

Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano y la Responsabilidad Social Empresarial en el Centro de Inmunología Molecular

Thais Zamora Molina
thais@fec.uh.cu
Universidad de La Habana

Idania Caballero Torres
idania@cim.sld.cu
Centro de Inmunología Molecular

Niurka Rudy Pedroso
niurka@cim.sld.cu
Centro de Inmunología Molecular

Cristina Valdés Macías
Universidad de La Habana

RESUMEN

Hoy en día las exigencias del entorno nacional como internacional, hacen que las empresas se vean obligadas a estar más preparadas y desarrollar su actividad de manera eficiente y eficaz, como condición necesaria para alcanzar la excelencia empresarial. En tal sentido, las empresas deben brindar una mayor atención a la gestión empresarial con el objetivo fundamental de mejorar su productividad, sostenibilidad y competitividad. Donde uno de los retos que debe enfrentar la empresa cubana como requisito de competitividad es intentar unificar esfuerzos en una sola dirección: la integración de sus sistemas de gestión. El Centro de Inmunología Molecular, es una de las entidades del sistema empresarial cubano que trabaja con interrelacionados, pero independientes, sistemas de gestión. Se caracteriza por incorporar nuevas maneras de hacer para completar el desempeño adecuado que garantice las exigencias internacionales vigentes, de ahí que la aplicación de la temática de Responsabilidad Social Empresarial es una oportunidad para el perfeccionamiento de su gestión.

PALABRAS CLAVE: Biofarmacéuticas, Empresas de Alta Tecnología, Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, Responsabilidad Social Empresarial.

INTRODUCCIÓN

En nuestro país la industria biofarmacéutica cosecha éxitos que le permiten ubicarse en los primeros planos a nivel internacional, puesto que se caracteriza por el alto nivel científico de sus producciones y por el dominio en cuanto a conocimientos científicos de sus recursos humanos (Cejas Yanes, 2005).

Desde hace décadas, el desarrollo cultural, intelectual y técnico de la sociedad, la igualdad de oportunidades para todos los individuos y el esfuerzo continuo por perfeccionar las fuerzas productivas a partir del desarrollo del conocimiento, son características distintivas del proyecto social y económico cubano (Montalvo, S/A).

El Polo Científico no es básicamente una experiencia científica, es una experiencia de conexión de la ciencia con la producción y la economía (Lage, 2013). Aparecen junto a los procesos clásicos de producción y servicios dos nuevos procesos que aportan valor a los productos: procesos de Gestión del conocimiento y procesos de Gestión de la Información y que en empresas de alta tecnología tiene un papel quizás más relevante que los dos primeros y que son el medio de producción que portan las fuerzas productivas donde el insumo limitante es el conocimiento.

Para estas instituciones es un reto permanente contar con productos innovadores y procesos eficientes que permitan su introducción ya sea en etapas tempranas de su desarrollo o como productos comerciales en países con mercados biotecnológicos altamente regulados.

El Centro de Inmunología Molecular (CIM) se caracteriza por incorporar nuevas maneras de hacer para completar el desempeño adecuado que garantice las exigencias internacionales vigentes, de ahí que la aplicación de la temática de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una oportunidad para el perfeccionamiento de su sistema de gestión.

Por ello se traza el objetivo general de proponer mejoras para el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (SGICH), teniendo en cuenta la RSE en el CIM. Se emplea para la realización de esta investigación, entrevistas a los trabajadores, análisis y consultas de documentos de la entidad así como tormentas de ideas. La investigación brinda un aporte práctico a la entidad objeto de estudio, ya que un SGICH eficiente y socialmente responsable contribuye a elevar la calidad de la gestión empresarial y consecuentemente su competitividad.

METODOLOGÍA

Se utiliza el método de observación científica, buscando un acercamiento al conocimiento previo sobre el objeto de estudio. El método de análisis y síntesis se emplea a la hora de subdividir el objeto de investigación en los diferentes elementos que lo componen para poder integrarlos más adelante, con vistas a profundizar en el funcionamiento del objeto.

