



La gestión de capital humano en empresas del sector biotecnológico cubano

The management of human capital in enterprises of the Cuban biotechnical sector

Yanela Cadalzo-Díaz^I, Idania Caballero-Torres^{II}, María Julia Becerra-Alonso^{III}

^I Instituto "Finlay". La Habana, Cuba

E-mail: ycadalzo@finlay.edu.cu

^{II} Centro de Inmunología Molecular. La Habana, Cuba

E-mail: idania@cim.sld.cu

^{III} Universidad Tecnológica de la Habana José Antonio Echeverría. La Habana, Cuba

E-mail: mjuliab@ind.cujae.edu.cu

Recibido: 1 de febrero de 2016

Aprobado: 8 de diciembre de 2016

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es caracterizar la situación actual de la gestión del capital humano en cuatro organizaciones del sector biotecnológico farmacéutico cubano, con énfasis en la caracterización de su fuerza de trabajo y en la evidencia de su elevada calificación. El conocer el comportamiento de la calificación de la fuerza de trabajo, la evolución de la actividad de capital humano, la necesidad de integración con otros sistemas de gestión y el análisis de los perfiles de puesto puede aportar una información valiosa a las empresas que se analizan, y al resto de los sectores, con respecto a las demandas de la gestión del capital humano en empresas de alta tecnología. El estudio contribuye a la construcción de alternativas para el diagnóstico de la gestión del capital humano y alerta sobre la necesidad de propuestas coherentes con las singularidades del sector.

Palabras clave: empresas, gestión, capital humano, sector biotecnológico.

ABSTRACT

The objective of the present work is to describe the current situation of the management of the human capital in four organizations of the Cuban biotechnical pharmacist, with emphasis in the characterization of its work force and in the evidence of its high qualification. Knowing the behavior of aspects like the qualification of the work force, the evolution of the activity of human capital, the distribution of the workers for distinctive processes of this industry, the integration necessity with

other management systems and the analysis of the position profiles cannot contribute a valuable information alone to the companies that are analyzed, but to the rest of the sectors with regard to the demands of the management of the human capital in companies of high technology. The study contributes to the construction of alternatives for the diagnosis of the management of the human capital and it alerts about the necessity of coherent proposals with the singularities of the sector.

Key words: enterprises, management, human capital, biotechnical sector.

I. INTRODUCCIÓN

La importancia del recurso humano en el entorno empresarial es un saber compartido por académicos y empresarios. Esta afirmación, también refrendada en la bibliografía, indica un reconocimiento del papel de las personas en los resultados de la organización laboral. Se incrementa el reconocimiento del papel de las personas en los resultados de las entidades y el centro de atención pasa de los procesos productivos a los trabajadores y su desempeño [2, 3, 4, 7, 8, 19]

La búsqueda permanente de un sistema empresarial constituido por entidades eficientes, bien organizadas y eficaces es un desafío permanente para los profesionales vinculados al desempeño de las organizaciones; con mayor énfasis en el contexto cubano si se tiene en cuenta que la baja eficiencia es uno de los factores que en el orden interno caracteriza a la economía. Sin embargo, las producciones derivadas de la industria biotecnológica logran en muchos casos un buen posicionamiento de cara al mercado farmacéutico mundial. Cuba puede mostrar organizaciones donde se combina la investigación científica, la innovación tecnológica, el desarrollo acelerado de nuevos productos con la calidad adecuada que se comercializan dentro y fuera del país.

La industria biotecnológica farmacéutica cubana, dedicada al desarrollo de nuevas tecnologías, nuevos equipos y procesos, surge como resultado de la aplicación de los nuevos conocimientos y descubrimientos de diferentes ciencias e inicia una revolución en las bases tradicionales de competencia de la industria farmacéutica, en especial, en términos de desarrollo y fabricación de productos.

Dentro del sector se distinguen las llamadas Empresas de Alta Tecnología (EAT). Estas empresas impactan en el desarrollo de la economía de sus países, y en el caso de Cuba, se trata de organizaciones en que se partió de una inversión masiva en la formación del capital humano y de un desarrollo científico financiado por el estado para construir a partir de ahí capacidades de producción de alta tecnología [14]

Un rasgo que distingue a las EAT es su ciclo completo. En la figura 1 se representan los diferentes momentos que contiene este ciclo; la investigación científica, el desarrollo de productos, el escalado productivo y la gestión comercial directa en la misma organización, en un entorno de cumplimiento de altos estándares de calidad que responden a regulaciones nacionales e internacionales.

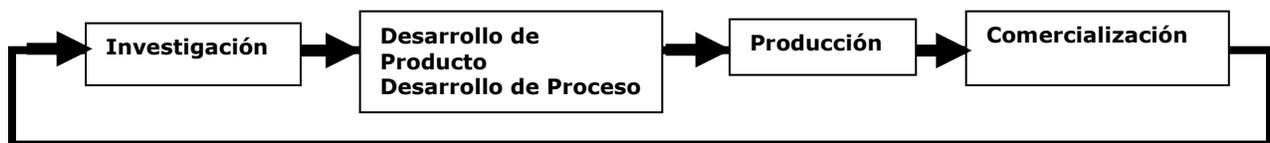


Fig. 1. Ciclo completo de las EAT

Fuente: Elaboración propia

El sector que se estudia tiene resultados probados en cuanto a desempeño organizacional, sin embargo, las regularidades de la gestión del capital humano (GCH) realizada para generar productos patentables no están suficientemente documentadas ni representadas de manera que sirvan de referencia a otras empresas del sector y del país. En las empresas del sector biotecnológico el desarrollo estratégico de los recursos humanos exige una concepción diferente de su gestión, que sin dudas debe partir de una caracterización de su funcionamiento [1, 6, 10, 11, 12, 16, 18]

El énfasis en la gestión de personas trasciende el sector biotecnológico; sin embargo, en este contexto en el que el conocimiento y su aplicación son determinantes, las prácticas asociadas al recurso humano tienen un interés particular.

