

**Seminario Nacional de Intercambio Científico
Talento y Capital Humano
GECYT
Centro de Convenciones Capitolio, 18 de mayo, 2007**

**“Centro de Inmunología Molecular: Trabajando en la construcción
de una imagen positiva”**

Autores

Lic. Damaris de la Cueva Díaz
Psicóloga Organizacional
Profesora Instructora de la Cátedra de BPP
Centro de Inmunología Molecular
Teléfono: 271-7933 ext 520
E-mail: damaris@ict.cim.sld.cu

Lic. Ricardo Amir Herrera García
Psicólogo Organizacional
Profesor Instructor de la SUM
Centro de Inmunología Molecular
Teléfono: 271-7933 ext 520
E-mail: ricardo@ict.cim.sld.cu

Msc. Idania Caballero Torres
Asistente de Dirección Técnica
Biotecnóloga Superior de Primer Nivel
Centro de Inmunología Molecular
Teléfono: 271-7933 ext 301
E-mail: idania@ict.cim.sld.cu

Ing. Gisselle Rodríguez Rivero
Ingeniera Industrial
Esp. en Gestión de Desarrollo Humano
Centro de Inmunología Molecular
Teléfono: 271-7933 ext 301
E-mail: gisselle@ict.cim.sld.cu

Dra. Virginia Marrero Laceria
Psiquiatra Infanto Juvenil, Especialista de Segundo Grado,
Profesora Asistente
**Instituto Nacional de Salud
de los Trabajadores**
Teléfono: 44 22 11
E-mail: vmarrero@infomed.sld.cu

Resumen: En el Centro de Inmunología Molecular, el trabajo mancomunado de especialistas, trabajadores y directivos está orientado hacia el objetivo central de contribuir al logro de un completo bienestar físico, mental y social y el consecuente mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores. Para lograrlo, nuestro equipo multidisciplinario ha hecho hincapié en la prevención y el control de los riesgos psico-sociales, centrandose su actuar en la motivación de los trabajadores al favorecer la gratificación de sus necesidades psicológicas más demandantes mediante el perfeccionamiento de los diseños de puestos de trabajo, la adecuada selección e inserción de los nuevos trabajadores, el mejoramiento integral de las condiciones laborales, la realización de talleres vivenciales para el diagnóstico y tratamiento del estrés laboral, la orientación psicológica individualizada y la creación de sistemas educativos que desarrollen habilidades técnico-profesionales, personales y sociales.

Los principales resultados de la implementación de un programa de Gestión de Desarrollo Humano en el CIM permitió la elevación del nivel de motivación laboral, del sentimiento de

pertenencia a la organización, el mejoramiento del clima laboral, la elevación del nivel profesional y la obtención de categorías tecnológicas, así como la reducción del estrés, la disminución de los conflictos laborales y el establecimiento de relaciones interpersonales satisfactorias, tan necesarias a organizaciones como la nuestra con una alta promoción del trabajo en equipo. Todo ello incidiendo en la construcción de una imagen positiva tanto al interno como al externo de la organización.

Introducción

Los números y fórmulas cuentan y mucho, pero no menos importante lo son los aspectos humanos y psicológicos. Dejar de lado la creatividad, la innovación, la inteligencia emocional, la dinámica de grupos, el liderazgo o el trabajo en equipos entre otros, es condenar a la institución a la incompetitividad en el mediano y largo plazo. No sólo se trabaja con elementos físicos, como insumos, maquinarias y equipos, sino también con personas, las cuales son las que marcan la diferencia entre una empresa de excelencia y las otras. Es su creatividad, su capacidad de innovación, su capacidad de cambio y adaptación, su espíritu de perfeccionamiento, lo que distingue a las empresas poseedoras de claras ventajas competitivas.

La motivación de los trabajadores, junto con el ambiente del trabajo físico y técnico, forman un elemento crucial para mejorar la productividad. Se considera a las personas, más que a la tecnología o los sistemas de control como el recurso más importante de las operaciones, debido a que nada se hace sin la gente que elabora el producto. Esto incluye entre otros aspectos la selección, capacitación y supervisión del personal.

Tomando como fundamento la teoría marxista, concebimos al hombre nuevo, como aquel hombre capaz de transformarse a sí mismo, de apropiarse de forma dialéctica de valores nuevos, de interpretar y transformar la realidad, al tiempo que se enriquece su propia esencia. Un hombre que pueda autovalorarse deliberadamente como sujeto y objeto del desarrollo, un hombre que se forma en la actividad práctica, al hombre que se va cambiando en tanto cambian las circunstancias.

“[...] el trabajo debe adquirir una condición nueva; la mercancía hombre cesa de existir y se instala un sistema que otorga una cuota por el cumplimiento del deber social. Los medios de producción pertenecen a la sociedad y la máquina es sólo la trinchera donde se cumple el deber. El hombre comienza a liberar su pensamiento del hecho enojoso que suponía la necesidad de satisfacer sus necesidades animales mediante el trabajo. Empieza a verse retratado en su obra y a comprender su magnitud humana a través del objeto creado, del trabajo realizado. Esto ya no entraña dejar una parte de su ser en forma de fuerza de trabajo vendida, que no le pertenece más, sino que significa una emanación de si mismo, un aporte a la vida común en que se refleja, el cumplimiento de su deber social.” (Guevara. El socialismo y el hombre en Cuba).

El Centro de Inmunología Molecular es un centro dedicado a la investigación, el desarrollo y la producción de biofarmacéuticos. La misión del CIM es:

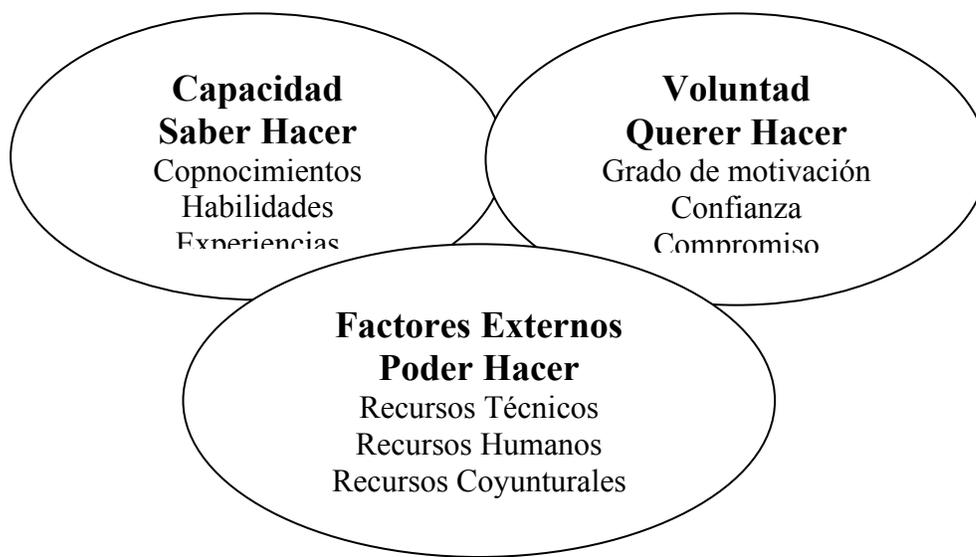
Obtener y producir nuevos biofármacos destinados al tratamiento del cáncer y otras enfermedades crónicas no transmisibles e introducirlos en la Salud Pública cubana. Hacer la actividad científica y productiva económicamente sostenible y hacer aportes a la economía del país.

Prácticamente todos los productos que adquirimos pueden ser examinados en su momento. Productos mecánicos, eléctricos, muebles, ropas, juguetes, e incluso la mayoría de los alimentos y bebidas, todos ellos pueden ser evaluados, y si se descubre que son inaceptables pueden ser reparados cambiados, o puede devolverse el dinero que costaron.

Hay, sin embargo un tipo de productos en los que eso no se puede hacer: Las medicinas. Las medicinas son totalmente diferentes. Su calidad no puede juzgarse antes de ser utilizadas. Deben tomarse en plena confianza.

Sea cual sea el motivo, si la fabricación o el etiquetado son defectuosos o si se han deteriorado pueden resultar peligrosas, incluso fatales. Sencillamente no se puede devolver una medicina después de utilizarla.

El trabajo en áreas limpias es un tipo de trabajo muy especial, que requiere de personas responsables, capaces de demostrar una integridad superior al promedio. Como ocurre en todos los puestos de trabajo especiales, el entrenamiento del personal es un factor crítico. Las personas deben saber hacer, querer hacer y poder hacer para lograr un desempeño satisfactorio en el plano personal y en la organización.



La fuerza de las organizaciones proviene de sus personas y el reto es precisamente formar un buen equipo de trabajo. Los conocimientos capacidades y habilidades de un trabajador de la industria biofarmacéutica deben estar reflejadas en los perfiles de los puestos de trabajo.

Perfiles de los puestos de trabajo

El crecimiento acelerado en los últimos años del Centro de Inmunología Molecular, en muchos de sus subsistemas organizacionales tales como los recursos humanos y las exportaciones, ha implicado, entre otros cambios, un incremento de la interacción con las agencias regulatorias internacionales, la realización de numerosas inspecciones y la consecuente gestión de la mejora continua de la calidad de productos y servicios a partir de las experiencias propias, convirtiéndose el centro en una institución que aprende de si misma de manera permanente. En los nuevos escenarios el capital humano no escapa a las influencias que recibe de la introducción de nuevas tecnologías y sistemas de trabajo, por lo que uno de los registros que con frecuencia se auditan e inspeccionan es el Perfil de los Puestos de Trabajo del personal que trabaja en áreas de producción aséptica. Desde el año anterior, se comenzó la aplicación del Método Delphi o Comités de Expertos para la revisión, renovación y creación de los puestos de trabajo del Área Limpia.. En el presente trabajo se muestra un análisis comparativo de dos metodologías para realizar el diseño de los puestos de trabajo, detallando los principales elementos y las premisas requeridas para cada puesto en ambas aproximaciones. Además se exponen los principales resultados derivados de la información vinculada con el análisis de los puestos en una serie de tareas gerenciales entre las que se incluyen la selección del nuevo personal, la evaluación del desempeño y la planeación de las necesidades de capacitación.

La descripción de los puestos de trabajo es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Establece las funciones a desempeñar. Está orientada hacia el contenido de los cargos (aspectos intrínsecos). En cambio, el perfil del puesto de trabajo abarca tanto la descripción de estos como las especificaciones o premisas requeridas de la persona que lo ocupe. También llamado "profesiograma", se basa en los datos aportados por el análisis y la descripción del puesto para indicar que factores y en que grado son importantes para desempeñar adecuadamente las funciones y tareas de un puesto de trabajo. Incluye información sobre cómo encaja el puesto en el contexto de la empresa, qué conexiones tiene con los demás puestos, cuál es su impacto en la organización y criterios concretos de evaluación del desempeño.

Ahora bien, independientemente de la naturaleza de los puestos, y las características particulares que estos adquieren en cada organización, existen una serie de características deseables que funcionan como pautas para el diseño de los mismos, entre las que se encuentran:

- **Autonomía:** Responsabilidad por el trabajo. Libertad para seleccionar las respuestas propias al entorno. Aumenta la autoestima y conduce a niveles altos de desempeño.
- **Variedad:** Uso de diferentes habilidades y conocimientos. Evita aburrimiento, errores, fatiga y accidentes.
- **Identificación** con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor. Permite la identificación con la tarea, y aumenta el sentido de responsabilidad.
- **Significado de la tarea:** Evaluación de su aporte a la sociedad.
- **Retroalimentación:** Información sobre el desempeño.

Técnicas para la elaboración de los Perfiles de Puestos de Trabajo.

- o **Entrevista:** Se plantean las preguntas en un formulario, y se hacen de manera individual. Se requiere de la disponibilidad de los titulares de los puestos. Depende de la preparación del analista. Máxima confiabilidad, alto costo.
- o **Comités de Expertos:** Se elabora un cuestionario escrito que incluya las preguntas previamente diseñadas. Tiene la ventaja de que las preguntas son las mismas para todos, y el hecho de que se escrito facilita el manejo sistemático de la información, previamente organizada. Sin embargo, depende de la disponibilidad de tiempo de las personas, lo cual puede atrasar el proceso. Además, se pueden obtener respuestas disímiles, irregulares e incompletas. Costoso y lento, alto grado de confiabilidad, útil para puestos de importancia vital, que son desempeñados por numerosas personas.
- o **Bitácora del empleado (método de informes sucesivos):** Registro de las actividades diarias del empleado, según las consigna él mismo en un cuaderno, ficha o bitácora de actividades diarias. Representa una inversión considerable en términos de tiempo.
- o **Observación directa:** El analista observa el desarrollo de las funciones y hace los registros sin interrumpir la labor, pero esto puede causar molestias al trabajador. Es un método lento, costoso y más susceptible de conducir a errores, pues no se pueden registrar, por ejemplo, las actividades que el trabajador efectúa una vez al mes. No es recomendable.