En aras de conocer las distintas etapas del desarrollo del objeto, su evolución y de proporcionar los elementos más importantes del fenómeno, el objeto en sus conexiones internas y esenciales se emplea el método histórico – lógico. El método dialéctico permite profundizar y llegar a la esencia del fenómeno. Se realizó un análisis los logros que se muestran se considera que se pueden obtener resultados superiores y se procede a elaborar el diagrama de Ishikawa, o Diagrama Causa-Efecto, donde se muestran todas las

deficiencias encontradas en la evaluación. A cada una de las deficiencias detectadas se le asignaron medidas de mejoras las cuales constan con acciones para su implementación

RESULTADOS

El CIM es una organización integrada “a ciclo completo”, es decir, que investiga, fabrica y comercializa sus producciones, todo ello bajo la misma administración. Presenta actividad exportadora directa ya que tiene una empresa comercial subordinada: CIMAB S.A, que se dedica a la comercialización de productos biofarmacéuticos en el mercado cubano e internacional, los mismos se distribuye en Cuba constituyendo solo una fracción de los que se exportan.

Las principales agencias que regulan la actividad de producción y control de las producciones biofarmacéuticas en los países a los que fundamentalmente van destinadas las producciones del CIM son: Centro Estatal para el Control de los Medicamentos (CECMED), Cuba; Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria (ANVISA), Brasil; Food and Drug Administration (FDA), EE.UU; European Medicines Agency (EMA); Unión Europea y Health Products and Food Branch (HPFB), Canadá entre otros.

La producción se realiza con enfoque a proceso, en ella intervienen otras áreas como: Control de la Calidad, Aseguramiento de la Calidad y Desarrollo Humano que además de encargarse de brindar la capacitación necesaria de todos los trabajadores, gestiona los sistemas de Seguridad y Salud del Trabajo y Medioambiental.

Políticas del CIM respecto a la Gestión de su Capital Humano.

La Dirección de Desarrollo Humano del CIM tiene como misión la selección y formación de capital humano competente y motivado para el logro de la misión del centro, así como para la satisfacción de las expectativas de sus trabajadores, la red de colaboración y las legislaciones nacionales e internacionales. Para lograr la misma cuenta con una estructura conformada por el Grupo de Salud Ocupacional y Gestión de Medio Ambiental (SOGMA), el Departamento de Gestión del Conocimiento y el Departamento de Economía del Trabajo (ET). El CIM actualmente aplica el Modelo de SGICH en correspondencia con el establecido en la NC: 3001.

Evaluación del Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano y la Responsabilidad Social Empresarial.

Debido al interés y necesidad de la entidad objeto de análisis de confeccionar un plan de medidas para el SIGCH y la RSE, se realizó una evaluación de la situación actual del CIM respecto a este tema, a partir de una revisión documental y teniendo en cuenta los requisitos que se exigen en la NC: 3002:2007. Se comienza por el módulo de Comunicación porque es ahí donde se encuentran definidos los Grupos de Interés (GI) de la organización que presentan una gran importancia para el cumplimiento de su misión en particular y su RSE.

Aspectos positivos:

Comunicación Institucional. En la organización se tiene elaborada la estrategia de comunicación, tanto interna como externa, con su respectivo programa de acción,

alineados a la estrategia general de la organización y a la gestión integrada de capital humano; se utilizan los diferentes canales de comunicación internos y externos para transmitir y compartir información y valores con los trabajadores, los clientes y el entorno. También se tiene conformado el Grupo Gestor de la Comunicación (GGC) y determinados los GI de la organización.

Un elemento que demuestra el buen trabajo del personal de comunicación es el aumento de la relación del CIM con la prensa y otros medios de difusión masiva, comunicando de una manera objetiva y veraz sus avances en el campo de la biotecnología.

Competencias laborales. En la entidad se tiene constituido el Comité de Competencias, se identifican y aprueban las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de esas actividades principales. Un aspecto que hay que destacar es que debido a la alta calificación requerida por la organización la mayor cantidad de nuevo personal demandado viene directamente de las instituciones docentes, por lo que no poseen experiencia laboral anterior, ante esta situación la institución realiza un trabajo sistemático y bien definido con los adiestrados y reservas científicas para el logro de las competencias requeridas.

Organización del trabajo. La organización cuenta con la realización de los Activos Productividad que constituyen un elemento de fortaleza pues la medición de la productividad científica posibilita proponer estimulaciones por concepto de ahorro y de la producción y los servicios por concepto de resultados en base a los indicadores de desempeño económico financieros, de actividad, de Capital Humano o de satisfacción de clientes.