Aunque se ha tratado con frecuencia el valor del capital humano en las EAT, este trabajo pretende caracterizar la situación actual de su gestión en cuatro organizaciones del sector biotecnológico farmacéutico. Para guiar la caracterización se utiliza una herramienta diseñada para el diagnóstico del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) que se emplea frecuentemente en investigaciones del sector empresarial cubano. Se adicionan otros parámetros de análisis que evidencian las especificidades del sector y los desafíos que establecen a la GCH. Se estudia la alta calificación de su fuerza de trabajo. Se detalla la evolución de la GCH y la evaluación de un grupo de especialistas sobre la integración de los sistemas de gestión aprobados con el de capital humano. Para completar la caracterización se hace un análisis del comportamiento de los perfiles de puesto como elemento técnico organizativo que facilita la integración de los procesos internos de la GCH.

El estudio contribuye a la construcción de alternativas para el diagnóstico de la GCH en EAT que permita maximizar sus oportunidades y minimizar los riesgos.

II. MÉTODOS

Se seleccionaron cuatro empresas del sector biotecnológico farmacéutico que convencionalmente se identifican como Empresa 1, Empresa 2, Empresa 3 y Empresa 4.

Las empresas seleccionadas tienen en común determinados rasgos distintivos que enfatizan en la gestión del conocimiento y ponen al hombre en el centro de la productividad del trabajo:

1. Todas contienen el ciclo completo. Realizan la investigación científica, el desarrollo de productos, el escalado productivo y la gestión comercial directa en la misma organización, en un entorno de cumplimiento de altos estándares de calidad que responden a regulaciones nacionales e internacionales.
2. Sus productos son en gran medida resultado de la innovación tecnológica.
3. Sus productos distintivos tienen premios y patentes.
4. La fuerza de trabajo es de muy alta calificación.
5. Exhiben una alta productividad del trabajo.
6. La gestión económica y financiera tiene particularidades relacionadas con negociación de intangibles, la intensidad importadora y exportadora y los productos precederos, entre otros aspectos [14]

Se consideró pertinente para el logro del objetivo propuesto aplicar los siguientes instrumentos, de los cuales se hace una breve descripción y se especifica el propósito:

1.- Análisis documental. Se revisó la plantilla aprobada en cada centro (con plazas cubiertas y vacantes), manuales de organización del trabajo, organigramas, procedimientos normalizados de operación propios de la industria y los perfiles de puesto de trabajo correspondientes a los centros investigados.

Propósito: Determinar la calificación del personal y la distribución de trabajadores por categoría ocupacional y por los procesos que se ejecutan en cada empresa. Además, permitió identificar los cargos por áreas de procesos macro, determinar la estructura actual de los perfiles de puesto de trabajo existentes, identificar cuáles y cuántos cargos son importados de otros sectores y cuántos son propios.

2.- Entrevistas. Se aplicó a directivos y especialistas del área de recursos humanos de cada centro investigado.

Propósito: Indagar su percepción acerca de la utilidad de los perfiles de puesto de trabajo como herramienta de integración de los diferentes subsistemas de la GCH y el modo en que fueron elaborados. Registrar la evolución de las actividades relacionadas con la gestión de los recursos humanos en cada centro.

Se utilizó la siguiente guía de entrevista:

- Procedimiento que emplea cada centro para elaborar los perfiles de puestos de trabajo.
- Reflejo en los actuales perfiles de puesto de trabajo de contenidos vinculados a los diferentes subsistemas de GCH, como Seguridad y Salud, Organización del Trabajo, Comunicación, entre otros.
- Identificación del sistema de competencias en cada empresa (competencias organizacionales, en los procesos y en los puestos).
- Estructura que ha asumido el área de Recursos Humanos desde la fundación del centro.

3. Encuesta: Se aplicó una encuesta a 34 especialistas del área de recursos humanos de diferentes empresas del sector estatal. La muestra incluyó 18 sujetos, entre especialistas y directivos, del área de capital humano de entidades del sector biotecnológico farmacéutico, con 20 años de experiencia en la actividad de GCH como promedio.

Propósito: Explorar la percepción sobre la dependencia de cada sistema de gestión existente en la organización de los diferentes módulos o subprocesos del SGICH y del diseño del perfil de puesto.

4. Herramienta de diagnóstico del SGICH.

Propósito: Diagnosticar el nivel de integración externa, interna y el nivel estratégico de las organizaciones seleccionadas.

Para la caracterización de la GCH se consultó la herramienta para realizar el diagnóstico del SGICH [15], basada en las exigencias de la NC: SGICH (Norma Cubana: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano) [17] y el modelo GRH-DPC (Gestión de Recursos Humanos- Diagnóstico, Proyección y Control) [9]. Ambas propuestas se utilizan ampliamente en el contexto empresarial cubano.

La primera constituyó una herramienta fundamental para las entidades con interés de certificar su sistema de GCH por la NC- 3001[17] y el segundo es soporte de decenas de tesis de maestría defendidas en Cuba y el extranjero. No existen contradicciones de significación entre ambas propuestas; tienen fundamentos teóricos similares y un propósito explícito de contribuir con la GCH al desempeño organizacional.

III. RESULTADOS

Para guiar la caracterización de la GCH en las empresas seleccionadas se utilizó la Herramienta diagnóstico del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano [15]. La metodología de referencia dispone de una herramienta automatizada que incluye: datos generales de la organización, evaluación de las premisas, evaluación de los módulos y resultados. Con la introducción de la información se obtienen además gráficos que permiten visualizar la información y ordenar los resultados.

a.- Datos generales de la organización

La metodología de referencia incluye entre los datos generales de la organización, las características de la plantilla (aprobada y cubierta), la distribución de los trabajadores por sexo y edades; y la distribución de los trabajadores por categoría ocupacional. Este último elemento es muy ilustrativo si se quiere revelar las peculiaridades de la fuerza de trabajo en las empresas seleccionadas.