Ahora bien el método ideal conlleva una gran flexibilidad en los procedimientos, desarrollando e implantando el sistema que mejor defina y describa las variables más relevantes para la organización. En nuestro caso se aplicó un cuestionario según el método Delphi (Comités de

Expertos) a todos los trabajadores del centro y una posterior entrevista a los jefes de cada uno de los grupos de trabajo, departamentos y direcciones.

Etapas en la elaboración de los Perfiles de los Puestos de Trabajo:

- Asignar un nombre al Puesto de Trabajo.
- Especificar dirección, departamento, y grupo a que pertenece el puesto.
- Definir la nomenclatura del cargo según referencia legal actualizada.
- Verificar que la descripción del Puesto de Trabajo a definir no exista en otra área.
- Identificar a ese Puesto de Trabajo con un código, respetando la estructura establecida en el PNO 1135-02.
- Realizar una Descripción Genérica del puesto de trabajo, o sea, determinar el contenido del puesto, su misión, las funciones que cubre y la finalidad o propósito general que tiene.
- Realizar una Descripción Específica del puesto de trabajo, o sea, describir las actividades o tareas parciales que el individuo realiza en el puesto y que no están cubiertas por procedimientos escritos y aprobados.

- Reflejar equipos, herramientas y otros medios de trabajo necesarios.

- Identificar todos los procedimientos que pueden ser realizados en ese puesto de trabajo. Es necesario relacionar el código y título de cada procedimiento.

- Explicar las responsabilidades con relación a otros trabajadores que tiene el puesto de trabajo, o sea, las relaciones de supervisión, dirección y subordinación, y las responsabilidades con relación a valores (recursos financieros, documentos, información confidencial, equipos costosos).

- Describir las condiciones de trabajo necesarias, especificando los riesgos físicos, psicosociales, químicos y/o biológicos que necesariamente están presentes en el puesto de trabajo.

- Determinar las premisas del puesto de trabajo, o sea, las características que debe tener el trabajador, especificando en tres direcciones las exigencias del puesto:

- Premisas Especiales:

Grado mínimo de escolaridad requerido.

Especialidad (es) profesional (es) que más se avienen al puesto de trabajo.

Capacitación (conocimientos técnicos, administrativos, supervisión, idiomas, computación, otros)

Tiempo de aprendizaje o experiencia laboral mínima requerida.

- Premisas físicas:

Edad.

Complexión física: estatura y peso.

Estado de los órganos de los sentidos.

Estado de salud general.

- Otros requerimientos críticos.
- Competencias Laborales:

Competencia para la comunicación Competencia para trabajar en equipo

Competencia para reaccionar con rapidez y responder ante los imprevistos

Competencia para manejar conflictos

Competencia en la administración del tiempo

Competencia para el trabajo creativo y la innovación

Competencia para la toma de decisiones

A raíz de la aplicación de este método, la información aportada ha tenido un impacto considerable en las siguientes actividades gerenciales en el CIM, en las que profundizaremos más adelante:

1. Compensación equitativa y justa.
2. Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
3. Determinación de niveles realistas de desempeño.
4. Creación de canales de capacitación y desarrollo.
5. Identificación de candidatos adecuados a las plazas vacantes.
6. Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.

- 9. Eliminación de requisitos y demandas no indispensables.
- 10. Conocimiento de las necesidades reales de recursos humanos del CIM.

El proceso de selección

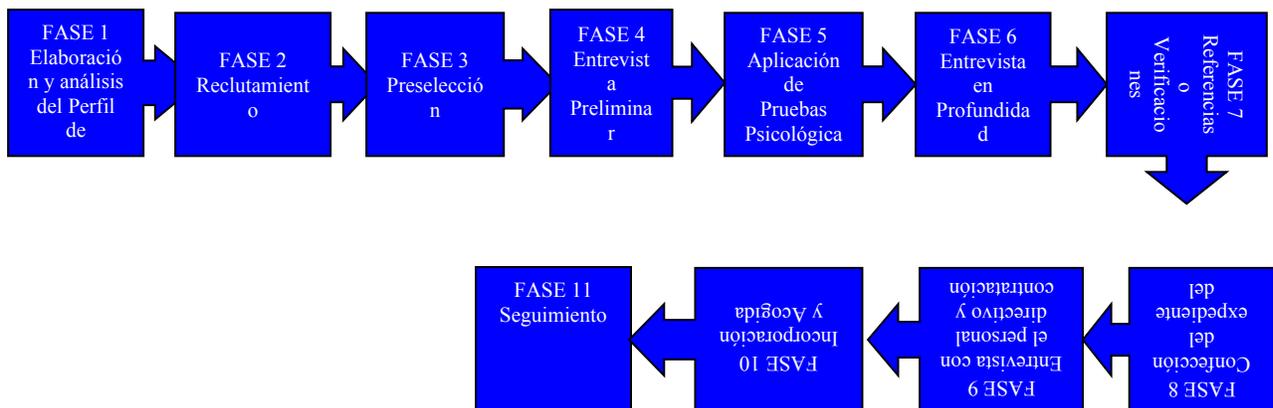
La selección de personal consiste en un proceso mediante el cual a través del uso de técnicas adecuadas, determinamos cuáles de entre varias personas son las más idóneas por sus aptitudes y cualidades personales, para desempeñar las funciones y actividades del puesto a cubrir, a satisfacción tanto del propio trabajador como de la empresa que lo contrata.

La persona seleccionada y aceptada no solo tendrá que realizar una tarea determinada, sino que deberá integrarse a un entorno, a un clima laboral, adaptarse a los compañeros y a los nuevos estilos de dirección, y de todo esto depende la actuación con eficacia de las funciones que desempeñe el trabajador. De ahí la importancia de realizar un proceso efectivo de selección.

Fases del proceso selectivo

La selección de personal puede considerarse como un proceso integrado por una serie de fases que se inician con la detección de la necesidad de cubrir un puesto de trabajo, y culmina con la designación de una persona para la cobertura del mismo.

El esquema del proceso de selección en sus siguientes fases quedaría como sigue:



El desarrollo del Perfil de Exigencias del puesto de trabajo o profesigramas, como también se le denomina, permite determinar cuáles serán las características que deben poseer los candidatos para ocupar el puesto que se pretende cubrir.

El reclutamiento es una etapa previa a la selección propiamente dicha que tiene por objeto disponer del mayor número posible de candidatos interesados en el puesto que se pretende cubrir. Es todo el conjunto de actividades cuya finalidad es proveer suficientes candidatos potencialmente válidos, de entre los cuáles elegir aquellos considerados inicialmente más adecuados, para iniciar la selección.

Una vez finalizada la fase de reclutamiento y disponiendo, en consecuencia, de un número adecuado de candidatos que satisfagan los requerimientos del puesto de trabajo que pretendemos cubrir, comienza la selección propiamente dicha.

La primera fase dentro del proceso de selección, es lo que llamamos preselección. Esta fase tiene como objeto llegar a una primera distinción entre candidatos posiblemente adecuados e inadecuados en base de información que sea fácil de obtener. En nuestro caso incluimos la planilla de datos personales del trabajador, el curriculum vitae, la fotocopia del título obtenido, el chequeo médico pre-empleo, la ubicación para la Defensa y la aprobación del MININT.

La entrevista inicial, pretende detectar en el menor tiempo posible los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto (facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, apariencia física, etc.) con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. Asimismo la entrevista inicial permite informar al candidato sobre las características del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las facilidades que ofrece el centro, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

Seguidamente, viene la fase de aplicación de pruebas psicológicas. En esta etapa del proceso de selección se hará una valoración de las habilidades y las potencialidades del evaluado, tanto de sus capacidades relacionadas con los requerimientos del puesto como las asociadas con sus posibilidades de un ulterior desarrollo.

La entrevista final que se realiza en el proceso selectivo, por su parte, permite complementar o profundizar en la información obtenida a través de las pruebas psicológicas aplicadas.

El objeto de las referencias es recoger indicaciones entre las personas que conocen bien al candidato. El objetivo puede ser doble:

- Verificar las informaciones facilitadas por el propio candidato.
- Conseguir la opinión de alguien que le conozca bien respecto a sus posibilidades de triunfar en el puesto al que se presenta.

El objetivo de la confección del expediente, es que personas que no han intervenido en el proceso de selección y tienen capacidad de decisión acerca del candidato a incorporar, tengan una información lo más completa, objetiva y detallada posible sobre los aspirantes a cubrir el puesto.

A continuación viene la decisión de contratación, la cual va a recaer en el jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el(los) responsable(s) directo(s) del trabajo del nuevo subordinado. Los Especialistas en Recursos Humanos participantes en el proceso selectivo les corresponde un papel de asesores en dicha decisión final.

La acogida sería la estrategia que debe impulsar la organización para adaptar e integrar al nuevo colaborador en su nuevo entorno laboral. Acomodar y facilitar todo aquello que pueda ser necesario y útil, tanto en el ámbito personal como en el profesional, para hacer llevadera su estancia desde el primer día.

Por último, en la fase de seguimiento se ayudará al candidato a descubrir sus aptitudes, a desarrollar sus puntos fuertes y a mejorar sus puntos débiles. Vale destacar que el seguimiento deviene una estrategia que permite validar la efectividad del proceso de selección de personal realizado y que contribuye, por tanto, a su perfeccionamiento.

Impacto del proceso selectivo

Haciendo un análisis del Sistema de Selección del CIM desde su implementación en enero del 2003 hasta el mes de diciembre del 2006, se han visto sometidos al proceso selectivo un total de 742 personas de ellos fueron aprobados 316 personas lo que representa el 42.6 % del total.

Para evaluar la calidad del proceso se definieron tres criterios evaluativos en función de si los procesados están aptos o no para los puestos que pretenden cubrir y en correspondencia con nuestro papel de asesores de los directivos en la toma de decisión de contratación los “etiquetamos” en términos de: **aprobar, aprobar con reservas y desaprobar.**

Aprobar: Cuando el individuo reúne los requisitos indispensables para el puesto que se pretende cubrir.

Aprobar con reservas: Cuando el individuo si bien no cumple con todos los requisitos indispensables para el puesto que se pretende cubrir sí tiene potencialidades que de desarrollarlas podrían compensar las deficiencias detectadas durante el proceso selectivo.

No aprobar: Cuando el individuo no reúne los requisitos mínimos indispensables para el puesto que se pretende cubrir y no se identifican potencialidades que puedan compensar las deficiencias detectadas.

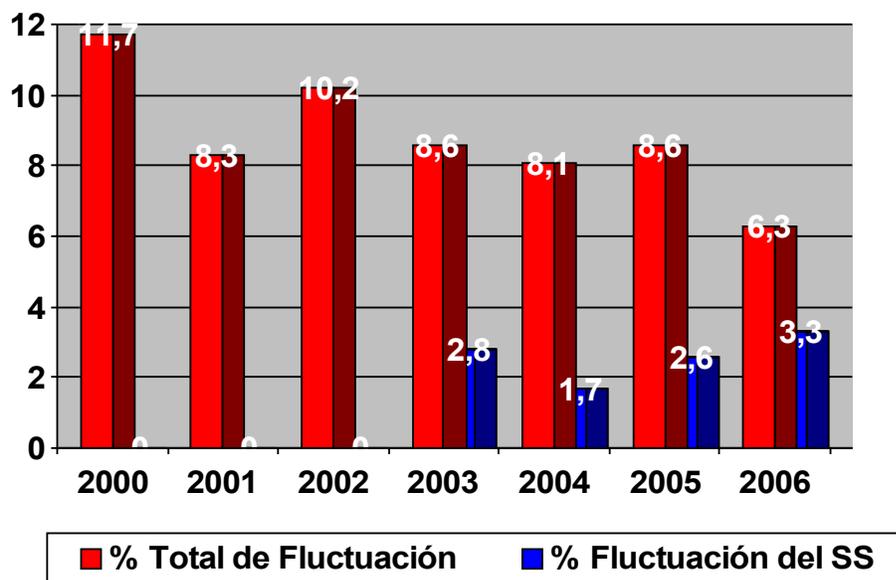
Tabla 1

Incorporados y Bajas en el período 2003-2006							
Sugerencias:	2003	2004	2005	2006	Totales	Bajas	%
Aprobar (A)	21	39	61	72	193(61.1%)	15(29.4%)	7.8
Aprobar con Reservas (AR)	13	24	35	30	102(32.3%)	26(51%)	25.5
No Aprobar (NA)	4	5	10	2	21(6.6%)	10(19.6%)	47.6
Totales	38	68	106	104	316(100%)	51(100%)	16.1

En la tabla 1, vemos como de los 316 trabajadores que incorporó el centro durante el período analizado, permanecen laborando un total de 265 (**83.9%**). De ellos, 178 (**67.2%**) tienen la categoría de **aprobar**, 76 (**28.7%**) tienen categoría de **aprobar con reservas** y 11 (**4.1%**) tienen categoría de **no aprobar**. La excelencia en nuestro proceso la alcanzaremos cuando todos nuestros candidatos potenciales reúnan los requisitos indispensables para el puesto en convocatoria. Es bueno agregar, que los 51 trabajadores que causaron baja en el período representan el 31.5% del total de bajas: 162 (38 en el 2003, 40 en el 2004, 46 en el 2005 y 38 en el 2006).