Selección e integración. La organización cuenta con un registro de personal donde se controlan todos los aspirantes interesados en ingresar a la organización para ocupar determinados cargos, posee un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores que contempla: La recopilación de información acerca del cargo, los criterios de selección que se aplican a los aspirantes a ingresar en la organización, los métodos, técnicas y herramientas que se utilizan en el proceso de selección, la información a los candidatos sobre las características del cargo al que aspiran, la comprobación de las aptitudes físicas y psicológicas de los candidatos, entre otras.

Tiene constituido y funcionando el Comité de Ingreso de acuerdo a lo establecido en la legislación, para el reconocimiento o pérdida de la idoneidad demostrada, el ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos de capacitación y desarrollo y además lleva el registro, la actualización y la conservación en buen estado del expediente laboral de cada trabajador y cumple con lo dispuesto respecto a que el traslado del expediente laboral exclusivamente se realiza por la vía institucional. De manera general la organización cumple con los requisitos establecidos en la NC: 3000:2007

Capacitación y Desarrollo. En el CIM se determinan las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores. Con la Determinación de las Necesidades de Aprendizaje (DNA) en el mes de noviembre del año anterior se garantiza que el Plan de Capacitación de la entidad se apruebe por el Consejo de Dirección en el primer trimestre del año. Siendo esto una fortaleza de la entidad ya que se cumple con lo establecido en las regulaciones, tanto de Buenas Prácticas, como del Ministerio del Trabajo (MTSS, 2006).

La organización posee un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano, cuenta con indicadores que

permiten evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de la capacitación y además se analiza periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo; se realizan acciones preventivas para resolver las dificultades que se presenten. El centro se vincula con su público externo a través de la elaboración del plan de capacitación externa gratuita para trabajadores de su red de colaboración con el Ministerio de Salud Pública (MINSAP) y el Ministerio de Educación Superior (MES).

Hay que señalar que una fortaleza que presenta la organización es que, a pesar de tener dentro de sus modalidades la capacitación presencial y a distancia, la misma hace uso de su alto acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) al contar con la capacitación virtual que se realiza a partir de la plataforma Moodle.

Estimulación moral y material. En el CIM la estimulación moral y material cumple con las legislaciones vigentes, establece las formas y sistemas de pago en dependencia de las condiciones técnico- organizativas, de las características de la producción así como de sus resultados.

En cuanto a la estimulación moral elabora un programa de acciones que integrado con la estimulación material potencia las motivaciones de los trabajadores, donde el mismo está dirigido a: los resultados del trabajo en un período determinado, los resultados de la superación, la promoción a cargos de mayor responsabilidad o como reserva de cuadros, las innovaciones y racionalizaciones y los resultados de la emulación. También la alta dirección realiza la evaluación sistemática de la efectividad de los sistemas de estimulación moral y material a los trabajadores, así como el comportamiento del clima laboral y los resultados productivos y de servicios de la organización.

Evaluación del desempeño. En cuanto a este módulo la organización cuenta: Con el procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores y sus cortes parciales, de acuerdo a lo establecido en la legislación en esta materia. Se designa un miembro de la alta dirección para la atención de la evaluación del desempeño. Se le informa a los trabajadores antes de comenzar el período evaluativo anual los indicadores fundamentales establecidos en la ley y se elabora un documento que contiene las recomendaciones derivadas de la evaluación anual realizada al trabajador. Se reflejan todas las acciones que este debe cumplir en el próximo período con vista a mejorar su desempeño, incluidas las acciones de capacitación y desarrollo individual.

Seguridad y Salud en el trabajo. El centro tiene elaborada, aprobada y discutida con los trabajadores la política de seguridad y salud en el trabajo, así como la estructura que se utiliza para atenderla. Se definen las responsabilidades de los que forman parte de ella, en correspondencia con el nivel de riesgos que existe en la organización y también se incluye en el plan de capacitación y desarrollo de la organización, las acciones para la capacitación inicial, periódica y específica de los trabajadores en materia de seguridad y salud en el trabajo, así como progresivamente en el campo de la ergonomía.

Un aspecto positivo es que en la empresa se dota al personal del conocimiento y la formación de hábitos necesarios en materia de seguridad e higiene para realizar un trabajo seguro y que simultáneamente le permita participar activamente en la prevención y eliminación de riesgos. El alcance de la capacitación está orientado al total de trabajadores del CIM por lo que beneficia a cada uno de los mismos acorde a las necesidades propias de la actividad laboral en cuestión.