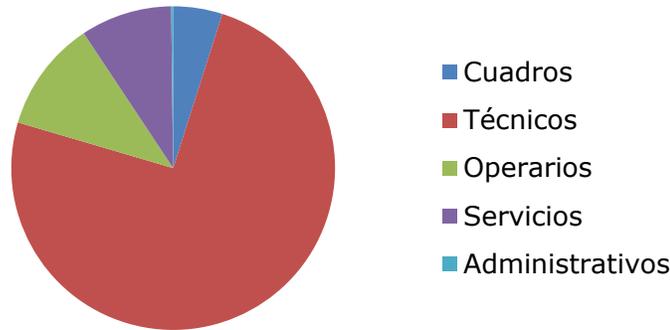


Fig. 2. Distribución de trabajadores por categoría ocupacional
Fuente: Elaboración propia

La figura 2 muestra la distribución de la fuerza de trabajo de las empresas seleccionadas según las categorías ocupacionales vigentes. Más del 60% de la plantilla cubierta en los centros seleccionados corresponde a la categoría Técnico. Esta categoría se ocupa con personal de nivel superior o medio superior y está indicando que constituye la fuerza de trabajo más calificada de la institución, como corresponde a empresas que privilegian la gestión del conocimiento.

b.- Evaluación de las premisas

Las premisas que se consideran en la metodología para el desarrollo de un sistema de gestión integrada de capital humano son: alineación estratégica, participación de los trabajadores en la dirección de la organización, competencia de los cuadros y técnicos que atienden la actividad de capital humano, clima laboral, y método y estilo de dirección en la organización. Se reconoce el valor de todas pero la calificación de los gestores del capital humano es esencial para el desarrollo de las competencias requeridas y del liderazgo de este sistema de gestión.

Tabla 1. Calificación del personal que atiende la GCH

Calificación del personal/Centro	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Nivel superior y medio superior	13	100	26	96,2	6	75	20	100
Títulos académicos	3	23	3	13,6	1	12,5	2	10
Grados científicos	0	0	2	9,09	0	0	2	10
Categoría tecnológica	2	15,4	4	18,2	0	0	9	45
Cargos propios Biotecnología	1	7,7	2	9,09	0	0	3	15
Categoría científica	0	0	2	9,09	0	0	2	10

Fuente: Elaboración propia

La tabla 1 refleja la alta preparación técnico-profesional que tienen los gestores de CH en las empresas objeto de estudio. Más del 95% posee nivel superior y medio superior. Los títulos académicos y el grado científico alcanzado avalan la continuidad de estudios en el postgrado y las categorías tecnológicas también ilustran que se cuenta entre los gestores de CH con un personal de alto desarrollo técnico profesional. Se utilizaron las mismas categorías que antes se emplearon para describir la calificación del personal en general.

c.- Evaluación de los módulos

La herramienta para realizar el diagnóstico del SGICH [15] considera la evaluación de los 9 módulos que establece la NC-SGICH: Competencias Laborales, Organización del Trabajo, Selección e Integración, Capacitación y Desarrollo, Estimulación Material y Moral, Seguridad y Salud en el Trabajo, Evaluación del Desempeño, Comunicación Institucional y Autocontrol. Para evaluar los módulos o subprocesos se constató el cumplimiento de los requisitos de la NC-3001. La figura

3 muestra los resultados de tres de los centros seleccionados a partir de la información disponible. En dos de las empresas los requisitos se cumplen en más del 50%; mientras que la empresa 2 muestra resultados más favorables.

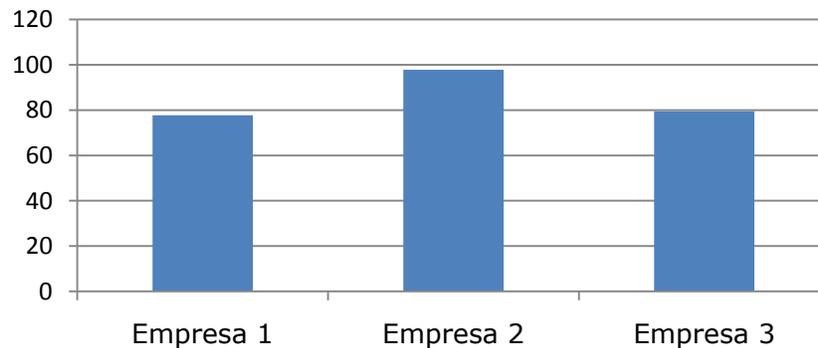


Fig. 3. % Cumplimiento de los requisitos
Fuente: Elaboración propia

d.- Resultados

La metodología de referencia permite luego de evaluar las premisas y los módulos hacer inferencias sobre la integración externa y la integración interna que resulta en el nivel estratégico alcanzado en las organizaciones por el sistema de capital humano. La figura 4 muestra una comparación entre tres de las entidades objeto de estudio a partir de la información disponible. Los niveles de integración a lo interno de las organizaciones son insuficientes.