Por otra parte, haciendo un análisis comparativo por años, vemos que en el 2003 fueron procesados un total de 62 candidatos, cifra que se incrementa en más de 2.5 veces en el 2004 (163 procesados), que alcanza las 3.5 veces en el 2005 (217) y prácticamente se quintuplica en el 2006 (304 candidatos). No obstante, si bien en el 2003 fueron aprobados el 61.3% de los candidatos ya en el 2006 este porcentaje de aprobación se redujo al 34.2%, lo cual pone de manifiesto que se ha incrementado el número de candidatos por puesto a cubrir (tan necesario en la fase preselectiva) gracias a la estrategia de captación que hemos puesto en marcha tanto en tecnológicos como en universidades.

Otro aspecto a resaltar es la tendencia decreciente de los casos aprobados por los directivos cuya sugerencia previa ha sido **no aprobar**. Véase que en el 2003 fue aprobado un 40% de los candidatos (**4**) con esta categoría, en el 2004 esta cifra disminuyó al 15.2% (**5**), ya en el 2005 se ubicó en un 9.4% (**10**) y para el 2006 solo un 1.9% (**2**). Estos datos, dejan ver claramente que los directivos tienen más confianza en el valor predictivo de nuestro sistema.



Por último, resaltar como la fluctuación de candidatos con categoría **aprobar** representa solo un 7.8 % del total, superado con creces por el 25.5 % de fluctuación de los candidatos con categoría **aprobar con reservas** y el 47.6% de los catalogados como **no aprobar**.

En la siguiente gráfica, por otra parte, se refleja el comportamiento que tiene la fluctuación de personal desde el año 2000. Véase como en el período 2000-2002, en que aún no estaba implementado el proceso selectivo, la fluctuación superaba incluso la barrera del 10%, catalogado como límite aceptable para las empresas de avanzada como la nuestra.

Es a partir del año 2003, fecha en que se implanta dicho sistema, en que la fluctuación tiende a estabilizarse y a mantenerse por debajo del 10%, lo cual es el primer indicador de la calidad del proceso. Véase además, como se refleja con barras azules la fluctuación del personal contratado después del 2003 que, en términos generales, representa solo la tercera parte del total de la población que ha fluctuado en dichos años lo cual es un segundo aspecto que valida el sistema.

Finalmente, es válido destacar como en los años 2005 y 2006, caracterizados por la incorporación masiva de nuevo personal superando en ambos casos la cifra de los 100 nuevos ingresos, no solo se logró mantener los índices de fluctuación por debajo del 10%, sino que, comparados entre ellos, la calidad del proceso en el 2006 fue aún superior al punto de disminuir la fluctuación en dos puntos porcentuales rompiendo así, por primera vez en la historia del CIM, la barrera del 8%.

La Capacitación

El entrenamiento para la producción estéril es una actividad continua, la misma esta basada en la comprensión de las Buenas Prácticas de Producción vigentes, los aspectos ambientalista del trabajo, la microbiología básica y en renglón aparte el entrenamiento ocupacional.

El éxito de trabajar según los principios de las normas correctas de manufactura depende totalmente de que las personas hagan lo correcto, de la forma correcta, en el momento correcto. Esto es válido para todos los niveles, de directores a supervisores, operadores, personal de almacenes y de apoyo, mantenimiento, ingeniería y, por supuesto, personal de Control de Calidad.

“El Programa de Entrenamiento en Buenas Prácticas” (ver Anexo1) vigente y controlado por la Cátedra de Buenas Prácticas de Producción (BPP) establece que el personal destinado a trabajar en la producción reciba un Entrenamiento Inicial que les brinde los conocimientos y habilidades para trabajar en condiciones de áreas limpias. Posteriormente recibe el Entrenamiento Específico en el que el supervisor le brinda los conocimientos requeridos para el desarrollo de las habilidades relacionadas con los procedimientos establecidos para el desempeño adecuado de sus funciones en su puesto de trabajo. Al finalizar el mismo tanto el supervisor como el trabajador registran su conformidad con los resultados del entrenamiento. Simultáneamente se realiza un Entrenamiento Técnico-Teórico que se planifica según la reunión semanal de planificación de la producción. En este tipo de entrenamiento los trabajadores reciben conocimientos teóricos sobre las tecnologías de plataforma del CIM que le permiten entender el alcance y los riesgos a lo que están expuestos los productos y los procesos que operan.

Se realiza además según la planificación semanal de la producción actividades de Entrenamiento en Actualización de las BPP. En dichas actividades se discuten casos de estudios relacionados con las desviaciones en los procesos o en el comportamiento del personal reportadas por los supervisores u otros cuadros directivos. Los trabajadores que incumplen los procedimientos son sometidos a procesos de recalificación donde se establecen las causas que originaron esas desviaciones y se informa a los respectivos jefes de plantas las medidas recomendadas para evitar se repitan estas desviaciones.

Las sesiones de entrenamiento constituyen una fuente de incalculable valor para detectar dificultades y encontrar posibles soluciones a las mismas, no sólo en el ámbito tecnológico, sino en el ámbito de las relaciones humanas. Esto a su vez satisface las necesidades emocionales y sociales de los trabajadores como un hombre nuevo, un individuo superior, plenamente

emancipado y desarrollado multifacéticamente en todos sus aspectos, es decir, perfeccionado espiritual, [moral](#), físico y estéticamente.

El trabajador cuenta con un expediente de Buenas Prácticas que contempla el plan de entrenamiento (ver Anexo 2) y las actividades de entrenamiento a las que es sometido. Existe un procedimiento que regula además las políticas de promociones de cuadros en los que se tiene en cuenta el nivel técnico y las categorías alcanzada, así como los cursos de Supervisión recibidos para la promoción de los operadores a puestos de supervisión.

Todos los años se realiza un curso de habilitación de supervisores y los mismos participan en sesiones en las cuales no sólo se detectan las desviaciones de las BPP, sino que se aportan soluciones, las cuales seguidamente se implementan y se valora su efectividad.

La actividad de categorización de nuestros especialistas como muestra del crecimiento del CIM, no sólo en productividad, sino también en profesionalidad se muestra en la tabla a continuación.

Categoría	2002	2003	2004	2005	2006	Total
Tecnólogo de I Nivel	16	2	3	3	3	27
Tecnólogo de II Nivel	3	4	11	4	4	26
Tecnólogo de III Nivel	1	1	2	1	4	9
Tec. Innovador de I Nivel	10	4	2	1	31	48
Tec. Innovador de II Nivel	6	3	8	7	3	27
Total	36	14	26	16	45	137

Puede observarse que se procesaron en el 2006 cómo técnicos de I nivel más expedientes que en toda la historia de categorización del centro.

La tutoría de estudiantes es una gran responsabilidad y el tiempo que se dedique a la formación de los estudiantes es una inversión en el logro en la formación de las capacidades y las habilidades requeridas para su buen desempeño. La captación de estudiantes debe realizarse acorde a los crecimientos planificados en las plantillas. Generalmente el 100 % de los estudiantes seleccionados para las prácticas ingresan posteriormente al centro como adiestrados o reserva científica. La tabla a continuación muestra la intensa actividad en este sentido.

Prácticas de familiarización estudiantes de técnicos medios	19
Prácticas de familiarización estudiantes universitarios	33

Defensa de tesis de Técnicos medios	30
Defensa de tesis universitarias	7

La superación es una fuente de estimulación y además logra mejorar el desempeño, es por ello que en nuestro centro aproximadamente el 20 % de nuestros obreros y técnicos se encuentran cursando estudios superiores en especialidades afines con el perfil de trabajo.

Estudiantes en Cursos para trabajadores	Cantidad
Ing. Química	15
Lic. Tecnología de la Salud	11
Ing. Informática	4
Ing. Mecánica	2
Ing. Electromedicina	1
Téc. Química Industrial	3
Total	35

Caracterización psicológica y entrenamiento de los supervisores que trabajan en Buenas Prácticas de Producción

Un supervisor en la industria farmacéutica es el máximo responsable de la ejecución de las operaciones de producción, debe cumplir los estándares regulatorios de las Buenas Prácticas de Producción (BPP) y todo lo concerniente al sistema de calidad. Partiendo del principio anterior y producto del crecimiento acelerado del Centro de Inmunología Molecular, en respuesta al nivel de demanda existente para nuestros productos, se ha hecho necesaria la promoción de nuevos trabajadores a puestos de supervisores, y la consecuente capacitación de los mismos en este sentido. Por tal motivo se ha insertado en el Plan de Entrenamiento de la Dirección Técnica un Curso de Habilidades para Supervisores, que trabajan en BPP.

El curso aporta conocimientos sobre la función del supervisor en el CIM y la ética de dicha labor, a la vez que estimula el desarrollo de habilidades para comunicarse con los subordinados, dirigir su equipo y ser capaz de motivarlo, administrar el tiempo, solucionar problemas y tomar decisiones oportunas. Paralelo a esto se diseñó una batería de pruebas específicas compuesta por: Prueba de los Diez Deseos, de Dotes de Mando, de Estilos de Autoridad, de Empleo del Tiempo y Ejercicios sobre Trabajo en Equipo, con el objetivo de realizar un diagnóstico psicológico de las potencialidades de los integrantes del curso con respecto a su desempeño, complementado por una Tormenta de Ideas orientada al mejoramiento de las funciones del supervisor, lo que fue de gran importancia para la proyección de cursos posteriores, así como para una mejor organización del trabajo en nuestro centro.

En la actualidad, Cuba mantiene su apuesta a la industria biotecnológica en busca de ingresos que refuercen sus exportaciones, disminuyan gastos en la compra de fármacos en el exterior en tiempos de crisis económica y contribuyan al autoabastecimiento de programas médicos. Los centros de biotecnología desarrollados en Cuba en las últimas décadas han ayudado a millones de personas en todo el mundo a prevenir y combatir numerosas enfermedades.

En este marco nuestro centro (CIM) trabaja conjuntamente con empresas internacionales en la producción y comercialización de vacunas contra varios tipos de tumores malignos que se encuentran protegidas con seis patentes del propio CIM. Otros productos logrados por nuestro país son anticuerpos monoclonales para terapias en diferentes tipos de cáncer, una amplia gama de interferones, el factor de crecimiento epidérmico, fármacos para tratar el infarto del miocardio, kits de diagnósticos y reactivos.

Este “milagro biotecnológico” se explica, entre otras cosas, por el factor humano. La sistemática priorización de la educación y la salud pública han formado a estos jóvenes científicos y técnicos de alta calidad, que son la fuerza motriz de la biotecnología cubana.

La persona que ocupa el puesto de supervisor en la industria farmacéutica es el máximo responsable de la ejecución de las operaciones de producción. Este debe cumplir los estándares regulatorios de las Buenas Prácticas de Producción (BPP) y todo lo concerniente al sistema de calidad. No obstante, el personal que trabaja en áreas limpias desempeñando funciones de supervisión, requiere además de la formación en determinados principios éticos y el desarrollo de habilidades para comunicarse con los subordinados, dirigir su equipo y ser capaz de motivarlo, administrar el tiempo, solucionar problemas y tomar decisiones oportunas.

El curso. Descripción

La industria biotecnológica requiere alta calidad en sus producciones, y para esto se necesita de un personal capacitado y entrenado, lo que le permitirá reaccionar correctamente ante cualquier situación. El entrenamiento es una obligación y un derecho de cada trabajador.

Un sistema integral de capacitación debe incluir:

- Capacitación Inicial: Requerimientos de su puesto de trabajo, aspectos regulatorios, funciones de cargo, estudio de manuales de los equipos, etc.

- Capacitación Básica: Entrenamiento en las Buenas Prácticas, Entrenamiento Específico Anual, PNO, funcionamiento de los equipos tecnológicos, normas de seguridad industrial.
- Capacitación Superior: Cursos de reciclaje, cursos avanzados, estudio de idiomas, Diplomados, Maestrías y planes de Doctorado.

El Curso de Habilidades para Supervisores forma parte de esta capacitación superior y tiene como objetivos, a través de 40 horas de clases, desarrollar hábitos y habilidades que garanticen el adecuado desempeño profesional como supervisor, brindar herramientas para motivar, liderar y solucionar conflictos y contribuir al perfeccionamiento del Sistema de Calidad del Centro de Inmunología Molecular. Los métodos de enseñanza utilizados fueron conferencias, conversatorios, estudios de casos, simulaciones, trabajo en equipos y talleres empleando entre otros medios pizarra, conferencias Info Web CIM, Video beam, retro-proyector, transparencias.

