestro cliente. Para el caso del segundo, podemos decir que del CIDEM nos afecta los altos costos de los servicios ofrecidos por esta entidad y el tiempo de respuesta demorado. Finalmente, la relación de éste proceso con el MINSAP se ve afectado al no cumplimentarse la totalidad de la demanda, así como las afectaciones con la calidad de la misma. Crítica también es la relación del Proceso de Gestión de Capital Humano con el Proceso de Gestión de Producción y Gestión de Liberación de Lotes, ya que es el hombre uno de los máximos responsables en la ocurrencia de rechazos en la producción por el incumplimiento con las Buenas Prácticas.

El análisis estratégico de la Empresa AICA+ fue el resultado del estudio del impacto de diferentes factores internos y externos.

Del análisis del Nivel de Integración del Sistema de Dirección Estratégica (NISDE) se pudieron enunciar las siguientes Oportunidades, Amenazas, Debilidades y Fortalezas:

² Alfonso, D. (2007). **Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa.** Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría, La Habana. Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias Técnicas.

Oportunidades:

1. Aumento de la demanda de medicamentos para el consumo nacional y los servicios analíticos.
2. Apertura de nuevos mercados debido a interés gubernamental de otros países de comercializar con Cuba.
3. Fusión de las empresas productoras de inyectables con alta tecnología y presupuestos aprobadas para el desarrollo de nuevos productos y mejoramiento de los existentes.
4. Trabajo sostenido con relación al cuidado del medio ambiente.

Amenazas:

1. Mecanismos de importación y exportación dilatados que obstaculizan el efectivo desempeño de la empresa.
2. Existencia de pocos nichos de mercado para el posicionamiento de nuestros productos.
3. Poca celeridad en los procesos inversionistas tanto de adquisición de nuevos equipamientos analíticos como de ampliación de capacidad productiva.
4. Imposibilidad de adquirir piezas de repuesto y material de limpieza en el mercado nacional.
5. Disminución de la demanda de medicamentos que se vuelven obsoletos en el mercado nacional e internacional.
6. Procesos demorados para el Registro de Medicamentos en el exterior.
7. Afectación provocada por la Crisis Económica Mundial que conlleva a inestabilidad de los Proveedores en el mercado, entre otros elementos que pueden influir directa o indirectamente.
8. Reclamaciones a la Empresa por problemas de calidad.

Debilidades:

1. Incumplimientos de las Buenas Prácticas de Producción que han provocado quejas y reclamaciones.
2. Falta de celeridad en la introducción de nuevos productos y la reformulación de los ya existentes.

3. Falta de equipamiento para dar la respuesta analítica necesaria y piezas de repuesto para las líneas productivas.
4. Sistema de capital humano sin un enfoque basado en competencias.
5. Insuficiente estado técnico y organización del transporte. Logística de transporte para el aseguramiento de la exportación y el traslado de los suministros importados por FARMACUBA (materias primas, materiales de envase, materiales tecnológicos, reactivos, patrones, entre otros) desde sus almacenes hasta nuestra Empresa, acorde a nuestras necesidades y garantizando el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución, Transportación y Cadena de Frío.
6. Falta de disponibilidad de la instrumentación y patrones necesarios para la calificación de equipos e instrumentos de medición.
7. Insuficiente capacidad de almacenamiento para garantizar el cumplimiento de las BPA.

Fortalezas:

1. Se cuenta con las Licencias de Producción, Certificaciones del Cumplimiento de las Buenas Prácticas de Fabricación, Licencia Ambiental y Certificación por la ISO 9001:2008 y los registros de medicamentos aprobados nacional e internacionalmente.
2. Trabajadores con sentido pertenencia, experiencia y alta perspectiva hacia la organización.
3. Certificación de la Contabilidad y el Control Interno.
4. Declaración de Empresa Innovadora.
5. Equipamiento Tecnológico de avanzada, asimilación de nuevas tecnologías. Capacidad productiva y analítica que permite asimilación de servicios.
6. Contar con un grupo de Investigación y Desarrollo para el incremento y desarrollo de nuevos productos.
7. Centro de Referencia en Revolución Energética.
8. Garantía de las entregas de medicamentos al consumo nacional y la exportación.

9. El sistema de estimulación en moneda nacional y divisa; elemento positivo que es un camino para ser más eficientes y trabajar con calidad.