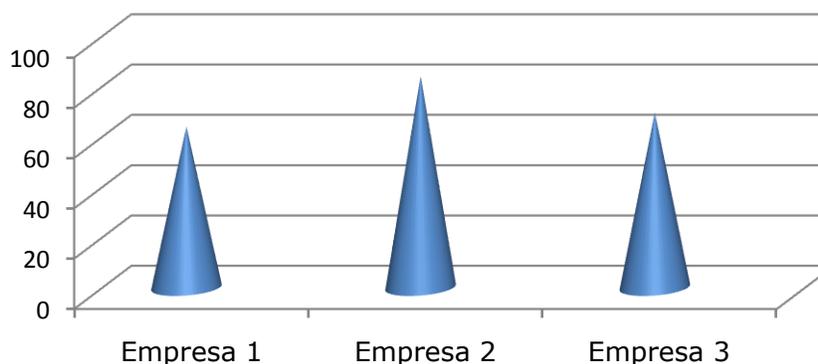


Fig. 4. Nivel estratégico alcanzado en los centros objeto de estudio
Fuente: Elaboración propia

IV. DISCUSIÓN

Se agregaron al análisis realizado, otros parámetros para describir la GCH que se realiza en los centros seleccionados, se enfatiza en aspectos menos tratados y que distinguen su desempeño: la calificación del personal y la distribución de trabajadores por los procesos que se ejecutan en cada empresa, la evolución de la actividad de GCH, la evaluación de la integración del sistema de gestión del capital humano con otros sistemas de gestión. En el sector empresarial en su sentido más amplio, este primer aspecto (calificación del personal) no se registra sistemáticamente ni se detalla en las investigaciones estudiadas como elemento distintivo para realizar análisis relacionados con la fuerza de trabajo, sin embargo, en el sector objeto de estudio constituye una exigencia de primer orden.

Contar con una fuerza productiva donde, como tendencia, más del 80 % tiene nivel superior y medio superior es una garantía para cumplir sus compromisos empresariales.

La tabla 2 muestra el comportamiento de este parámetro:

Tabla 2. Calificación del personal

Calificación del personal/Centro	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Nivel superior y medio superior	573	81,2	988	88,6	106	45,7	863	57
Títulos académicos	68	9,6	150	13	19	82	245	33,8
Grados científicos	18	2,5	47	4	7	3	91	12,5
Categoría tecnológica	199	28,2	160	14	0	0	204	15,2
Cargos propios Biotecnología	39	5,5	154	13	8	3,4	149	11,1
Categoría científica	35	4,9	85	7	19	8,2	92	6,85

Fuente: Elaboración propia

Aunque se explican por sí mismas, se detalla el contenido de cada categoría para no obstaculizar la comprensión:

- Nivel superior y medio superior: Incluye graduados de bachillerato y de cualquier carrera universitaria.
- Títulos académicos: Incluye graduados de maestría o especialidad.
- Grados científicos: Incluye los doctores en cualquier área del conocimiento.
- Categoría tecnológica: Incluye tecnólogos de 1er, 2do y 3er nivel y técnicos innovadores de 1er y 2do nivel.
- Biotecnólogos: Incluye biotecnólogos de 1ro, 2do y 3er nivel; especialistas de tecnología avanzada de 1er, 2do y 3er nivel y especialistas de alta tecnología de 1er, 2do y 3er nivel.
- Categoría científica: Incluye aspirante a investigador, investigador agregado, investigador auxiliar e investigador titular.

Si se consideran los trabajadores que poseen categoría tecnológica y/o categoría científica, ello representa el 24 % del total de la fuerza de trabajo de las empresas seleccionadas. Si se adiciona además el personal con títulos académicos y grados científicos, el porcentaje asciende a 43. Esta particularidad de la fuerza de trabajo demanda que la gestión del capital humano tenga necesariamente que poseer un enfoque estratégico que garantice el desarrollo continuo del personal que genera productos altamente innovadores, patentables, y en ocasiones únicos de su tipo en el mundo.

Otro aspecto que muestra las peculiaridades de la fuerza de trabajo en el sector que se estudia es la distribución de los trabajadores por los procesos que se ejecutan. Existen cuatro macro procesos distintivos asociados a este tipo de industria: ejecutivo o de dirección, operaciones industriales, investigación desarrollo y el de administración y servicios. La figura 5 refleja los datos de los 4 centros investigados. El crecimiento es más notorio en los procesos relacionados con las operaciones industriales, donde se ubica cerca del 50% de los trabajadores de estas entidades. Se evidencia el peso que los procesos de innovación, desarrollo, calidad, producción, y comercialización tienen dentro de un sector que se caracteriza por poner al servicio de la sociedad la productividad del conocimiento. Nótese además que el proceso de Administración y Servicios tiene un comportamiento similar al de Investigación y Desarrollo, dado fundamentalmente porque dentro del mismo también se agrupa todo el personal vinculado a Servicios Técnicos Especializados que apoyan y soportan la alta tecnología instalada para la fabricación de los productos, dígame por ejemplo el personal vinculado al desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, el desarrollo y validación de software, la administración de redes, entre otros.

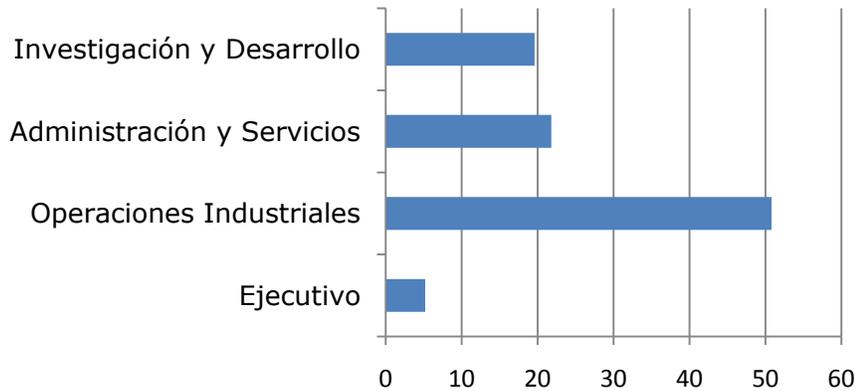


Fig. 5. % distribuci3n de trabajadores por procesos distintivos
Fuente: Elaboraci3n propia

Se declaran las 1reas que se incluyen en cada proceso identificado:

- ✓ Ejecutivo: Se incluy3 el 1rea de Direcci3n general y los jefes de 1rea.
- ✓ Operaciones Industriales: Se incluyeron las 1reas de calidad, producci3n, ingenieria, auxiliares de la producci3n, inversiones.
- ✓ Administraci3n y Servicio: Se incluyeron las 1reas de servicio, administraci3n, logistica, economia, recursos humanos, transporte y auxiliares de limpieza.
- ✓ Investigaci3n y Desarrollo: Se incluyeron las 1reas de investigaci3n y desarrollo.