El Programa Analítico del Curso de Habilidades para Supervisores incluye los siguientes temas:

- Los supervisores
- Comunicación
- Técnicas y estrategias para motivar a los trabajadores
- Trabajo en equipos
- Resolución de Conflictos
- Liderazgo y asesoría de trabajadores
- El estrés
- Administración del tiempo
- Ética del supervisor. Reglas de oro del trabajo de supervisión

Una de las premisas fundamentales de este curso es que “todos aprendemos de todos” (entrenadores, supervisores) porque cada uno expone sus vivencias pasadas así como sus creencias de cómo deben hacerse las cosas en el futuro, o sea, se lleva a cabo un proceso de aprendizaje mediante experiencias. Es evidente, que las personas estarán motivadas por el aprendizaje en la medida que satisfaga sus necesidades e intereses y los estimule a enfrentar situaciones de la vida.

De esta manera la enseñanza a los mandos intermedios, se realiza en un ambiente de aprendizaje al estilo de cada persona, asegurando que además de la aplicación de las clases al

puesto de trabajo estas se disfruten. En cada clase se realizan ejercicios, con el propósito de analizar el contenido de la misma teniendo en cuenta el propio ambiente o condiciones de trabajo, y como aplicar lo aprendido al trabajo como supervisor.

Debido a las características de la presente investigación nos planteamos el empleo de metodología y técnicas tanto cuantitativas como cualitativas. Asumimos, pues, una posición de complementariedad en consonancia con la filosofía de la ciencia actual en la que las investigaciones están guiadas por los objetivos de trabajo y no por la postura metodológica. Carece de sentido la ruptura entre ambos paradigmas, en cambio, resulta más sensato intentar construir una visión integral y coherente que posibilite comprender el fenómeno abordado.

En este sentido resulta para nosotros de gran importancia las clasificaciones de datos procesados y las descripciones de la realidad abordada, aunque sin obviar el dato individual, único y específico de los fenómenos en los casos particulares de estudio, que a su vez permiten llegar a través del análisis y la interpretación al establecimiento aproximativo de aspectos generales relevantes y a la formulación de explicaciones.

Se empleó una muestra no probabilística de 17 sujetos voluntarios de la Dirección Técnica del CIM. Dichos sujetos de estudio son todas aquellas personas que participaron en el primer Curso de Habilidades para Supervisores impartido en el CIM. Aunque las pruebas estadísticas tienen un valor limitado y relativo a la muestra en sí, mas no a la población; lo positivo del empleo de este tipo de muestra es que los sujetos de estudio fueron seleccionados no por su representatividad sino por las características especificadas referidas a los criterios para considerar a una persona supervisor de un grupo de trabajo.

Técnicas

- **Prueba de los Diez Deseos:** para evaluar los motivos fundamentales que se ubican en el nivel más elevado de la jerarquía motivacional del sujeto así como las áreas de la vida del individuo hacia donde estos están orientados.
- **Test sobre Empleo del Tiempo:** pretende valorar las habilidades del sujeto en cuanto al empleo del tiempo durante la jornada laboral.

- **Test de Dotes de Mando:** pretende evaluar algunas características propias de líderes y su predisposición a dirigir e influir sobre grupos de personas.
- **Test de Estilo de Autoridad:** pretende evaluar el estilo de liderazgo predominante en los individuos.

A continuación presentamos algunos resultados relevantes, que incluyen las pruebas aplicadas durante el Curso de Habilidades para Supervisores.

Sujeto	Dotes	Estilo	Tiempo
1	G 3 (62)	P	G2 (64)
2	G 3 (64)	P-C	G3 (58)
3	G 3 (66)	P	G2 (74)
4	G 2 (58)	P	G3 (56)
5	G 3 (60)	P-C	G2 (68)
6	G 3 (68)	P	G1 (82)
7	G 2 (58)	P	G2 (62)
8	G 2 (54)	P	G2 (74)
9	G 3 (60)	P	G2 (62)
10	G 3 (62)	C	G2 (68)
11	G 2 (58)	P-C	G2 (68)
12	G 3 (68)	C	G2 (78)
13	G 3 (66)	P	G3 (52)
14	G 3 (60)	C	G2 (66)
15	G 3 (68)	P-C	G2 (72)
16	G 3 (66)	P	G2 (68)
17	G 2 (56)	P	G3 (60)

Principales Motivaciones			
	total	%	índice
Superación	12	71	1.33
Reconocimiento social	9	53	2.22
Necesidades materiales	14	82	2.79
Establecimiento de relaciones interpersonales satisfactorias	10	59	3.20
Obtención de logros	8	47	3.50
Estabilidad laboral	6	35	4.0
Organización y condiciones de trabajo	5	29	3.0
Horario flexible	3	18	3.0

Realización profesional	2	12	2.0
Establecimiento de relaciones jefe-subordinado satisfactorias	2	12	3.0
Ocio y recreación	2	12	4.0

Liderazgo

Del grupo de supervisores el 70,6% se hallan en el grupo tres, o sea son personas que aunque no son líderes, tienen capacidad de mando. Saben mandar y se hacen obedecer siempre que lo consideren oportuno, pero no de forma constante e imprescindible como les sucede a los líderes. Estos sujetos pueden encajar muy bien en tareas directivas, sin vivenciar malestar psicológico ante responsabilidades no buscadas voluntariamente.

En cambio, los restantes supervisores que corresponden al 29,41% de la muestra, forman parte del grupo dos de los identificados en la calificación del Cuestionario sobre Dotes de Mando. Estas personas ni son líderes ni son totalmente influenciables. Suelen tener en cuenta pensamientos, ideas y opiniones de los otros, pero deciden por su cuenta, es decir, al otorgar un gran valor al derecho de cada cual a sus propias ideas, decisiones, elecciones y actuaciones, respeta el criterio de los subordinados sin ejercer su influencia para modificarlas.

En la muestra analizada no se hallaron sujetos correspondientes a las posiciones extremas de los grupos 1 y 4 correspondientes a los antilíderes o líderes, respectivamente.

Otro aspecto explorado es el estilo de liderazgo. En este sentido, el 58,82% manifiesta un estilo participativo, el 17,64% un estilo cordial y el 23,52% de la muestra expresa una combinación de ambos.

En este sentido, los supervisores de la muestra, vistos como el nivel de mando intermedio en nuestra organización, a pesar de no tener una predisposición marcada en cuanto a aptitudes para liderar (conciencia de uno mismo: conciencia emocional, autovaloración, confianza en uno mismo; autogestión: autocontrol, transparencia, adaptabilidad, ambición, iniciativa, optimismo; conciencia social: empatía, conciencia organizativa, servicio; gestión: inspiración, influencia, desarrollo personal exógeno, cambio, gestión de conflictos, trabajo en equipo), de manera general sí tienen recursos personológicos y habilidades para convencer, lograr empatía con los trabajadores en la consecución de un objetivo claro, orientar, diseñar estrategias viables de trabajo, relacionarse con seres humanos, expresar sus concepciones éticas, ser responsables.

De esta manera pueden operar con efectividad y cumplir sus dos funciones principales: resolución de problemas (función de actividades) y apoyo al grupo (función social). Aunque en algunos casos se priorice una u otra función los grupos más eficaces, son aquellos que cuentan con un supervisor que tiene alguna forma de liderazgo compartido, ya sea concentrada en sí mismo o apoyándose en otra persona que desempeñe las funciones sociales, mientras él se encarga de las laborales.

Manejo del tiempo

Del grupo de supervisores solo una persona se encuentra en el grupo 1, es decir, es capaz de administrar el tiempo óptimamente, y controla todas las situaciones. Este sujeto, al usar con acierto el tiempo de trabajo, puede cumplir las metas y objetivos de la organización sin afectar su salud personal y profesional.

En cambio, la mayor parte, el 70,6% de la muestra, se halla en el grupo 2, o sea, son personas que aunque administran bien el tiempo, deben aplicar mejores estrategias para su empleo, tales como planificar la semana y el día de trabajo, establecer prioridades, delegar y concluir tareas y evaluar los logros, problemas y oportunidades. Esto ayuda a fijar la importancia de cada tarea y aliviar tensiones. Además, permite verificar el avance hacia el logro de los objetivos, lo cual influye además en la motivación.

Y el restante 23,52 % presenta algunas dificultades para la administración del tiempo, entre las que se hallan acciones burocráticas, frecuentes interrupciones, dilaciones y/o posposiciones, poco orden del buró, la oficina y los papeles, poca delegación y trabajo en equipo, una deficiente determinación de lo importante (actividades que nos acercan a las metas empresariales) y lo urgente (actividades que requieren de solución inmediata aunque no siempre aportan a los objetivos principales de la organización), entre otras.

Afortunadamente no hay en esta muestra sujetos correspondientes a los grupos 4 y 5, donde además de una pérdida del control, aparecen rasgos de gran tensión y sensación de carga psíquica.

Motivación

Como se observa en la tabla anterior las motivaciones más frecuentes se hayan relacionadas con las satisfacción de necesidades de superación, que abarcan todo un crecimiento cognitivo que va desde el aprendizaje de idiomas hasta la obtención de maestrías y doctorados; de reconocimiento social, por el prestigio con que cuentan el CIM y sus trabajadores y materiales. Seguidamente se ubican motivaciones hacia el establecimiento de relaciones interpersonales satisfactorias, la obtención de logros y el mantenimiento de la estabilidad laboral.

Aunque presentes en algunos sujetos, no resultan significativas motivaciones en su mayoría extrínsecas como una mejor organización y condiciones de trabajo, horario flexible y posibilidades de ocio y recreación asociadas al CIM

Por supuesto estas motivaciones difieren de un individuo a otro, y hallamos en este sentido individuos en franca desmotivación laboral, para los cuales a pesar del esfuerzo realizado no se llega a lograr la gratificación deseada, por lo que presentan un fuerte gradiente de insatisfacción y frustración. Mientras tanto, otros encuentran en este marco la satisfacción de sus necesidades más

demandantes. Sin embargo, estas motivaciones pueden evolucionar y cambiar con el transcurso del tiempo.

La satisfacción en el trabajo se asocia frecuentemente con la satisfacción con el salario, pero eso no es todo. En esta muestra vemos como aparecen otros motivos de satisfacción además de los materiales tales como las posibilidades de superación, obtención de logros, condiciones de trabajo, el trato que se recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo, el ambiente y clima psicológico entre otros. Estos son también factores de satisfacción importantes y por lo tanto motivadores para que una persona dé lo mejor de sí misma y a la vez que hacen que la motivación de las personas tenga una dinámica compleja. Cuando las personas se sienten bien con su trabajo, tienden a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos tales como: el logro, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, el crecimiento y el desarrollo.

Sin embargo, no todas las motivaciones parten de necesidades congruentes con las metas organizacionales. Por lo tanto, para considerar que a un trabajador le motiva su trabajo, las necesidades deberán ser compatibles con las metas organizacionales.

Sistema de Comunicación Interna

Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella. ¿De qué otra manera se predicen e interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común, si no es a través de una comunicación motivada, consentida y eficaz?

Por estas razones, toda institución, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno.

Según el especialista Daniel Prieto Castillo las comunicaciones internas son una construcción diaria: en las reuniones, en el intercambio diario, permanente, en los espacios de discusión y de reflexión (seminarios, reuniones, clases) en la difusión de mensajes (notas, memorandos, teléfono, correos electrónicos, carteleras, afiches) en los encuentros casuales, en el reconocimiento y respeto por las expresiones del otro.

En la actualidad, las organizaciones humanas han empezado a darse cuenta del valor de la comunicación y de la información como recurso estratégico para desarrollarse y sobrevivir en un mundo altamente competitivo y abierto, en donde las estructuras mentales cerradas y aisladas impiden la toma de decisiones, la confrontación, el diálogo franco, la valoración de acciones individuales y colectivas y las relaciones armónicas.

Del estado en que se encuentren los objetivos de la organización, los personales y las motivaciones, depende la supervivencia del grupo.

De ahí la importancia de un proceso comunicativo que sea el eje motivador que facilite la interacción y mejore las condiciones y conductas del grupo. Cuando los grupos logran encuentros personales directos, empatía, comunicación positiva, comprensión de fortalezas y debilidades, escucha responsable, la respetan y asumen posiciones tolerantes en la confrontación constructiva, se crean relaciones fuertes y estrechas que se revierten en mayor y mejor calidad de las acciones productivas.

Determinar cómo se articulan la información y la comunicación, cómo fluyen en los diferentes ámbitos y niveles; si a través de ellas se dinamizan y proyectan políticas pertinentes a la dirección, a la estructura y a la cultura organizacional; si la información y la comunicación informales se procesan y se canalizan institucionalmente, para que trasciendan el nivel del rumor, de la opinión, del comentario inadvertido y se vuelvan comunicación estratégica que interprete, canalice e incorpore el valor significativo de la información generada en la cotidianidad y se tome de ella lo realmente importante para la acción productiva de la organización; ofrecer elementos de juicio para la toma de decisiones por la prontitud de la gestión, optimizar recursos para la planeación y contribuir a la organización interna y disminuir la dispersión de esfuerzos, de recursos humanos, de técnicas y tecnologías es la finalidad de todo Sistema de Comunicación Interna.