10. Proceso inversionista de forma continuo en la Empresa.

11. Tener acceso a Internet en la Empresa, lo que ha contribuido a facilitar y agilizar la búsqueda y gestión de información técnica.

Para la elaboración de la Matriz de Impacto se realizó una tormenta de ideas, se listaron, resumieron, y ponderaron cada una de las características hasta reducirlas a una matriz cuadrada de ocho filas y ocho columnas, cuyo contenido es el siguiente:

		Oportunidades.				Amenazas.				
		O-1	O-2	O-3	O-4	A-1	A-2	A-3	A-4	
Fortalezas.	F-1	3	3	3	3	3	3	3	3	24
	F-2	2	2	2	2	2	2	2	1	15
	F-3	3	3	3	3	3	3	3	1	22
	F-4	3	3	2	3	3	3	3	3	23
Debilidades.	D-1	3	3	3	3	3	3	3	3	24
	D-2	3	3	3	2	3	3	3	3	23
	D-3	1	1	2	2	2	2	1	1	12
	D-4	3	3	3	2	3	3	3	3	23
		21	21	21	20	22	22	21	18	

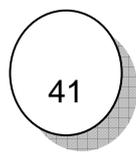
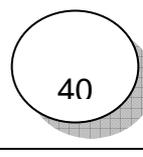
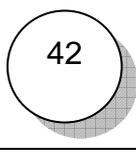
Leyenda de la matriz de impacto.

Ponderación: De 1 a 3 puntos, indicando los valores por el orden de importancia de cada factor.

Clasificación:

- Impacto Importante: 3.
- Impacto Medio: 2.
- Impacto Menor: 1.

Con este análisis se puede observar el cuadrante en el cual se encuentra la Empresa para determinar la Estrategia a seguir:

	OPORTUNIDADES.	AMENAZAS.
FORTALEZAS.	 AICA 43	 41
DEBILIDADES.	 40	 42

Estos resultados permiten concluir que las principales debilidades están relacionadas con la perspectiva del capital humano que pueden ser afrontadas con estrategias que aprovechen las fortalezas que brinda la Gestión Integrada de Capital Humano por Competencias para la organización.

10. Competencias laborales y organización que aprende.

Están identificadas las competencias Organizacionales y de Procesos, no así las de los puestos de trabajo. Hasta el momento se establece y aplican los calificadores de amplio perfil y el principio de idoneidad demostrado, y están identificadas las brechas de necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.

En un test sobre la Organización que Aprende³, se obtuvo como resultado que:

³ Cuesta, A. (2001). "Gestión del conocimiento, de la organización que aprende y de competencias: la era digital".

	A	B	C	D	E	
	Capacidad de respuesta	Capacidad de solucionar problemas	Capacidad de aprender / Creatividad / Innovación	Memoria	Inteligencia emocional	
1	Mercados/ Competidores	3,2		1,6		2,0
2	Clientes	3,4	3,4	2,4	2,5	3,3
3	Productos		3,4	3,0	3,3	-
4	Procesos	3,8	3,0	3,4	3,8	
5	Empleados	3,8	2,2	2,2	2,2	2,8

Fuente: Rodríguez, 2014.

La insuficiente capacidad de aprendizaje de la organización, con su origen en los empleados, actúa como causa fundamental de las variables de menor desempeño. De aquí, que esta constituya punto limitante del desarrollo del sistema de dirección en su esfuerzo por lograr los retos estratégicos al 2015 que marcan un nivel de desempeño superior.