La figura 5 muestra un an1lisis de un momento puntual en la distribuci3n de los trabajadores por procesos; y las figuras 6 y 7 reflejan la tendencia a un crecimiento sostenido de la fuerza de trabajo a lo largo de los a1os, en dos de las empresas objeto de estudio. Un an1lisis hist3rico del comportamiento de la distribuci3n del personal en los macro procesos que se mencionaron, enfatiza el hecho de que existe una mayor representatividad en los relacionados con Investigaci3n y Desarrollo; y Operaciones Industriales.

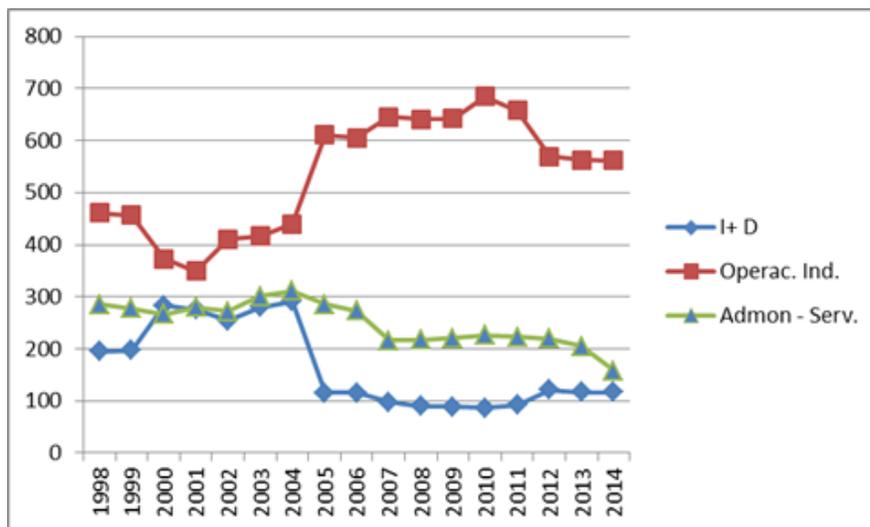


Fig. 6. Distribuci3n de trabajadores por procesos distintivos. Empresa 1
Fuente: Elaboraci3n propia

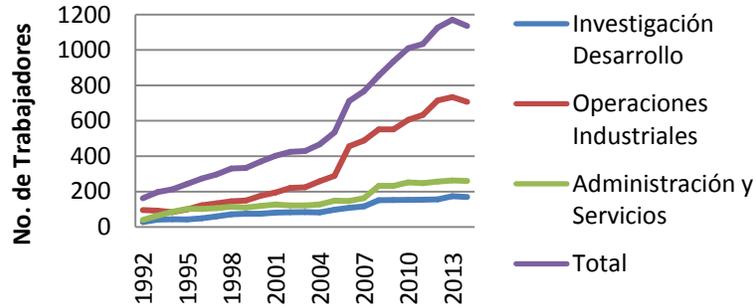


Fig. 7. Distribución de trabajadores por procesos distintivos. Empresa 2
Fuente: Elaboración propia

El número creciente de empleados involucrados en el sector es un indicador favorable de la estabilidad y el desarrollo alcanzado. Estos resultados armonizan con el crecimiento de indicadores de producción, exportaciones y productos registrados o comerciales; razón de más para profundizar en el estudio del sector y en la determinación de regularidades de su fuerza de trabajo.

Evolución de la actividad de GCH

El análisis histórico del comportamiento de la GCH evidencia de la complejidad que adquiere el sistema de gestión que se aborda. Se establecieron periodos que permitan identificar momentos importantes en el desempeño de estos centros, la primera década desde su surgimiento, luego una etapa de desarrollo como entidades con tratamiento preferencial y una tercera más cercana a la actualidad con una consolidación del desempeño como empresas que evidencia la estabilidad alcanzada. La figura 8 describe una evolución similar de la gestión del capital humano en estas organizaciones. Se aprecia el tránsito de áreas funcionales con poco personal de menor calificación y con tareas clásicas de administración hacia direcciones y áreas más complejas desde el punto de vista estructural, dirigidas por individuos de mayor calificación, donde se incluyen actividades propias de una gestión estratégica.

1990-2000	⇒	Departamento o Grupo de Personal que se convierte en Departamento de Recursos Humanos. Integrado por no más de 4 personas que pueden tener nivel superior. Atiende básicamente el pago a los trabajadores.
2000-2010	⇒	Puede encontrarse como Dirección de Capital Humano, Departamento de Desarrollo Humano, Grupo de Gestión de Recursos Humanos. Se incrementa el número de personal y su titulación académica. Se incorporan actividades con mayor implicación estratégica para la gestión de las personas, como el proceso de formación.
2010 - actualidad	⇒	Mantiene su denominación. Sigue el incremento de personal en el área, ahora con tendencia a aumentar la categoría científica y la especialización en las actividades relacionadas con la fuerza de trabajo. Se trabaja la gestión con un enfoque a procesos. Crecen las demandas a la integración con otros sistemas de gestión y al desarrollo de un personal competente en las organizaciones. Se informatiza la actividad de capital humano para la gestión de la formación personalizada acorde al perfil del puesto de trabajo.