El Flujo de la comunicación en la organización: El CIM.

La comunicación, como proceso, puede fluir vertical u horizontalmente. La **comunicación lateral u horizontal** se da cuando dos o más miembros de una organización, cuyos puestos están al mismo nivel, intercambian información (Por ejemplo comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos)

Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar procesos burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve a la acción.

No obstante, no podemos hablar de flujo de comunicación sin mencionar las **redes de la comunicación** las que van a definir, precisamente, los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser **formales** o **informales** y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa.

Las redes formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y las comunicaciones están limitadas al intercambio de información relacionado con las tareas empresariales. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, pueden tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y buscan satisfacer necesidades sociales de los miembros de la organización, aquí destacan los rumores o chismes.

La dimensión vertical de la comunicación puede ser dividida además en **ascendente** o **descendente** lo cual analizaremos a continuación con mayor detenimiento.

Finalmente, es válido destacar que un líder sabe que ambas direcciones, ascendente y descendente, son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas por la organización, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los trabajadores pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.

La comunicación descendente y los canales formales de comunicación

La **comunicación descendente** es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupo y directivos para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención y proporcionar instrucciones. (ver Anexo 3)

Dentro de la comunicación descendente siempre es necesario el diálogo directo y personalizado, como elemento insustituible de relación. La relación laboral no escapa a las reglas de la relación humana, familiar o social. Este diálogo es mucho más que la orden o la instrucción con fines operativos y que la transmisión de información periódica derivada del sistema de evaluación o de la revisión salarial. Supone una acción constructiva de comprensión de la situación y de acercamiento a la persona para su mejora, con fines en sí mismo, de forma expresa y separada de las relaciones formales necesarias.

La comunicación ascendente y los canales informales de comunicación

La **comunicación ascendente** fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los trabajadores o subordinados hacia los directivos. Se utiliza para proporcionar retroalimentación al Consejo de Dirección o a los Mandos Intermedios, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los trabajadores, cómo se sienten en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre como mejorar cualquier situación interna en la organización. (ver Anexo 4)

La comunicación ascendente nace de la iniciativa dispersa, espontánea o sugerida, de los trabajadores que participan en la actividad empresarial. La capacidad de intervención es una condición difusa, no susceptible de planeamiento en cuanto a su contenido y periodicidad. El papel de la DDH consiste en consecuencia en crear las vías de acceso y recorrido de esa información potencial.

Los medios o tipos en que se concreta ordenados por el grado de participación son:

Encuestas de opinión (ver Anexo 5)

Las encuestas de opinión permiten medir o estimar el estado del clima laboral. El trabajador que emite su opinión, de viva voz en la entrevista o por escrito en el cuestionario, tiene en todo caso la oportunidad de expresar lo que piensa acerca de las cuestiones planteadas. La percepción de la utilidad de este sistema dependerá del ambiente general de la sensibilidad de la dirección a los impulsos de la opinión interna.

Buzón de opiniones y/o sugerencias (ver Anexo 6)

Parte de la hipótesis que la formalización de la recogida y tratamiento de opiniones y sugerencias facilita la redacción de las mismas e incita a su utilización al pensar que la aportación alcanzará un buen fin. Este sistema permite el acceso directo al nivel más alto de la estructura sin intermediarios con derecho a respuesta inmediata y directa.

Expresión directa

Al trabajador puede reconocérsele y facilitársele la posibilidad de expresar directamente su propia opinión al margen de los procedimientos generales establecidos. No se trata de la opinión informal y descomprometida, que queda fuera del ámbito de la comunicación que se está analizando, sino de emitir una opinión sobre cualquier aspecto derivado de la relación laboral que debe ser escuchada por el mando directo como interlocutor y representante inmediato de la institución y que debe ser respondida en su caso. La expresión directa permite un mayor acercamiento e inmediatez que el procedimiento de opiniones y/o sugerencias, además de una adaptación en tiempo y forma a las circunstancias del caso concreto.

La empresa, de acuerdo con sus trabajadores, puede regular someramente los términos del ejercicio de la expresión directa:

- Petición de entrevista ante el responsable inmediato
- Plazo normal de celebración de la entrevista
- Plazo de respuesta

La forma es oral, tanto en la presentación como en la contestación, sin perjuicio de la aportación de los informes necesarios o de la confección de una nota-resumen para recordatorio.

Complementariamente puede extenderse el medio de expresión directa a los grupos o colectivos diversos de trabajadores, cuando el contenido de la petición o de la opinión afecte al colectivo como tal, no a sus miembros individualmente considerados. La presentación en este caso habrá de hacerse por medio de los representantes que el grupo determine.

Reunión directiva

La reunión a la que nos referimos tiene desde la perspectiva de la aportación de los trabajadores a la dirección los siguientes objetivos:

- **Transmitir informaciones** procedentes de la base y del entorno en que actúan los trabajadores con el fin de que la dirección tome sus decisiones con el mínimo de errores o de injusticias.
- Aumentar el **conocimiento recíproco**, evaluar el papel y las funciones de cada uno y facilitar las fases siguientes de consulta y delegación.

La reunión de comunicación (reunión directiva) debe diferenciarse claramente de otros tipos de reuniones con otros fines: de información, de resolución de problemas, de desarrollo de proyectos, de toma de decisiones, que abarcan otras áreas de la actividad empresarial.

Consulta e informe previo

En la comunicación lo que comienza siendo una mera puesta en común de datos y pasó a ser posteriormente el intercambio de opiniones es normal que alcance a proyectarse hacia la fase de toma de decisiones. Los datos se refieren al pasado, las opiniones a las consecuencias actuales de las decisiones pasadas, la consulta hace referencia al futuro posible.

La consulta al trabajador debe referirse a su actividad personal y es adecuada ante las decisiones con consecuencias laborales o económicas y, en el caso del grupo, a la actividad propia del mismo y a sus condiciones de trabajo, por ejemplo, instalaciones y equipos, organización del trabajo, objetivos y rendimientos, composición, calidad de vida laboral.

Dinámicas Grupales y Grupos de Reflexión (ver Anexo 7)

Encaminadas a explorar estados de opinión a corto y mediano plazos, partiendo del uso de técnicas psicodinámicas que favorecen la reflexión y el trabajo grupal. La creación de los grupos de reflexión devienen una variante de dinámica grupal con la distinción de que estos estarían conformados por líderes de opinión informales pertenecientes a los distintos grupos y departamentos de la organización.

En los grupos de reflexión se someten a debate aquellos temas que al Consejo de Dirección pueda resultarle de interés conocer el estado de opinión existente, también pueden contribuir a detectar otros temas sensibles que no necesariamente han sido identificados por la Alta Dirección y por último, de estos grupos podrían surgir propuestas alternativas de cómo manejar el estado de opinión existente, de cómo encauzarlo en función de los intereses de la organización e incluso cual debe ser la información que se les debe ofrecer a los trabajadores para lograr este propósito

Algunas recomendaciones para promover una comunicación eficaz en el CIM

- Los directivos deben comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los trabajadores es esencial para el logro de las metas de la organización
- Asociar las acciones con palabras
- Comprometerse con la comunicación de dos vías: descendente y ascendente
- Énfasis en la comunicación cara a cara
- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización
- Dar confianza y valor a los trabajadores para comunicar malas noticias
- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o trabajador necesita
- Luchar porque la información fluya continuamente

También con relación a las características que deben reunir los mensajes que se empleen en el Sistema de Comunicación Interna vale destacar:

Los mensajes de la organización deben ser verosímiles (creíbles), comprensibles (su contenido está al alcance del razonamiento de los miembros de la organización) y connotativos.

Los mensajes en el CIM deben cumplir las siguientes funciones:

- Proporcionar la información relacionada con el trabajo a desempeñar cada área

- Promover en los miembros de la organización el reconocimiento de las metas de la organización
- Proporcionar retroalimentación a los directivos acerca de los problemas actuales de la organización y,
- Ser la fuente primaria de retroalimentación de la Dirección para determinar la efectividad de la comunicación.

Evaluación del desempeño

La evaluación tiene como objetivo medir el desempeño del trabajador y permite a la dirección contar con información para decidir sobre su permanencia, promoción en el empleo así como su envío a cursos de capacitación profesional.

Procedimiento evaluación anual

Los trabajadores son evaluados atendiendo a 4 categorías: incumplidor, cumplidor, satisfactorio y destacado en los meses de enero-febrero de cada año.

Los trabajadores de nuevo ingreso son evaluados al finalizar los 6 primeros meses (período de prueba). Sólo pasan a plaza fija aquellos que obtengan evaluaciones de satisfactorio y destacado, a el resto se les da por terminado el contrato. Puede darse por terminado el contrato con anterioridad si no cumple las expectativas de la organización en el puesto de trabajo asignado.

Los trabajadores que ingresan al centro como adiestrados o reserva científica son evaluados cada 6 meses por sus tutores. .Sólo pasan a plaza fija aquellos adiestrados o reservas científicas que obtengan evaluaciones de satisfactorio y destacado.

El proceso de evaluación comienza con la autoevaluación del trabajador atendiendo a la Guía de autoevaluación. Las evaluaciones se realizan en conjunto con el trabajador y oído el parecer de jefes de turnos y supervisores y deben ser justas, no formales y realmente reflejar los aspectos relevantes y los aspectos a mejorar en el desempeño del trabajador.

La Cátedra de Entrenamiento en Buenas Prácticas informa a los jefes inmediatos los aspectos relacionados con la superación, docencia impartida, los reciclajes o recalificaciones realizadas por los trabajadores. En la actualidad la publicación de esa información en la intranet se encuentra en fase de implementación.

Antes del 31 de enero de cada año se entrega al Director Técnico la evaluación del año anterior.

En las evaluaciones se contemplan los aspectos relacionados en la guía de autoevaluación (ver Anexo 8).

Las evaluaciones se reflejan en el Modelo de Evaluación de Técnicos y Profesionales.

En Asamblea de trabajadores son elegidos los destacados anuales y se hacen las propuestas de destacados a estímulos superiores en dependencia del impacto del trabajo realizado por el trabajador.

Procedimiento evaluación mensual

Cada año se establecen los indicadores que regirán durante el año la evaluación mensual de los trabajadores como: incumplidores, cumplidores, buen resultado, destacados o excepcionales. Estos indicadores se establecen acorde con los objetivos de trabajo de las direcciones y las deficiencias no erradicadas del año o los años anteriores. Las tareas de mayor complejidad e importancia son las que se estimulan con los pagos a niveles superiores. Los resultados de las evaluaciones mensuales son accesibles a los jefes inmediatos. Las evaluaciones contemplan tanto los indicadores de desempeño como los de la disciplina, la consagración, el cumplimiento de regulaciones, etc.

Cada año se analizan los indicadores, los cuales se adecuan a los nuevos objetivos o deficiencias a erradicar. Las sugerencias de modificaciones pueden venir de los dirigentes, los trabajadores o las organizaciones políticas y de masas y se aprueban primeramente por el Consejo de Dirección del área y finalmente por el Consejo de Dirección del Centro. Los procedimientos de otorgamiento o reclamaciones se aprueban cada año por el Consejo de Dirección y son supervisados por una Comisión establecida a tales efectos.

Es de destacar que uno de los indicadores más importantes, es precisamente el suministro de nuestros productos sin falta en la red nacional. Cuba es el único país del mundo que tiene todos sus pacientes de insuficiencia renal cubiertos con la eritropoyetina garantizando de esta forma una calidad de vida superior en los pacientes y el cumplimiento de la misión del centro.

La evaluación de desempeño aporta una información vital para el resto de las áreas de gestión de desarrollo humano: retribución, selección, planes de carrera, promoción, análisis del potencial como supervisor o directivo. En nuestro caso las evaluaciones de desempeño resultaron particularmente útiles en la identificación de directivos que realizaban las evaluaciones de forma superficial. En esos colectivos de trabajo se manifestaron síntomas de insatisfacción y de falta de comunicación.

Las evaluaciones también nos sirvieron para elaborar planes de capacitación adecuados a los trabajadores que a su vez motivaron a los trabajadores por el reconocimiento social que implicó la obtención de categorías tecnológicas. Se apreció a su vez la demanda de capacitación, no sólo técnica, sino también en el ámbito psico-social como por ejemplo el trabajo en equipos y la solución de conflictos. La adecuación de la persona al puesto es otro valor agregado a la realización de un buen proceso evaluativo de desempeño y favorece la comunicación entre el evaluado y el evaluador

que sienta las bases para que el trabajador identifique como su aporte personal puede mejorar el desempeño de su organización. La claridad en la definición de las responsabilidades del trabajador es uno de los efectos positivos observados en nuestra organización.

La recompensa a través del reconocimiento de los evaluados favorablemente y el apoyo y guía que se aporta para mejorar a los evaluados desfavorablemente son un mecanismo que promueve la motivación del trabajador de cualquier organización. Es una información que facilita la retribución y la promoción. Un proceso de evaluación del desempeño efectivo logra al mismo tiempo el desarrollo de las personas y de la organización. A la hora de evaluar el desempeño se tiene en cuenta tanto las capacidades, las voluntades y los factores externos, sólo cuando se cuenta con los tres factores es que se logra el desempeño individual y el de la organización.