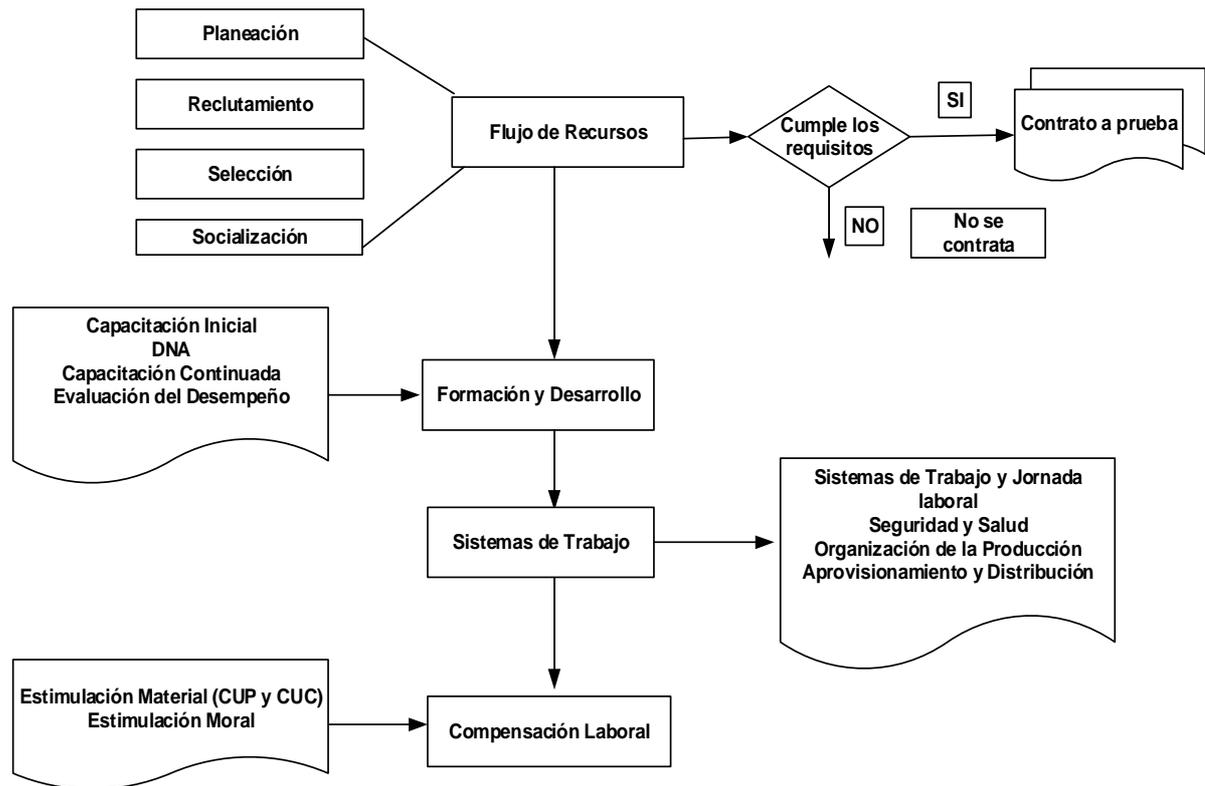
11. Subsistemas y Políticas de Gestión de Recursos Humanos.

Para este análisis se abordan los distintos subsistemas que conforman la Gestión de Recursos Humanos en la organización.

12. Flujo de recursos humanos.

La política de Flujo de recursos humanos considera las prácticas relacionadas con la planeación, el reclutamiento, la selección, la orientación, el entrenamiento, el desarrollo y la evaluación del desempeño, según se muestra en la Figura no.5.

Figura no.5.



13. Auditoría o cuadro de mando integral:

Para el control de la gestión que se realiza en el Centro, cada una de las áreas de resultados claves rinde cuenta cada tres meses ante el Consejo de Dirección y la asamblea de trabajadores, donde se pone de manifiesto el cumplimiento de sus objetivos y la evaluación de cada uno de ellos. Otra vía utilizada es el autocontrol que realiza cada una de las áreas (Kaplan, R. y Norton, D)⁴.

La empresa recibe con gran sistematicidad controles externos del organismo superior, de la Dirección Municipal de Trabajo, el Ministerio del Interior (MININT), el Ministerio de Salud Pública (MINSAP) y el Centro Internacional de la Habana (CIH) para la certificación del control Interno y la Contabilidad. Adicionalmente somos inspeccionados por el Centro para el Control Estatal de Medicamentos (CECMED) para la renovación de las Licencias Sanitarias y los

⁴ Kaplan, R. y Norton, D. (2000) *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*. GESTIÓN 2000.

Certificados de Buenas Prácticas, conjuntamente con la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) para la certificación de la NC ISO 9001:2008. En todos los casos, los resultados han sido satisfactorios.

CONCLUSIONES.