Fig. 8. Evolución de la gestión del capital humano
Fuente: Elaboración propia

Evaluación de la integración del sistema de GCH con otros sistemas de gestión.

La búsqueda de empresas más eficientes debe considerar la articulación de los sistemas de gestión existentes [13]. De ahí la necesidad de evaluar la integración del sistema de GCH con otros sistemas de gestión. Un paso conveniente es constatar la percepción que tienen los líderes en la GCH de la dependencia de los sistemas de gestión existentes de los diferentes subprocesos que integran la actividad de capital humano. Este conocimiento enriquece la caracterización de la GCH por cuanto permite identificar diferencias en el modo de hacer la GCH en las organizaciones y generar transformaciones.

A los ya conocidos sistemas de gestión (de Organización General, de Métodos y Estilos de Dirección, de Atención al Hombre, de Organización de la Producción de Bienes y Servicios, de Gestión de la Calidad, de Planificación, de Contratación Económica, de Contabilidad, de Control Interno, de Relaciones Financieras, de Costos, de Precios, Informativo y de Mercadotecnia) se adicionan el Sistema de Gestión del Capital Humano, el Sistema de Gestión Ambiental, el de Gestión de la Innovación y el de Comunicación Empresarial[5]

El sistema de gestión integrada de capital humano en el sector objeto de estudio se reconoce como uno de los que más impactan en el desempeño organizacional.

La tabla 3 muestra los diferentes sistemas de gestión que se establecen para la empresa cubana, válidos para el grupo empresarial BioCubaFarma, y el marco regulatorio asociado. La puesta en práctica de una gestión integrada de estos sistemas es una necesidad acuciante si se trata de obtener mejor desempeño de estas organizaciones. Se demanda la necesaria integración tanto entre el sistema de GCH y otros sistemas de gestión; como entre los subsistemas que lo componen.

Tabla 3. Sistemas de gestión y marco regulatorio.

No.	Sistema de Gestión	Legislaciones y Normas para su certificación
1	Sistema de Organización General	Decreto 281/2014
2	Sistema de Métodos y Estilos de Dirección	
3	Sistema de Atención al Hombre	
4	Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios	
5	Sistema de Planificación	
6	Sistema de Contratación Económica	
7	Sistema de Contabilidad	
8	Sistema de Relaciones Financieras	
9	Sistema de Costos	
10	Sistema de Precios	
11	Sistema Informativo	
12	Sistema de Mercadotecnia	
13	Sistema de Gestión del Capital Humano	NC 3000 NC-ISO 18000 Decreto 281/2014
14	Sistema de Gestión Medioambiental	NC-ISO 14000 Decreto 281/2014
15	Gestión de la Innovación	NC-ISO/IEC 27000 Normas UNE 166000:2002 EX Decreto 281/2014
16	El Sistema de Gestión de la Información y la Comunicación	NC-ISO/IEC 27000 NC 3000 Decreto 281/2014
17	Sistema de Gestión de la Calidad	NC-ISO 9000 Decreto 281/2014
18	Sistema de Control Interno	Resolución 60 Decreto 281/2014

Fuente: Elaboración propia

Se encuestaron 34 especialistas en la actividad de capital humano. Las respuestas de los encuestados se agruparon en aquellas cuya puntuación era de Alto y Medio e implicaba reconocimiento de la dependencia entre el sistema de gestión y los procesos de recursos humanos; y aquellas marcadas con Bajo o No Sé y que en opinión de las autoras no reconocían una dependencia.

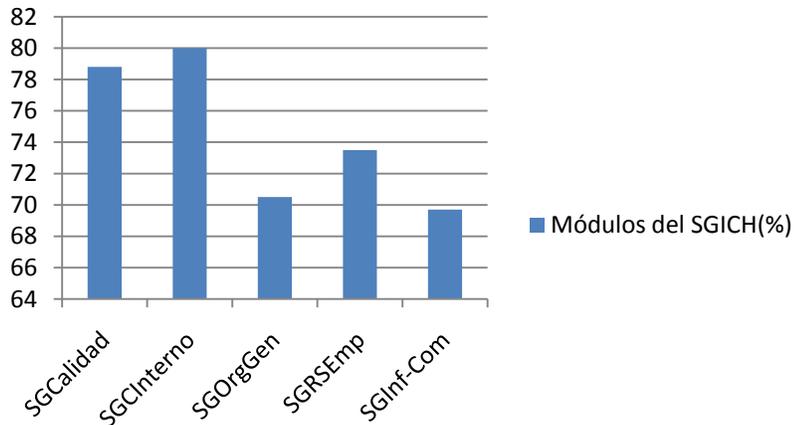


Fig. 9. Percepción de la dependencia entre el sistema de gestión y los módulos del SGICH
Fuente: Elaboración propia

La figura 9 refleja que hay una percepción extendida de que los sistemas de gestión de la organización tienen una dependencia de los módulos o subprocesos (Competencias Laborales, Organización del Trabajo, Selección e Integración, Capacitación y Desarrollo, Estimulación Material y Moral, Seguridad y Salud en el Trabajo, Evaluación del Desempeño, Comunicación Institucional y Autocontrol) que integran el SGICH. Los valores más altos corresponden al Sistema de Control Interno y al Sistema de Gestión de la Calidad. Los resultados evidencian el reconocimiento por parte de los especialistas, del papel de la GCH en los sistemas de gestión implementados en sus organizaciones. Esta percepción deberá concretarse en las políticas de la organización con respecto a su capital humano.

Los perfiles de puesto de trabajo.

También conocido como calificador, profesiograma o descripción del cargo [17]; se derivan del análisis y diseño de los puestos y deben estar sintonizados con los objetivos estratégicos definidos para que propicien el desempeño superior de los trabajadores y por tanto de la productividad de la organización.