Viendo el resultado de las evaluaciones del personal incorporado bajo determinados criterios selectivos se valora la eficacia del proceso selectivo. Para nosotros era importante garantizar un proceso selectivo que perpetuara la cultura organizacional del CIM a pesar de su aumento continuo y progresivo en el número de trabajadores y la complejidad de los objetivos trazados. En este sentido la imagen en las instituciones docentes de las cuales nos nutrimos reviste una gran importancia para alcanzar este objetivo.

Imagen

Hasta ahora hemos visto que en el proceso de selección el hombre juega un papel pasivo desde el punto de vista de que es la institución la que decide quien o quienes de los aspirantes reúnen las cualidades requeridas para cada puesto de trabajo.

Pero también hay que analizar al hombre como sujeto activo dentro del proceso de selección en tanto que es el hombre el que nos escoge como la organización a la que él desea incorporarse laboralmente. Viéndolo desde este punto de vista, hay que prestar especial atención a los motivos por los cuáles las personas nos escogen.

Las personas prefieren un centro laboral u otro dependiendo de la imagen que tengan del mismo. Una buena imagen como empresa es importante para generar valor y para atraer una mayor cantidad de clientes y trabajadores. La imagen muestra la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas que gobiernan a la empresa.

La identidad organizacional es el conjunto de características, valores y creencias con las que la empresa u organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras.

A este tema hay que prestarle una atención especial porque no basta con que la empresa tenga bien establecida una imagen, hay que verificar si las personas perciben lo que queremos transmitir y ver

en que aspectos tenemos que trabajar para lograrlo. Es más importante aún conocer cuál es la imagen que perciben los propios trabajadores pues ellos fungen como comunicadores. Por este motivo debemos conocer cuál es la imagen que tienen las personas del centro. Dada la importancia que esto tiene se decidió aplicar la técnica del diferencial semántico con los indicadores que caracterizan la imagen del centro.

La Dirección Técnica se nutre fundamentalmente de los estudiantes del IPQI Mártires de Girón y de la CUJAE, por lo que es muy importante conocer cuál es la imagen que tienen del centro.

Antes de implantar el Proceso de Selección los trabajadores tenían una imagen del centro que es la que hemos querido mantener. Para eso, en la selección del personal idóneo, se tienen en cuenta aspectos como la obetención de logros, la superación y el reconocimiento social que tiene el CIM como las principales motivaciones profesionales.

El estudio se hizo con trabajadores egresados de ambas instituciones que se incorporaron antes de implantar el Proceso de Selección y después de implantado. Se identificaron 4 grupos de trabajadores:

- Egresados del IPQI incorporados antes de implantar el proceso de selección.
- Egresados del IPQI incorporados después de implantar el proceso de selección.
- Egresados de la CUJAE incorporados antes de implantar el proceso de selección.
- Egresados de la CUJAE incorporados después de implantar el proceso de selección.

Se separaron los Técnicos de los Profesionales para comparar la imagen que se tiene de nuestro centro en cada una de las instituciones y se agruparon en antes y después de implantar el Proceso de Selección para verificar si ha contribuido de alguna forma a mantener la imagen que tienen los trabajadores del centro.

Estos grupos tienen un total de trabajadores de 60, 73, 30 y 27 respectivamente.

La técnica se aplicó a más del 30 % de los integrantes de cada grupo. Es decir, fueron encuestados 20, 25, 10 y 10 trabajadores de cada grupo respectivamente haciendo un total de 65. Los encuestados fueron escogidos aleatoriamente.

Es importante destacar que la cantidad de respuestas positivas es significativamente mayor que el resto de las respuestas en los grupos analizados. Resaltaron de manera singular los siguientes:

Indicador	Total de encuestados	Total de Ingenieros	Total de Técnicos
Prestigioso	94%	95%	94%
Con importancia social	96%	95%	96%

Con reputación	97%	95%	98%
----------------	-----	-----	-----

La tabla indica el porcentaje de los encuestados que evaluaron el indicador con criterio de muy o bastante.

Estos resultados son muy favorables. Muestran que nuestros trabajadores perciben la importancia del centro, reconocen su reputación y lo consideran realmente prestigioso.

Indicador	Total de trabajadores antes del Proceso de Selección	Total de trabajadores después del Proceso de Selección
Buenas condiciones	57%	85%
Creativa	54%	70%
Motivadora	48%	74%
Formadora	70%	92%

Esto muestra que los trabajadores que ingresaron al centro después de implantar el Proceso de Selección, específicamente en estos indicadores, se sienten más satisfechos que los más antiguos. Es evidente que no perciben todo lo creativo que es el CIM (lo demuestran los cientos de patentes, publicaciones y premios institucionales), pero vale destacar que a pesar de ello consideran a la organización formadora y motivadora. Y que estos últimos valoren como buenas las condiciones de trabajo a pesar del hacinamiento que tenemos producto de la expansión productiva (que implica aumento de la cantidad de trabajadores) indica que realmente con el Proceso de Selección estamos incorporando personas cada vez más motivadas y más identificadas con la labor que se realiza en nuestro centro, optimistas en cuanto a que los sacrificios actuales presuponen futuras recompensas e indica la formación de una persona con tendencia al sacrificio de sus intereses personales por lograr los resultados comunes de un grupo de trabajo.

Indicador	Total de trabajadores antes del Proceso de Selección	Total de trabajadores después del Proceso de Selección
Seguro	70%	82%
Rentable	70%	74%
Innovadora	73%	76%
Confiable	77%	88%
Responsable	83%	91%
Independiente	64%	65%
Gran diversidad	61%	57%

En la mayoría de los indicadores analizados no se encontraron diferencias significativas entre los trabajadores que ingresaron al centro antes del proceso de selección y los trabajadores que entraron al centro después del proceso de selección. Esto demuestra que los indicadores de selección del personal, a pesar del crecimiento rápido, complejo y continuo de la institución garantiza la conservación de la identidad y los estilos de trabajo.

El aspecto de la responsabilidad es muy alto, particularmente en el personal que ha ingresado con el nuevo proceso de selección y reviste una gran importancia si se tiene en cuenta que nuestra institución produce medicamentos inyectables para pacientes con el sistema inmuno deprimido. La flexibilidad y la lentitud son los aspectos que obtuvieron la más baja valoración. En realidad este tipo de industria es poco flexible y lenta en la implementación de los cambios. Esto está relacionado con las barreras regulatorias que tienen como objetivo la responsabilidad de que el producto se fabrique siempre con la calidad requerida para lograr el efecto farmacológico deseado sin efectos secundarios innecesarios que afecten la salud del paciente, empeorando su salud en lugar de curarlo.

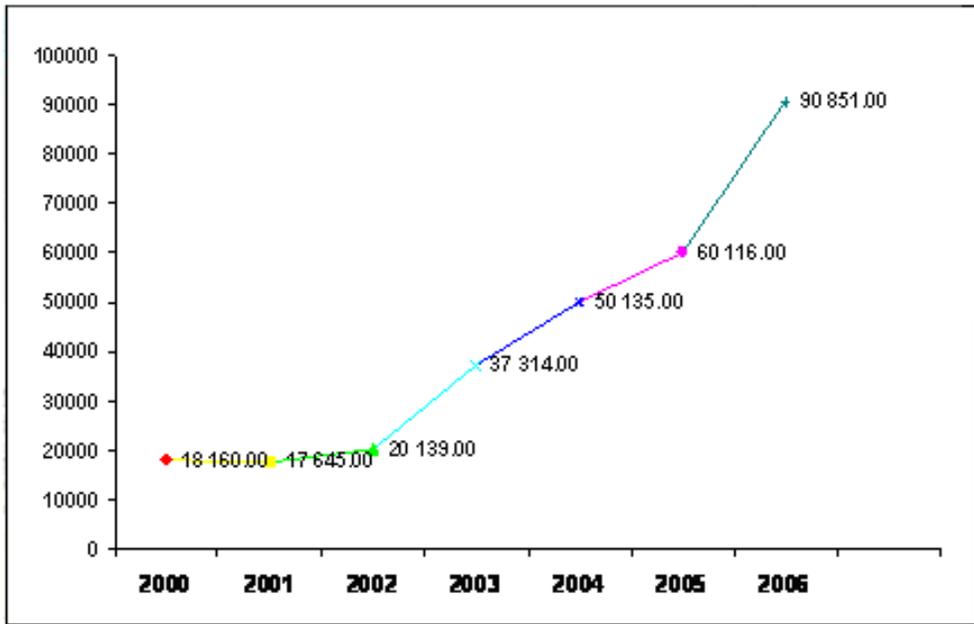
La productividad

La siguiente gráfica muestra la productividad del trabajo en el Centro de Inmunología Molecular durante el período 2000-2006. Dicha productividad es deducible de la suma de los ingresos en divisas y en moneda nacional divididos por el número de trabajadores. Véase en la gráfica, como en los primeros tres años previos a la implementación de nuestro Programa de Desarrollo Humano, la productividad por trabajador era relativamente estable. Desde el año 2003 se evidencia un crecimiento sostenido de la productividad del trabajo, que alcanza en el momento actual más de 90 000 pesos por trabajador, probablemente una de las más altas del país.

Durante el 2006 el aumento de la productividad del trabajo fue de un 51% con relación al año anterior, mientras que el aumento del salario medio fue solamente de un 34%.

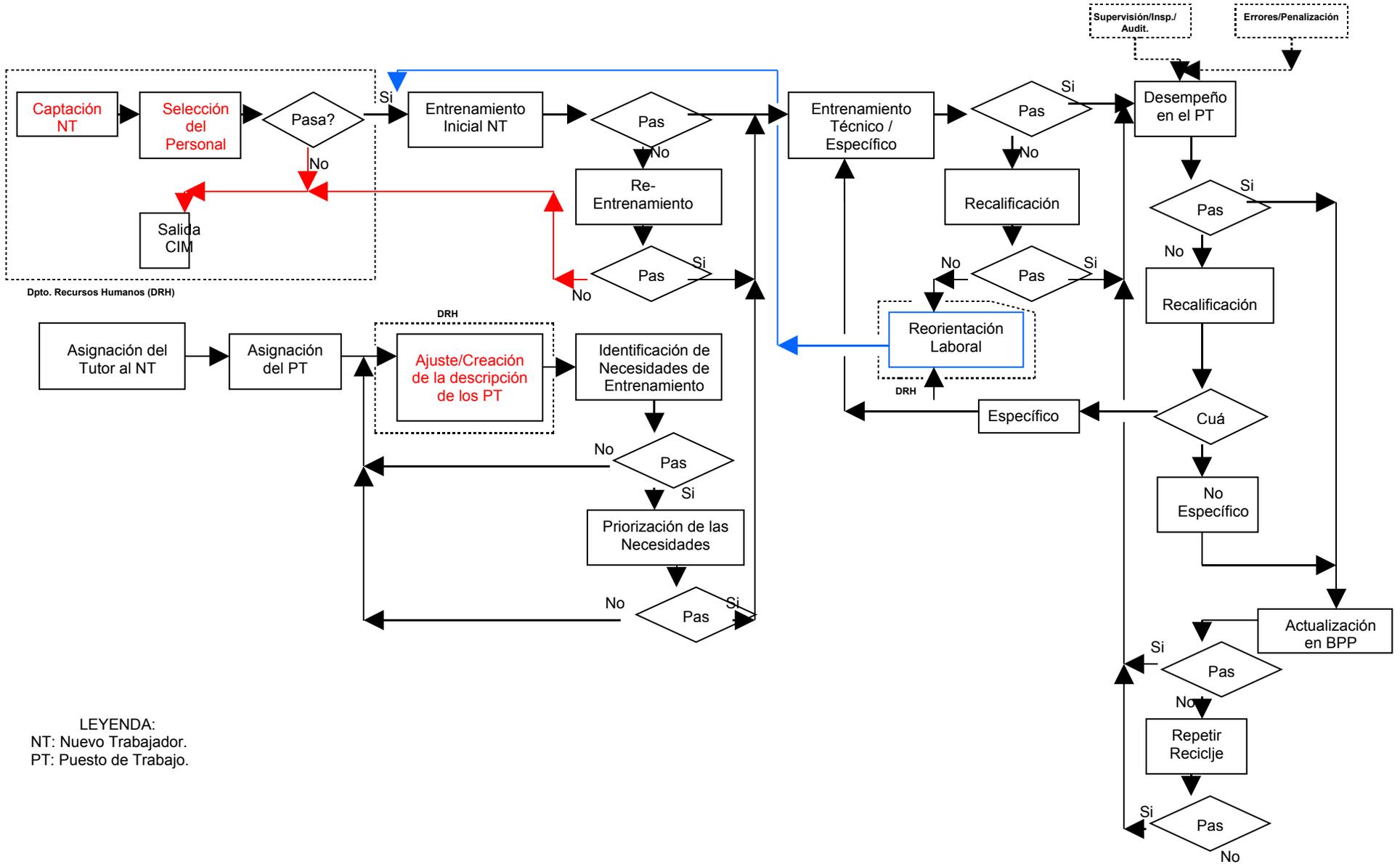
El tema de la “productividad del trabajo” debemos revisarlo permanentemente. En el Informe económico 2006 presentado a la Asamblea Nacional del Poder Popular este tema fue destacado en los términos siguientes: “Ciertamente, si examinamos la evolución de la productividad en los últimos 10 años, observaremos que crece a un ritmo anual inferior al salario medio. Esto representa a grandes rasgos, que crece más rápidamente la distribución de la riqueza creada que su producción, lo cual no es sostenible en el tiempo. Este problema aún no se examina sistemáticamente en nuestras empresas, ni constituye un punto de atención constante de los trabajadores...”