Autocontrol del SGICH

En la entidad se elabora y aprueba el Plan Anual de Auditoría Interna para el autocontrol al SGICH, se planifican las reuniones periódicas y se ejerce el control de su funcionamiento, se discuten con las áreas y responsables implicados los resultados de los autocontroles realizados, el tratamiento a las no conformidades detectadas, así como la toma de acciones correctivas y preventivas para eliminarlas.

Debilidades detectadas:

A pesar de los logros que se muestran se considera que se pueden obtener resultados superiores. A manera de resumen se procede a elaborar el diagrama de Ishikawa, o Diagrama Causa-Efecto (Figura 1) donde se muestran todas las deficiencias encontradas en la evaluación.

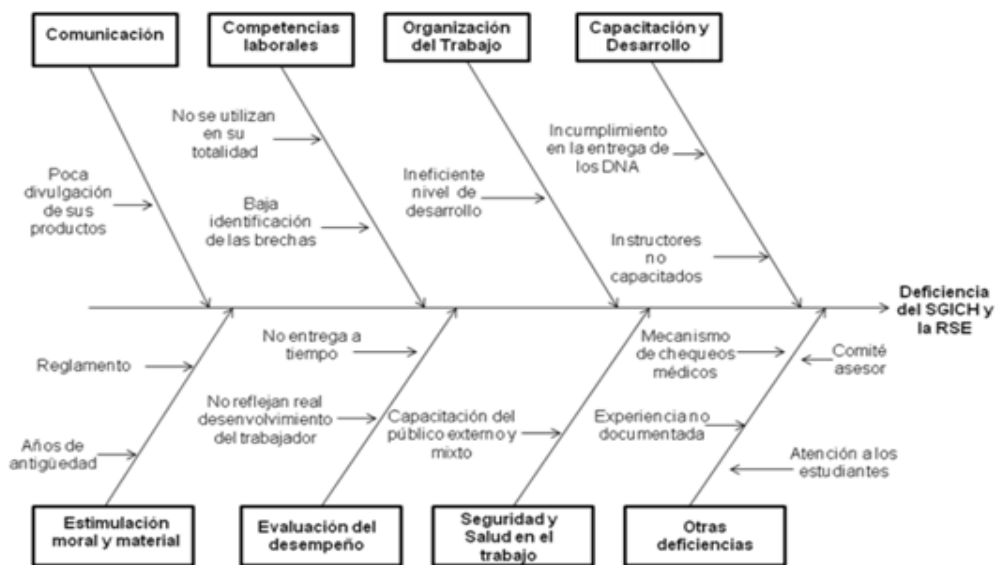


Figura 1: Deficiencias de la interacción del SGICH y la RSE.

A cada una de las deficiencias detectadas se le asignaron medidas de mejoras las cuales constan con acciones para su implementación.

Medidas de mejora continua para el SGICH

Deficiencia:

- No se tienen en cuenta las competencias claves de la organización por lo que no se utiliza en su totalidad las competencias laborales.
- No se logra identificar todas las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias que estos poseen y las competencias complementarias relacionadas con las habilidades.

Medida: Elaborar un procedimiento que permita integrar todas las competencias de la organización a los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

Acciones:

1. Revisar las competencias claves definidas en la organización.
2. Completar los elementos que permitan la materialización de cada una de las competencias claves.
3. Sistematizar por el área de capital humano el desarrollo de entrevistas, observaciones etc., que permitan visualizar los espacios entre las competencias poseídas y las necesarias.

Responsable: Departamento de Economía del Trabajo

Deficiencia:

- No se refleja en la Política del Sistema de Gestión Medio Ambiental (SSGMA) la capacitación en temas de SSGMA al público mixto y externo que se relaciona con la entidad.

Medida: Elaborar un plan de capacitación, sobre temas de SSGMA, para el público mixto y externo que se relaciona con la entidad.

Acciones:

4. Realizar un estudio sobre la determinación de las necesidades de capacitación del público externo y mixto que se relaciona con la entidad.

Responsable: Departamento Gestión del Conocimiento y Grupo de Salud Ocupacional y Gestión de Medio Ambiental.

Deficiencia:

- Poca divulgación de las informaciones relacionadas con el tema de los productos biotecnológicos que se producen en el CIM.

Medida: Lograr una mayor divulgación, mediante los medios de difusión masiva, de los productos biotecnológicos generados en la institución.