Para caracterizar la situación de los perfiles de puesto de trabajo se tomaron como referencia aquellos aspectos que las autoras consideran favorecen su valor como herramienta de integración en una EAT y conduce a la gestión estratégica e integrada del capital humano:

- Vínculo con el sistema de competencias.
- Correspondencia con los cargos aprobados en la empresa.
- Procedimiento asociado a su diseño.
- Origen del perfil.
- Percepción de su impacto en los sistemas de gestión de la empresa.

La gestión por competencias es un requisito determinante en el propósito de lograr una gestión estratégica e integrada del capital humano. En este momento de las 4 empresas seleccionadas, solo tres tienen identificadas las competencias organizacionales, como tendencia menos del 50 % de sus procesos tienen identificadas las competencias correspondientes y menos del 25 % de sus perfiles se diseñan por competencia.

Se constató que en las entidades investigadas no están diseñados los perfiles de puesto de trabajo para todas las áreas del centro. Generalmente se priorizan aquellas que son periódicamente auditadas o inspeccionadas por agencias regulatorias nacionales e internacionales, quedándose sin representación ni descripción el resto de los procesos y actividades de la entidad.

No se encontró en todos los centros un procedimiento general que indique cómo elaborar el perfil de puesto de trabajo ni se aprovecha para la integración con otros sistemas de gestión existentes.

Se utiliza un procedimiento normalizado de operación (PNO) que establece la realización de entrevistas a trabajadores y directivos de las áreas para la confección de los perfiles, sin embargo, estas no siempre se realizan a los trabajadores más competentes y experimentados por lo que los errores en cuanto a la determinación precisa de funciones, requisitos y características asociadas a los diferentes puestos de trabajo se presentan en reiteradas ocasiones. Tampoco se trabaja en equipo o aplicando técnicas adecuadas de registro para que la información que se recoja represente fielmente las características de las actividades que se caracterizan.

En la generalidad de los centros la fecha de actualización de los perfiles de cargos data de años anteriores, por ejemplo, en la Empresa 1 existen procesos que desde el año 2012 no se actualizan al respecto, lo cual evidencia el carácter burocrático que actualmente presenta el tema para la organización. En la práctica empresarial del sector objeto de estudio los mismos no se actualizan con la periodicidad requerida ni se convierten en reales instrumentos de gestión para la actividad integrada del capital humano, siendo utilizados en la mayoría de las ocasiones solamente para satisfacer demandas puntuales de las Agencias Regulatorias Nacionales e Internacionales, lo cual evidencia su carácter burocrático y tradicional y su bajo impacto para la GICH.

No todos los parámetros tipificados se contemplan en los perfiles de cada centro. Por ejemplo, en los puestos en los cuales el trabajador se expone a peligros biológicos, el calificador no contempla las especificaciones necesarias para realizar la práctica diaria, siendo esto un requisito indispensable para realizar una adecuada gestión de bioseguridad y seguridad integral del trabajo.

Los calificadores de cargo utilizados en la actualidad son muy generales, importados de otros sectores o ramas del país e identificados en al menos 30 resoluciones diferentes, ramales o comunes, que agrupan aproximadamente 2232 cargos. Cada centro del sector biotecnológico utiliza estos calificadores de cargo indistintamente.

La figura 10 ilustra la proporción en cuanto a la distribución de los cargos utilizados por su origen. Menos del 25 % de los cargos identificados en la plantilla aprobada en cada uno de los centros objeto de análisis, son cargos propios del sector biotecnológico – farmacéutico, por lo que se puede afirmar que esa herramienta de trabajo no describe con precisión las particularidades de las empresas objeto de estudio. Si el análisis se hace en general y no por centros se puede afirmar que menos del 15% de los perfiles son propios. En consecuencia, el 85% de los perfiles existentes en la actualidad no describen con precisión las particularidades de las empresas de ciclo completo, convirtiéndolos por tanto en documentos que presentan limitaciones para desarrollar una adecuada gestión del capital humano en este tipo de organización.

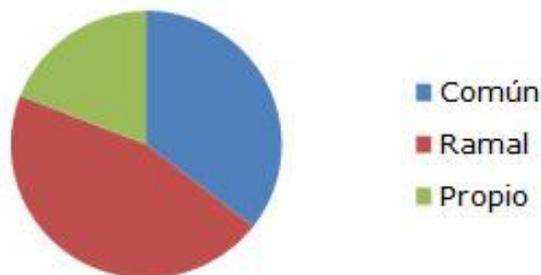


Fig. 10. Distribución de los cargos por su origen
Fuente: Elaboración propia

La GCH que requiere las empresas que se describen no se logra con el actual diseño de los perfiles de cargo. Esta situación conlleva a la necesidad de contar con un procedimiento general que estandarice las buenas prácticas asociadas a su diseño y elaboración, que tome como referencia el basamento

científico requerido y considere el entorno regulatorio para la determinación de los requisitos de los perfiles de puestos de trabajo en el sector objeto de estudio.

El procedimiento que se emplea para la elaboración de los perfiles de puesto varía de uno a otro centro y en ningún caso se logra elaborarlos con todos los requerimientos necesarios. Incrementar el conocimiento de los especialistas sobre las principales legislaciones y normas que sirven de referencia para determinar los requisitos de un puesto, debe favorecer la experticia que les permita lograr perfiles cada vez más completos.

Con la determinación del sistema de competencias precedido por estudios de organización del trabajo, donde se identifiquen los procesos que añaden valor y la descripción detallada del puesto, el perfil de puesto puede convertirse en un elemento de integración entre los subprocesos que integran el SGICH y entre este y los otros sistemas que coexisten en las organizaciones.