Aquí tenemos una indicación concreta a nuestro colectivo para incrementar la vigilancia de este indicador.



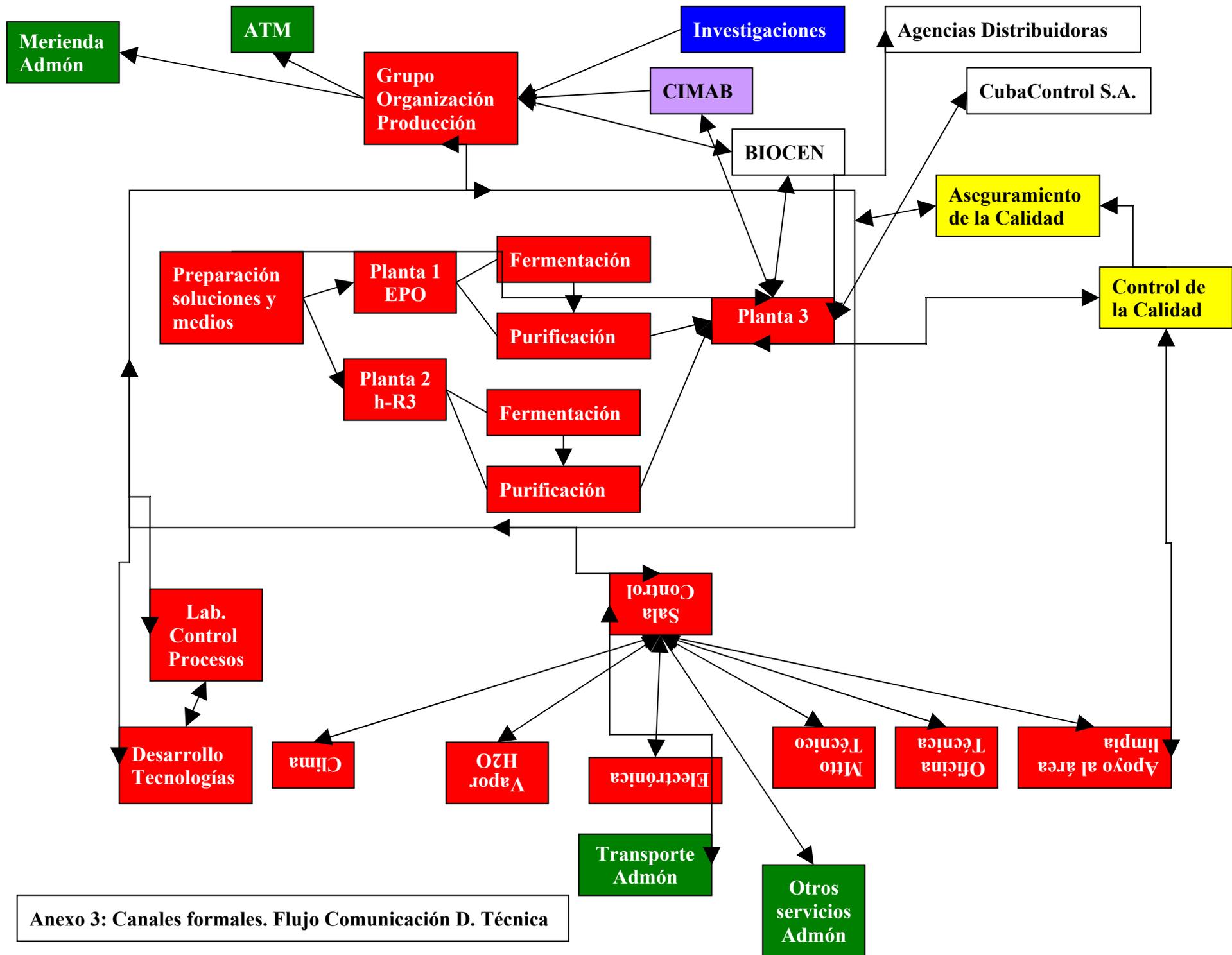
Anexos

Anexo 1. Sistema de entrenamiento GMP.



Anexo 2. Plan de Entrenamiento de los trabajadores de la Dirección Técnica

Tipo de Curso	Características	Grado de necesidad	Contenido	Responsable	Destinatario
Curso General Inicial	20 días Distancia y Presencial	Formación necesaria para el desempeño del puesto de trabajo	BPP Seguridad y Salud Documentación Regulaciones	Cátedra de BPP	Adiestrados, reserva Científica y Nuevos Trabajadores
Entrenamiento Específico	6-12 meses Distancia y Presencial	Formación Necesaria para el desempeño del Puesto de Trabajo	PNOs relacionados en la descripción del Puesto de Trabajo	Supervisores	Todos los Trabajadores
Entrenamiento Técnico Teórico	12 meses Distancia y Presencial	Formación Necesaria para el Desempeño del Puesto de Trabajo	Cultivo y Fermentación Preparación de Medios y Soluciones Purificación Llenado Aséptico Almacenamiento y Distribución Microbiología y Servicios Auxiliares Mantenimiento Tecnológico Validación	Tecnólogos	Todos los Trabajadores
Cursos de Categorización	4 meses Distancia y Presencial	Formación Necesaria para acceder a grupos salariales de Tecnología de Avanzada	Gerencia de la Producción Idioma Economía Ciencias Sociales Computación	Comisión de Categorización del CIM	Trabajadores con desempeño Destacado
Formación de Funcionarios y Directivos	3-5 años Distancia y Presencial	Formación Necesaria para acceder a plazas de Funcionarios y Dirigentes	Motivación, Trabajo en Equipos, Solución de Conflictos, Comunicación Dirección, Supervisión, Liderazgo Recursos Humanos Administración del Tiempo Legislación Laboral Análisis Financieros	Comisión de Cuadros y el CD del área	Trabajadores Promovidos a Plazas de Funcionarios o Dirigentes
Varios		Formación optativa	Estadística Informática Inmunología	Dirección de Docencia del CIM	Trabajadores Interesados



Anexo 3: Canales formales. Flujo Comunicación D. Técnica

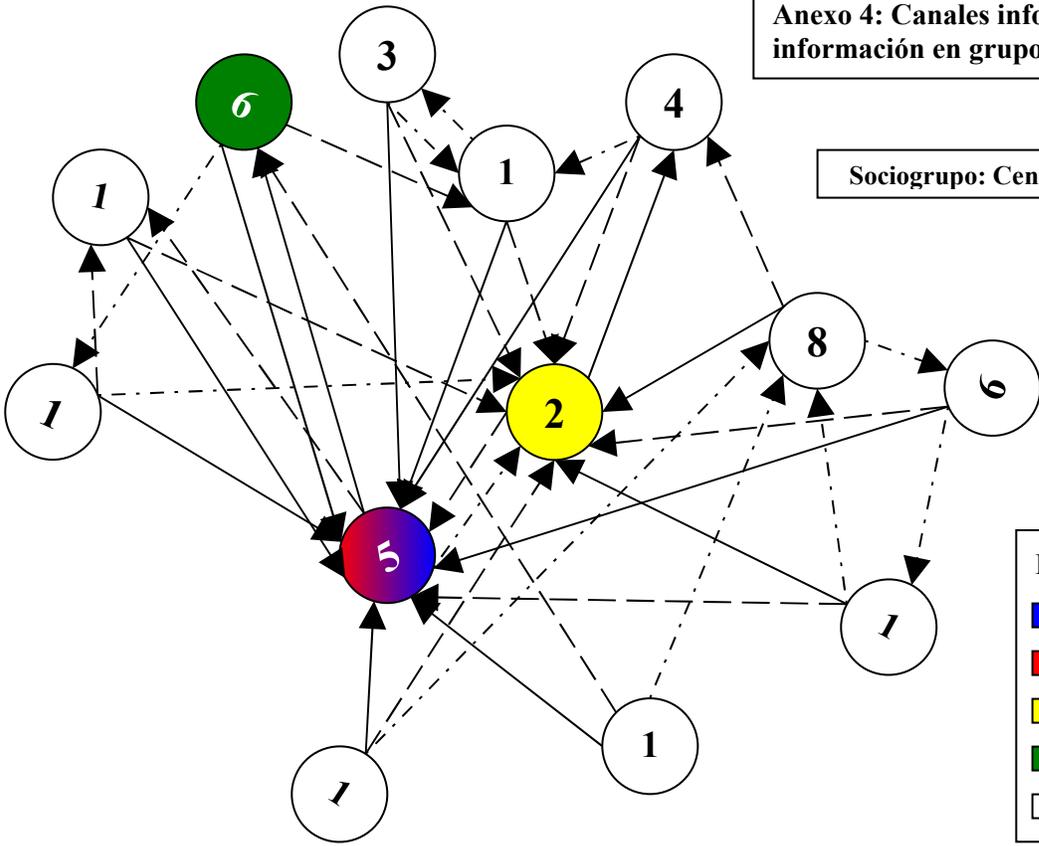
Flujo Comunicación Dirección Técnica (Explicación Interrelaciones)

- (1)** Reunión de Planificación de la Producción (Todos los jueves): Investigaciones hace solicitud verbal de sus demandas. Firman además orden de producción creada por el Grupo de Organización de la Producción. (G.O.P.)
- (2)** Reunión UEB-Producción (Dirección Técnica, Calidad y CIMAB) (Todos los martes): seguimiento a los convenios nacionales e internacionales. Solicitud puede ser verbal, correo electrónico o vía telefónica.
- (3)** Orden de compra: CIMAB solicita verbalmente datos para la elaboración de la orden (fecha de vencimiento, cantidad disponible, etc.) y emiten por escrito orden de compra. CIMAB informa verbalmente a Planta 3 sobre red de distribución externa.
- (4)** Intercambio de suministros y servicios. (se realiza verbalmente y a través de documentos) Reuniones semanales de trabajo, se intercambia documentación técnica.
- (5)** Reunión de Planificación de la Producción (Todos los jueves): Acuerdo productivo semanal que se plasma en un documento. El G.O.P. entrega registros vacíos y los recibe llenos de cada una de las áreas que interactúan con ellos.
- (6-7-8)** A partir de la reunión de Planificación, el Grupo de Preparación de Soluciones y Medios define las soluciones y medios que debe preparar para cada una de las Plantas. Eso conlleva intercambio de información verbal. También información escrita que se pone en las etiquetas que acompañan a los productos.
- (9-10)** Las dos áreas fermentadoras brindan información verbal y escrita en las etiquetas que acompañan a los productos que envían a las áreas de fermentación.
- (11-12)** Ídem al anterior pero la información fluye de las áreas de purificación hacia Planta 3.
- (13)** Recibe Planificación Semanal de la Producción (que se verifica por esta área a través de reuniones que se realizan con carácter diario). Ante averías o problemas las áreas productivas lo informan verbalmente, vía telefónica, a la Sala de Control. La sala de control informa verbalmente a las áreas productivas de cualquier afectación que valla a existir en los servicios que se prestan.
Toda la información procesada en la sala de control aparece registrada.
También informan sobre anomalías detectadas a través de los sensores.
- (14 al 21)** A partir de la reunión diaria informan las incidencias de la noche y las medidas tomadas. Toda esta información es registrada (Está establecido en PNOs).
Las incidencias durante el día también son informadas vía telefónica y las medidas tomadas

- (22)** El laboratorio de control de proceso: Cuando un área necesita análisis de muestras en procesos los solicita verbalmente y envía las muestras con la información requerida en etiquetas, y establecida por PNOs, ellos envían resultados vía escrita o verbal.
- (23-24)** Laboratorio de control de procesos o el propio GOP o alguna planta: Vía verbal pueden solicitar una investigación sobre el mejoramiento del proceso productivo.
- (25)** Control de la Calidad: Las áreas entregan muestras e información escrita, a través de un conduce, a este departamento y este puede solicitar más muestras o mayor información. En casos puntuales les brindan resultados al área productiva o estas se las solicitan, de manera verbal o escrita.
- (26)** Brindan resultados vía escrita, a través de registros, emiten un CERTIFICADO DE CALIDAD del producto.
- (27)** Emiten un CERTIFICADO DE LIBERACION DE LOTES. Demandan verbalmente la emisión de informes, controles de cambio o desviaciones, toda la documentación correspondiente. Todo es entregado por las áreas por escrito (un informe) que es aprobado o rechazado por calidad. Incluye la validación de procesos y servicios. Alerta sobre inspecciones y auditorias a las áreas.
- (28)** Verifica que el despacho internacional cumpla con los requerimientos establecidos por el cliente y da CERTIFICACION DE CALIDAD. Pueden solicitar documentos. También recogen información gráfica (fotos).
- (29)** Intercambio de documentos de distribución (ordenes de compra). También se les entrega cualquier otra información escrita solicitada por el cliente.
- (30)** Para el control microbiológico el Área de Apoyo al área limpia realiza muestreo a partir del PNO establecido y entregan muestras al control de la calidad.
- (31-32)** Solicitud por escrito de necesidades, merienda y de otros insumos. Verificación o seguimiento diarios de manera verbal. En el caso del almacén se llenan vales para recibir los productos y con compras se intercambian las ofertas (por escrito).