Acciones:

5. Coordinar, a través de las máximas autoridades del centro, encuentros con la prensa escrita, radial y televisiva cuando se obtengan pruebas relevantes o validadas sobre medicamentos elaborados en el CIM.
6. Informar a los trabajadores del CIM, manteniendo la adecuada discrecionalidad, de los avances o nuevas investigaciones que se desarrollan en el centro.

Responsable: Grupo Gestor de la Comunicación.

Deficiencia:

- No se convierte el conocimiento tácito en explícito (toda la experiencia no se encuentra documentada).

Medida: Los conocimientos, habilidades y experiencias que se generen en los marcos de la propia organización sean compartidos por los colectivos y miembros de la entidad.

- El personal que se actualice sobre algún tema nuevo o poco conocido debe documentar el conocimiento a través de un artículo o informe.

Acciones:

7. Desarrollar fórum internos de intercambios científicos con los trabajadores.
8. Organizar charlas científicas en los senos de los colectivos de trabajadores y crear el repositorio de recursos de información

Responsable: Departamento de Gestión del Conocimiento.

Deficiencia:

- Ineficiente nivel de desarrollo de los estudios de organización del trabajo.

Medida: Elaborar una herramienta que permita ejecutar los estudios de organización del trabajo.

- Realizar esos estudios durante el V Activo de Productividad.

Acciones:

9. Crear un dispositivo especializado para los estudios de organización del trabajo.
10. Impartir cursos en el centro sobre la organización del trabajo.

Responsable: Departamento de Economía del Trabajo y Comité de Competencias.

Deficiencia:

- No hay un cumplimiento total en la entrega de las DNA

Medida: Realizar intercambios trimestrales con los responsables de áreas para precisar el estado de confección y entrega de las DNA de sus subordinados.

Acciones:

11. Realizar un levantamiento sistemático de las necesidades de capacitación del personal.
12. Hacer saber a los jefes sobre la importancia que tiene para la organización la estrategia de capacitación de todo el personal.

Responsable: Departamento de Gestión del Conocimiento y Jefes de áreas.

Deficiencia:

- Cuenta solo con el 6.5% de los instructores activos capacitados.

Medida: Habilitar a través de cursos a los instructores.

Acciones:

13. Efectuar un levantamiento de los posibles temas a tratar en los cursos.
14. Capacitar al instructor sobre la temática que impartirá en el próximo curso, a través de convenios con universidades.
15. Precisar en los convenios de colaboración con las Universidades los procesos de habilitación de los instructores del CIM.

Responsable: Departamento de Gestión del Conocimiento

Deficiencia:

- Limitado funcionamiento y capacitación del comité asesor.

Medida: Determinar las brechas de conocimiento de los integrantes del comité asesor para un mejor desempeño.

Acciones:

16. Diseñar y aplicar un instrumento estadístico que permita determinar las brechas de conocimiento de los integrantes del comité asesor para un mejor desempeño.

Responsable: Departamento de Economía del Trabajo.

Deficiencia:

- Las evaluaciones de desempeño anuales no se entregan a tiempo.

Medida: Los jefes deben cumplir los plazos establecidos para la entrega de las evaluaciones.

- Realizar análisis semestral y llevar resultados al Consejo de Dirección General (CDG) y de las Unidades de Base Empresarial (UEBs).

Acciones:

17. Definir con precisión las fechas de entrega las evaluaciones a los jefes.
18. Monitorear el proceso de entrega de las evaluaciones.

Responsable: Departamento de Economía del Trabajo.

Deficiencia:

- En ocasiones, las evaluaciones del desempeño no reflejan el real desenvolvimiento del trabajador y los aspectos a mejorar.

Medida: Seleccionar los predictores que reflejen la objetividad del desempeño de los trabajadores.

Acciones:

19. Crear espacios para lograr la comunicación cara a cara entre el trabajador y su jefe inmediato para que queden claro las expectativas de ambas partes.

Responsable: Departamento de Economía del Trabajo

Deficiencia:

- No poseen los mecanismos para los chequeos médicos de los trabajadores que van a laborar en el área limpia.

Medida:

- Capacitar a los especialistas para efectuar los chequeos médicos.
- Incrementar las auditorías internas en el Consultorio Médico.
- Proponer convenios y contratos de servicios con el Instituto de Higiene del trabajo.
- Comprar equipos para chequeos y adiestrar personal en su uso.

Acciones:

20. Desarrollar seminarios de para capacitar a los especialistas.
21. Discutir en el CDG la posibilidad de la firma de convenios y contratos de servicio con el Instituto de Higiene del trabajo.
22. Gestionar la compra de equipos de chequeo.