En cualquier transformación que se realice en la empresa la percepción de sus líderes es determinante. En la figura 11 se presenta el resultado gráfico de la indagación sobre la dependencia de un grupo de sistemas de gestión, del perfil de cargo. En todos los casos el perfil de cargo es considerado por debajo de la media con que se considera al resto de los subprocesos que se incluyen en la GCH. En opinión de las autoras esto significa que no se percibe como una herramienta de gestión, aun cuando el enfoque de competencia se acepte, en el orden investigativo y en el normativo como referente central en la GCH.

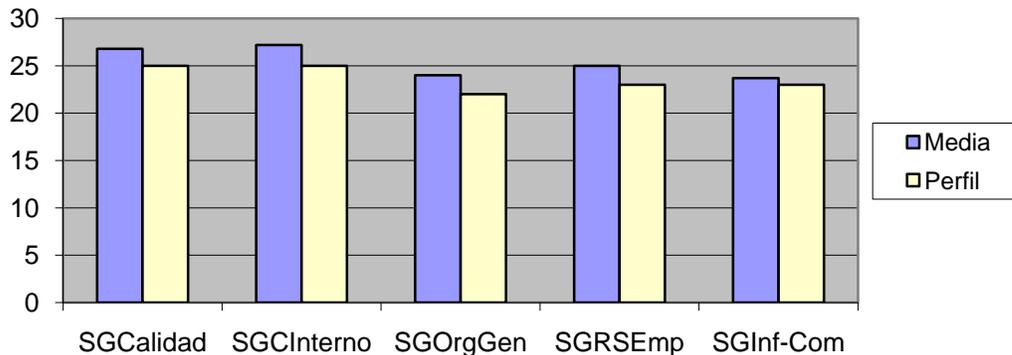


Fig. 11. Percepción de la dependencia de los sistemas de gestión del perfil de cargo
Fuente: Elaboración propia

V. CONCLUSIONES

1. El reconocimiento de que el capital humano de las empresas de alta tecnología es un activo estratégico que decide el futuro de las organizaciones requiere incorporar a los modelos de gestión, otros aspectos hasta ahora poco registrados en las propuestas de diagnóstico utilizadas como la calificación de la fuerza de trabajo, la evolución de la actividad de capital humano, la distribución de los trabajadores por procesos distintivos de esta industria, la necesidad de integración con otros sistemas de gestión y el análisis de los perfiles de puesto.
2. Las empresas seleccionadas muestran un crecimiento sostenido de su fuerza de trabajo, con alta calificación académica y científica, que se distribuye prioritariamente en las áreas correspondientes a los procesos de operaciones industriales en congruencia con su objeto social y que establece demandas a los diferentes módulos de la GCH.
3. La GCH de las empresas seleccionadas muestra una evolución hacia un proceso estratégico y con la tendencia a ser liderado por un personal más calificado.
4. Se percibe un reconocimiento entre los especialistas de la actividad de CH sobre la dependencia de los sistemas de gestión existentes en los centros y los módulos del SGICH.

5. El actual diseño de los perfiles de puesto de trabajo no favorece la integración entre las diferentes funciones del sistema de capital humana ni refleja la integración de este con otros sistemas de gestión. 🏢

VI. REFERENCIAS

1. Aliter. Especial BioSpain. Revista de Biotecnología y Empresa. 2012;(6).
2. Barba Aragón MI, Serrano Segura J. ¿Es útil la gestión de los recursos humanos en los ayuntamientos?. Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. 2015;21:9-16.
3. Calderón Hernández G, et al. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos Administración Bogotá. 2010;23(41):3-36.
4. Capó Pérez JR, et al. Sistema de gestión integrada de capital humano para las universidades cubanas. Caso Universidad Agraria de La Habana. Revista Congreso Universidad. 2013;II(3):1-12. ISSN 2306-918X.
5. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano. Decreto No. 281. Gaceta Oficial de la República de Cuba (extraordinaria). Anotado y Concordado; 2014.
6. Corredera Rilo E. Gestión de los Recursos Humanos en empresas innovadoras [Tesis de Maestría]: Universidad del país Vasco, Escuela Universitaria de Relaciones Laborales; 2013.
7. Cuesta Santos A. Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad. Revista Forum Empresarial. 2012;17(1):13-8. ISSN 1541-8561.
8. Cuesta Santos A, Valencia M. Indicadores de capital humano y del conocimiento en la empresa. La Habana, Cuba: Editorial Academia; 2014. ISBN 978-959-270-310-0.
9. Cuesta Santos A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Félix Varela: La Habana, Cuba; 2010. ISBN 978-959-07-1341-5.
10. Díaz Fernández I. Competitividad e innovación: ¿dónde está Cuba?. In: Boletín cuatrimestral; La Habana, Cuba: Centro de Estudios de la Economía; 2010.
11. Durán Cárdenas I. Procedimiento para identificar las competencias de procesos en la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos [Tesis de Maestría]. La Habana, Cuba: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría; 2016.
12. García Delgado D. Metodología para la preparación de la negociación de productos biotecnológicos con intangibles asociados [Tesis de doctorado]. La Habana, Cuba: Universidad de La Habana; 2014.
13. ISO 9001 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos; 2015.
14. Lage A. La economía del conocimiento y el socialismo. La Habana, Cuba: Editorial Academia; 2013. ISBN 978-959-270-286-8.
15. Melo Crespo JC. Herramienta diagnóstico del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Gecyt. La Habana, Cuba; 2015.
16. Nugent K, Lindburg L. Life sciences workforce trends evolve with the industry. Nature Biotechnology. 2015;33(1).
17. Norma Cubana 3000-02. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, (2007).
18. Pérez de Armas M. Capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en la empresa de alta tecnología del sector biotecnológico cubano [Tesis Doctoral]. Villa Clara, Cuba: Universidad Central de Las Villas; 2014.
19. Informe Internacional de Tendencias en Recursos Humanos. Posiciones y Salarios, Randstad, España; 2014.