Anexo 4: Canales informales. Flujo información en grupos de trabajo

Sociogrupo: Centrado en las tareas



Leyenda

- Jefe Grupo
- Estrella Sociométrica
- Populares
- Eminencia gris
- Miembros

3) Considera Ud. que le han dado una adecuada preparación para poder brindar un servicio de calidad.

SI NO

Explique brevemente su respuesta:

4) Si le dijeran que evaluara la calidad de su trabajo Ud. la consideraría:

Muy buena Buena Regular Mala Muy mala

Explique brevemente su respuesta:

5) Imagine que Ud. es el cliente, ¿Cómo le gustaría que le brindaran el servicio que Ud. presta actualmente?

6) Datos Generales

Nivel de Escolaridad:

Universitario Técnico Medio Otros

Anexo 6: Canales informales de comunicación ascendente. Buzón de Opiniones y/o Sugerencias

Buzón de Opiniones y Sugerencias

Introducción

Casi todas las empresas que están a la vanguardia del mercado tienen implementado algún tipo de programa de sugerencias los cuales son instituidos por las organizaciones para su comunicación ascendente.

La aplicación en Cuba de estos programas tiene sus antecedentes en los tradicionales buzones de quejas y sugerencias de los servicios gastronómicos, fundamentalmente, aunque otros sectores de los servicios también los implementaron. Desgraciadamente, el propósito de estos buzones de lograr el perfeccionamiento de los servicios que se brindaban y alcanzar la excelencia se fue distorsionando al convertirse en una forma de canalizar las insatisfacciones de los clientes, a las que muchas veces no se les daba la solución adecuada, y donde predominaban las críticas destructivas. Esta suerte de buzón de quejas (sin sugerencias y sin respuestas) ha sido el legado de años de mal trabajo en la prestación de los servicios en nuestro país. Es por ello que alertamos que la implementación de un programa de este tipo en nuestro centro debe estar precedido de una definición previa de los objetivos que nos proponemos con su creación.

La creación del Buzón de Opiniones y Sugerencias persigue estimular la identificación del trabajador con los problemas de la empresa y su motivación laboral se verá reforzada por el reconocimiento social que reciba cuando su propuesta sea aceptada.

El mismo contribuirá además, a mejorar la comunicación del personal de base con los directivos de la empresa, convirtiéndose en un canal encaminado hacia la mejora continua, y a que los trabajadores hagan menos resistencia a los cambios que ellos mismos propongan.

FASE 1: DISEÑO DEL BUZÓN

Las organizaciones deben diseñar sus canales de sugerencia de manera particular, coordinando esta herramienta a la cultura organizacional y a las necesidades de las personas. El diseño del buzón de sugerencias debe contemplar: el o los objetivos a alcanzar, el formato a utilizar, los espacios físicos donde va a estar ubicado, la manera en que vamos a procesar las respuestas. Esta etapa también debe contemplar una instancia de información hacia los usuarios sobre el cómo, quien cuándo, dónde y para qué del nuevo canal.

Objetivo(s):

Nuestro objetivo central es lograr que la palabra sugerencia deje de estar asociada a queja y se convierta, en lo fundamental, en sinónimo de solución. Viéndolo de esta forma creemos que las sugerencias de los trabajadores deben contribuir a:

Obtener beneficios tangibles:

- ↵ Ahorrar dinero del presupuesto del CIM
- ↵ Generar nuevos ingresos

Obtener beneficios intangibles:

- ↵ Mejorar el clima laboral
- ↵ Mejorar el servicio a nuestros clientes actuales y potenciales
- ↵ Mejorar el desempeño de los trabajadores
- ↵ Estimular la motivación laboral
- ↵ Dar solución a otros problemas puntuales de nuestra institución.

Identificar problemas:

- ↵ Cualquier situación que potencialmente pueda convertirse en un problema,
- ↵ Aquellos problemas que no han sido identificados como tales y que el trabajador considere están afectando la organización

Formato:

Se empleará el formato más común del Buzón, de madera, aunque no se descarta en un futuro, en dependencia de la efectividad del sistema, implementar también una versión electrónica, previa coordinación con el Departamento de Informática del centro.

Espacio Físico:

Estará ubicado junto al mural del Sindicato, a la entrada del comedor. La ausencia en esta área de un personal de manera permanente representa una debilidad, pues el Buzón queda vulnerable a cualquier daño malintencionado; al mismo tiempo constituye una fortaleza pues incide en que las personas no se sientan cohibidas a echar sus sugerencias ante la presencia de terceros. Además esta es un área de tránsito obligatorio del personal lo que facilita su empleo por los interesados.

Procesamiento de la Información:

Para el procesamiento de la información será creada una Comisión Evaluadora, la cual estará integrada por el Vicedirector General, por especialistas del área de Desarrollo Humano y por cualquier otro personal que el Vicedirector designe. Estas personas serán las encargadas de recoger las ideas y darles respuesta. En caso de ser necesario se somete a la valoración del Director General, para que este decida si el tema tratado debe ser sometido o no al debate en el Consejo de Dirección (CD).

El modo en que se realiza el procesamiento de la información está en función de juzgar cuánto aporta cada idea presentada para evaluar si es aplicable o no.

Cuando las propuestas concretas reporten beneficios tangibles a la institución su impacto es cuantificable. Ya en el caso de ideas que reporten beneficios intangibles al centro, los factores que se tendrán en cuenta para medir su trascendencia son:

- Gravedad del problema que aborda el trabajador
- Creatividad del trabajador en la solución del problema
- Eficacia de la solución planteada

Información a los trabajadores:

Se he diseñado una guía de preguntas y respuestas sobre el B.O.S. (anexo 1) dirigida a los trabajadores para que se ponga en su conocimiento durante la realización de las reuniones de sus respectivas Secciones Sindicales.

FASE 2: APROPIACIÓN

Una de las trampas más frecuentes en que suelen caer las organizaciones es que el buzón de opiniones y sugerencias al poco tiempo de su implementación suele convertirse en un lindo objeto decorativo sin ser capitalizado el uso por el personal. Como todo canal de comunicación que se instituya, el diseño del buzón debe contemplar una estrategia de apropiación que permita a las personas ver la importancia de su uso y apropiarlo como un canal propio

La estrategia de apropiación suele por lo general requerir de mucha creatividad, suelen realizarse campañas de incógnito, se busca involucrar la comunicación horizontal, el diseño de sistemas de recompensas (anexo 3), entre otros.

FASE 3: SEGUIMIENTO

No debemos olvidar que el buzón de opiniones y sugerencias es un canal de comunicación, por tal tiene un emisor y un receptor que cambian sus roles alternativamente. Las respuestas que demos y que no demos a las sugerencias de los trabajadores van a ir marcando la imagen del canal. Las respuestas a las sugerencias deben revestir inmediatez, indicando los datos necesarios sobre su aplicación o no y agradeciendo el interés en la mejora. Los comentarios de los trabajadores no deben quedar encapsulados en el área de Desarrollo Humano, como es frecuente, sino que deben involucrarse y comprometerse a las jefaturas directas. Cada organización debe encontrar un método para agilizar la escucha de las respuestas y para convertirlas en acciones.

En esta fase es importante precisar los tipos de propuestas que podrían retrasar la inmediatez de las respuestas de la institución. (Ver anexo 4)

FASE 4: EVALUACIÓN

La evaluación de la evolución del canal nos provee de información cuantitativa y cualitativa sobre que recibimos, quién interviene, qué se dice, cómo se dice y porqué se dice.

Esta fase debe ser atendida directamente por la DDH que será la encargada de elaborar un informe, con carácter semestral o anual, dirigido al CD sobre la marcha del sistema.

LIMITANTES DEL SISTEMA

No obstante sus obvios beneficios, los programas de sugerencias en las organizaciones suelen presentar dificultades en su implementación, obstrucciones en los procesos de comunicación que limitan de esta manera sus beneficios.

Las dificultades más comunes que suelen presentar los buzones de sugerencias pueden resumirse en los siguientes puntos:

1. La implementación del buzón parte de la conceptualización de la comunicación como un producto y no como un proceso. Se instauro el buzón de sugerencias sin dar continuidad a las respuestas de los trabajadores generando desmotivación en futuras sugerencias.
2. Los colaboradores sospechan del destino y uso de sus sugerencias al poner en riesgo sus fuentes de trabajo.
3. Baja autoestima de los trabajadores que no les permite reconocer que un hallazgo casual o su opinión sobre un proceso pueda ser importante para la organización.
4. No se ejecutan estrategias para la implementación del buzón (ej: Sistema de Recompensas)
5. Falta de estímulo por parte de la jerarquía a las sugerencias de los empleados.
6. Sistemas muy lentos de análisis de las sugerencias o falta de continuidad.

El buzón de opiniones y sugerencias puede hablar mucho de la empresa. Es importante que las organizaciones puedan evaluar en un camino hacia la mejora, como es el proceso de comunicación ascendente con el personal a través del buzón de sugerencias y como nuestra organización habla y escucha a través de él.

Anexo 7. Grupos de Reflexión

Clasificación de los líderes de opinión	Dirección Técnica	UEB -AS	CIMAB	Calidad	Invest	Totales
ES - CT	1	1		1		3
ES - CR	4	4	1	2	2	13
ES - CT - CR		2			2	4
ES - CT y MP - CR	2			1	1	4
ES - CT y MP - CR y EG -CR	1					1
ES - CR y EG - CT				1		1
MP - CT	3	5		3	4	15
MP - CR	8	10	1	4	5	28
MP - CT - CR	3	3		2	5	13
MP - CT - CR y EG - CT	1	1		2		4
MP - CT - CR y EG - CR	3			1	2	6
MP - CT - CR y EG - CT - CR	1					1
MP - CT y ES - CR	5	2		1	3	11
MP - CT y ES - CR y EG - CT		1		1	2	4
MP- CT y EG - CT	2	2				4
MP -CR y EG - CR	1	4		1	2	8
MP - CT y EG - CR	1	1				2
MP - CR y EG - CT		1				1
Totales	36	37	2	20	28	123

Anexo 8. Guía para la autoevaluación del desempeño de los trabajadores de la Dirección Técnica.

Nombre del trabajador:

Año natural que se evalúa:

Fecha de evaluación:

a) Resultados de las actividades productivas y/o desarrollo.

Cumplimiento y sobrecumplimiento de las actividades productivas y/o desarrollo.

Cumplimiento de los turnos de trabajos

Cumplimiento de los reglamentos disciplinarios (no sanciones)

b) Cumplimiento de las Buenas Prácticas de Producción

Cumplimiento de las Buenas Prácticas de Producción

Cumplimiento del Plan de Entrenamiento

Entrega de documentación en tiempo y forma (Actualización de PNOs y REGs, Protocolos de Validación, Controles de Cambios, Informes de desviaciones, etc)

c) Docencia impartida y recibida

Impartición de Docencia (Adiestramientos, conferencias, seminarios, cursos, tutoría de tesis, etc)

Tutoría de técnicos y profesionales

Trabajos de supervisión

Superación (Cursos de Grado y Postgrado, Diplomados, Categorización, Maestrías, Doctorados, etc)

ch) Contribución al mejoramiento de la eficiencia de la producción.

Cumplimiento de las normas de consumo.

Contribución al ahorro de tiempo, materias primas, electricidad, etc.

Contribución al mejoramiento de los procesos (eficiencia, seguridad, etc).

Cumplimiento y mejoramiento de las normas de Seguridad y Salud.

Cumplimiento de las normas de Protección Física.

Cuidado y Control de Activos Fijos.

d) Otros

Aplicar y transmitir la Cultura empresarial del CIM (Reforzar normas, valores de confianza, compromiso y responsabilidad con el CIM, cumplimiento de las normas de educación formal, etc)

Contribución al cumplimiento de los objetivos de otras áreas o centros.

Premios o condecoraciones

Desempeño en actividades administrativas, políticas y sindicales.

d) Aspectos a mejorar

e) Opinión del supervisor

Supervisor

Jefe Inmediato

Trabajador