
Diagnóstico de la Gestión del Capital Humano de la Cooperativa no Agropecuaria «Producción y reparación de calzado y artículos de talabartería», de la Lisa

Diagnosis of the Management of the Human Capital of the Non-Agricultural Cooperative «Production and Repair of Footwear and Saddlery Articles», of La Lisa Municipality

Lic. Daiana Matech Vilá

Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria (GEIA), Cuba



0000-0002-4416-0247

daianamatech@gmail.com

Dr. Salvador Muñoz Gutiérrez

Profesor Titular

Centro Universitario José Antonio Echeverría (CUJAE)



salvador@ind.cujae.edu.cu

Fecha de enviado: 04/05/2018

Fecha de aprobado: 22/05/2018

RESUMEN: En el presente artículo se realiza un diagnóstico de la gestión del capital humano en la Cooperativa no Agropecuaria «Producción y reparación de calzado y artículos de talabartería», de la Lisa. Se aplicaron técnicas y métodos, tales como análisis de documentos, cuestionarios, matriz análisis, mitigación de riesgos, diagrama OTIDA y el nivel estratégico del capital humano. Los resultados más sobresalientes que se muestran son el resultado del diagnóstico de la gestión del capital humano, así como el impacto y la factibilidad que producen las propuestas.

PALABRAS CLAVE: capacitación, sistema integrado de gestión, cooperativa no agropecuaria.

ABSTRACT: In the present article a diagnosis of the management of human capital is made in the non-agricultural Cooperative "Production and repair of footwear and saddlery articles", of La Lisa municipality. Techniques and methods were applied, such as document analysis, questionnaires, analysis matrix, risk mitigation, OTIDA diagram and the strategic level of human capital. The most outstanding results that are shown are the result of the diagnosis of human capital management, as well as the impact and feasibility produced by the proposals.

KEYWORDS: training, integrated management system, non-agricultural cooperative.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados por el VI Congreso del PCC en abril de 2011, se definieron 5 lineamientos (25 al 29) relacionados con las cooperativas no agropecuarias, en lo adelante CNA, una nueva forma de gestión no estatal que es parte del nuevo modelo económico a emplear; manifiestan claramente que se accederá a la creación de cooperativas más allá del sector agropecuario. En abril de 2016 se celebró el VII Congreso del PCC, en el cual se ratificó el avance de las CNA, quedando aprobado para su implementación los Lineamientos 15 y 16.

Esta nueva forma de gestión constituye un factor importante para elevar la eficiencia del Sistema Socialista para satisfacer las necesidades de la población mediante la creación de bienes y servicios. Se promulgó el Decreto Ley 305 el cual establece, con carácter experimental, las normas que regulan la constitución, funcionamiento y extinción de cooperativas en sectores no agropecuarios de la economía nacional.

Con el objetivo de dar cumplimiento los lineamientos antes mencionados, en octubre del 2013 la Unidad Básica de Calzado «Enrique Hart Dávalos», subordinada a la Empresa Calzado «Amador Blanco Peña», con domicilio legal en Calle 63 A N° 20808, entre 208 y 212, municipio La Lisa, La Habana, pasó a ser la Cooperativa no Agropecuaria de Producción y reparación de

calzado y artículos de talabartería de la Lisa. Los medios de trabajo y el local son arrendados a la actual Empresa de Calzado COMBELL.

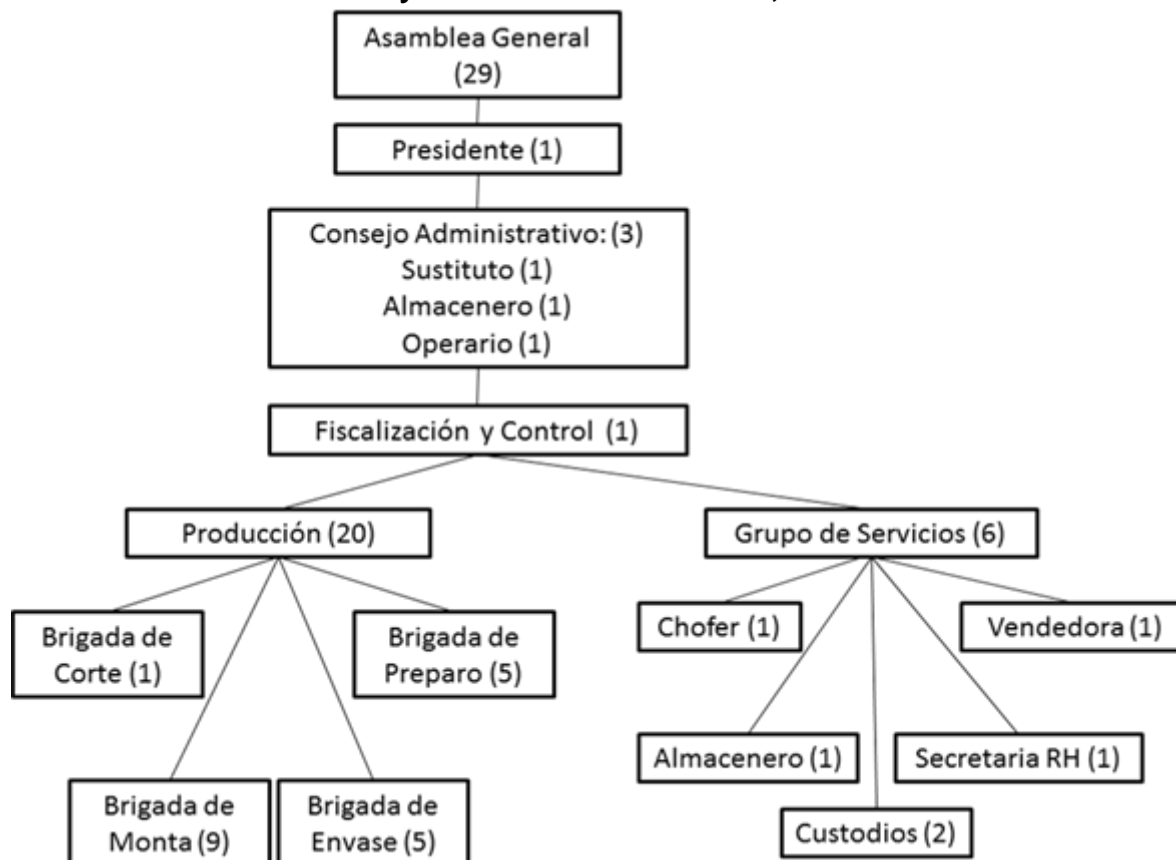
Se aplicaron diferentes técnicas y métodos de análisis, entre las que se encuentran: el diagrama OTIDA, el análisis costo-beneficio y matrices impacto-factibilidad, análisis de documentos, cuestionarios, matriz análisis - mitigación de riesgos y el nivel estratégico del capital humano, elaboración de la ficha de costo del producto.