La puesta en práctica de las políticas anteriormente descritas conlleva una serie de resultados que se exponen a continuación:

Compromiso: El compromiso de los trabajadores es alto, lo cual fue constatado a través de las entrevistas y encuestas realizadas. Los trabajadores se encuentran identificados con los objetivos de la empresa y con la actividad que realizan. Existe un fuerte sentido de pertenencia a la organización que potencia el compromiso con la misma.

Competencia: Los niveles de competencia alcanzados por los trabajadores en este nivel son altos. El nivel profesional de los nuevos ingresos es alto y los trabajadores con más tiempo de permanencia en la empresa han ampliado y profundizado sus conocimientos por la multiplicidad de los cursos que se ofertan, dadas la gestión del Departamento Capacitación de la Dirección de Recursos Humanos. El 100 % de los trabajadores recibe al menos 2 acciones de capacitación anual.

Congruencia: No existe congruencia en estos momentos debido a los cambios estructurales que se operan en la empresa y que han originado un cambio en el 50% de los trabajadores y directivos fundamentalmente; sin embargo, estos cambios son fundamentales para el logro de los objetivos estratégicos de la misma.

Costos eficaces: En la empresa no se reportan gastos significativos por concepto de ausentismo, manteniéndose este indicador por debajo de los límites permisibles. Los costos de la capacitación son elevados. En la gestión de la seguridad y salud en el trabajo se está realizando un trabajo detallado para el cálculo costo-beneficio de los riesgos laborales, y se calculan los gastos generados por chequeos médicos periódicos y especializados, adquisición de equipos de

protección personal, medicamentos y espejuelos. Mensualmente se rinde información sobre el estado de ejecución del presupuesto de gastos asignado a la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) y se da seguimiento a la ejecución del presupuesto asignado para la actividad de Recursos Humanos, así como a los indicadores económicos derivados de la aplicación de los sistemas de pago y estimulación

Los autores de este trabajo de investigación consideran que luego de haber identificado los puntos fuertes y débiles de la organización, la Empresa Laboratorios AICA + está en condiciones en un corto plazo de certificarse según la NC 3000.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.

1. Alfonso, D. (2007). Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana. Tesis para optar por el título de Doctor.
2. Cuesta, A. (2002). Gestión del conocimiento: Análisis y proyección de los Recursos Humanos. Ed. Academia, La Habana.
3. Cuesta, A. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos. (2 ed.). Academia: La Habana.
4. Cuesta, A. (2008). Tecnología de gestión de recursos humanos. (Tercera edición corregida y ampliada). La Habana.
5. Cuesta, A. (2009). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada, La Habana.
6. Cuesta, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada, La Habana.
7. Decreto Ley No.252 (2007). Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano. La Habana.
8. Decreto No.281 (2007). Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. La Habana.

9. Morales, A. (2009). Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana.
10. Norma Cubana 3000: 2007. Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos- Vocabulario. Ciudad Habana, 2007.
11. NC (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano—Implementación. 3002. Oficina Nacional de Normalización. NC 3002:2007.
12. NC (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano — Requisitos. 3001. Oficina Nacional de Normalización. NC 3001:2007.
13. NC (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano — Vocabulario. 3000. Oficina Nacional de Normalización. NC 3001:2007.

DATOS DE LOS AUTORES:

1. Lic. Bárbara M. González Carnel. Licenciada en Derecho en el 2001 de la Facultad de Derecho de Universidad de la Habana, y Directora Adjunta de la Empresa Laboratorios AICA⁺. Actualmente cursando la XIV edición de la Maestría en GRH. barbarag@aica.cu

2. Ing. Yesdaysi Silva Cabrera. Ingeniera Industrial en el 2012 de la Facultad de Ingeniería Industrial de la CUJAE, y Especialista “B” en Gestión de los Recursos Humanos de la Empresa Laboratorios AICA⁺. Actualmente cursando la XIV edición de la Maestría en GRH. yesdaysis@aica.cu

3. Lic. Luis Iglesias Martínez. Licenciado en Psicología en el 2012 de la Facultad de Psicología de la Universidad de Pinar del Río, y Especialista “B” en Gestión de los Recursos Humanos de la Empresa Laboratorios AICA⁺. Actualmente cursando la XIV edición de la Maestría en GRH. luisi@aica.cu

RECIBIDO: 15 de enero del 2016.

APROBADO: 29 de febrero del 2016.