Responsable: Grupo de Salud Ocupacional y Gestión de Medio Ambiental.

Deficiencia:

- No se tiene en cuenta en la estimulación moral la permanencia o años de servicios de los trabajadores.

Medida: Realizar análisis con los factores del centro.

- Crear nuevas formas de estimulación moral para los trabajadores de 20 años en la empresa y los de reconocido prestigio.

Acciones:

23. Incorporar este parámetro en el Reglamento de Estimulación Moral.

Responsable: Factores del Centro.

Deficiencia:

- Atraso en la aprobación del nuevo reglamento de estimulación moral.

Medida: Aprobar el nuevo reglamento de estimulación moral.

Acciones:

24. Discutir en el CDG la aprobación del reglamento.

Responsable: Factores del Centro.

Deficiencia:

- Existen aún reservas en la atención a los estudiantes por parte de los tutores del centro y la entidad docente a la que pertenecen.

- Medida: Seleccionar y capacitar adecuadamente el especialista que desempeñará la actividad de Tutor

- Integrar la actividad de los tutores del CIM con las entidades docentes.

Acciones:

25. Explicar mediante seminarios la importancia del papel de los tutores.

26. En los convenios con las Unidades Docentes hacer énfasis en un trabajo mas estrecho entre los tutores de ambos centros.

Responsable: Departamento de Gestión del Conocimiento.

A continuación se muestra el comportamiento de todas las acciones de mejora brindadas a partir de las deficiencias detectadas al evaluar el SGICH y la RSE del CIM. La tabla fue completada con el criterio de expertos, teniendo en cuenta aspectos como Costo, Responsabilidad e Impacto.

Después de analizada la Tabla 1 se puede concluir que la mayor parte de las acciones están entre mediano y bajo costo es decir que no se necesita gran cantidad de recursos para su realización, además que todas dependen de las decisiones de la empresa, lo que es mejor para su rápida ejecución, provocando un gran impacto en la eficiencia del desempeño de la Dirección de Desarrollo Humano.

Tabla 1: Clasificación de las acciones teniendo en cuenta el Costo, la Responsabilidad y el Impacto, para la Dirección de Desarrollo Humano del CIM.

Acciones	Costo			Responsabilidad		Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Entidad	OSDE	Alto	Medio	Bajo
1			X	X			X	
2		X		X		X		
3		X		X		X		
4			X	X		X		
5		X		X		X		
6			X	X		X		
7		X		X		X		
8			X	X			X	
9		X		X		X		
10		X		X		X		
11		X		X		X		
12			X	X			X	
13			X	X			X	
14		X		X		X		
15		X		X		X		
16		X		X		X		
17			X	X			X	
18			X	X			X	
19			X	X		X		
20			X	X		X		
21			X	X		X		
22	X		X	X		X		
23			X	X			X	
24			X	X			X	
25			X	X			X	
26		X		X		X		

CONCLUSIONES

Como conclusiones se destaca que el CIM tiene definidos sus públicos de interés, los cuales presentan una gran importancia para el cumplimiento de su misión en particular y su RSE al ser todos considerados por la entidad.

La organización realiza los Activos Productividad que constituyen un elemento de fortaleza ya que contribuyen a la mejora continua de los procesos del centro. La revisión documental realizada evidencio que el CIM cuenta con un sistema documental que establece las políticas, los procedimientos y el control de la actividad de Capital Humano.

En la evaluación de los módulos del SGICH y la RSE se detectaron deficiencias, a las cuales se les confeccionó un plan de mejora. El mismo tiene dos momentos principales: las medidas y las acciones que permitan materializar dichas medidas de mejora.

REFERENCIAS

- Cejas Yanes, E. (2005). La industria Farmacéutica en Cuba. Disponible en:
<https://bitacorafarmaceutica.files.wordpress.com/.../la-industria-farmaceut...> Enrique
Cejas Yanes
- Lage, A. (2013). La Economía del Conocimiento y el Socialismo. La Habana: Editorial
Academia.
- Montalvo, Luis Félix Arriete. (S/A). La política del conocimiento, ciencia, tecnología e
innovación y educación superior en Cuba. Módulo de contenido para el curso de grados
y categorías.
- MTSS. (2006). Resolución 29/2006. Planificación, Organización, Ejecución y Control del
Trabajo de la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, en las Entidades
Laborales. La Habana, Cuba.