Presenta como objeto social producir, comercializar y prestar servicio de reparación a todo tipo de calzado y artículos de talabartería. Su misión es organizar, dirigir y controlar la aplicación de las políticas, estrategias y lineamientos aprobados en el VI y VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. Afirman que su visión es ser: «una cooperativa rentable reconocida e identificada por su calidad. Satisfacemos al cliente. Hemos logrado determinados niveles de exportación. Contamos con socios comprometidos y satisfechos, compensados acorde a los resultados y su contribución al cumplimiento de los objetivos de la cooperativa».

Estructura organizativa

En la figura 1 se muestra la estructura organizativa de la cooperativa:

Figura 1. Estructura organizativa de la Cooperativa no Agropecuaria «Producción y reparación de calzado y artículos de talabartería», de la Lisa



Fuente: Elaborada por los autores

Los órganos de dirección, administración y control de la cooperativa en cuestión son la Asamblea General y el Consejo Administrativo. La actividad de Control y Fiscalización se le encargó a un socio designado por la Asamblea General. Este es el Órgano Superior de Dirección de la cooperativa, de la que forman parte todos los socios. Su objeto es orientar la actividad, establecer las directrices, deliberar y adoptar decisiones sobre los asuntos que se le sometan a su consideración.

El Consejo Administrativo es el órgano encargado de la gestión administrativa de la cooperativa, estará integrado por tres miembros

designados por la Asamblea General y subordinado al Presidente de la cooperativa.

El socio designado para la actividad de Control y Fiscalización tiene la función de supervisar el cumplimiento de las disposiciones legales, así como la utilización de los recursos financieros y materiales de la Cooperativa y rinde cuenta de su gestión a la Asamblea General.

La cooperativa en la actualidad solo cuenta con los Procedimientos que a continuación se menciona:

- Contratación.
- Sistema de Gestión de la Producción.

No tiene procedimientos de trabajo escritos para realizar el resto de las actividades que desempeña la cooperativa.

A través de las inspecciones que se le han realizado puede evidenciarse que tiene varias deficiencias. Estas se encuentran relacionadas con los procesos de dirección, funcionamiento y control, así como poco dominio de las normativas del experimento, insuficiente conocimiento, preparación en temas de dirección y gestión empresarial. Todos estos aspectos inciden en la capacidad de liderazgo de presidentes y directivos de la cooperativa.

Con el objetivo de revertir estos problemas que afectan la gestión de la cooperativa y por la importancia de consolidar esta nueva forma de gestión no estatal, se hace necesario para su adecuado funcionamiento la implementación de un sistema de control de gestión, por lo que se proponen alternativas de solución a los problemas identificados en el Control de Gestión. Identificación de las principales debilidades que lo provocan:

1. No existe formación cooperativa, las universidades y otros niveles medios de enseñanza no contempla esta asignatura dentro los planes de estudios.
2. No existe formación de calzado y artículos de talabartería.
3. La no existencia de un sistema integrado de gestión.

4. Inestabilidad en el aseguramiento de la materia prima.

De las debilidades identificadas que afectan la gestión de la CNA, se propone trabajar en las relacionadas con la capacitación y la del sistema integrado de gestión, la otra no está al alcance de la cooperativa proponer una solución factible debido a que no dependen de la organización, sino que implica a entidades nacionales.

Diagnóstico de la Gestión del Capital Humano en la Cooperativa

La CNA cuenta con 29 socios, de ellos, 20 que representa el 69%, vinculado directamente a la producción.

En los estatutos de la cooperativa se definieron los siguientes requisitos para convertirse en socio:

- a) Tener 18 años de edad.
- b) Ser residente permanente en Cuba.
- c) Estar apto para realizar las labores que constituyen su actividad.

Los socios reúnen los requisitos establecidos en los estatutos de la cooperativa, todos trabajan en función de ella y del cumplimiento de su objeto social, no se utilizan trabajadores contratados hasta la fecha.

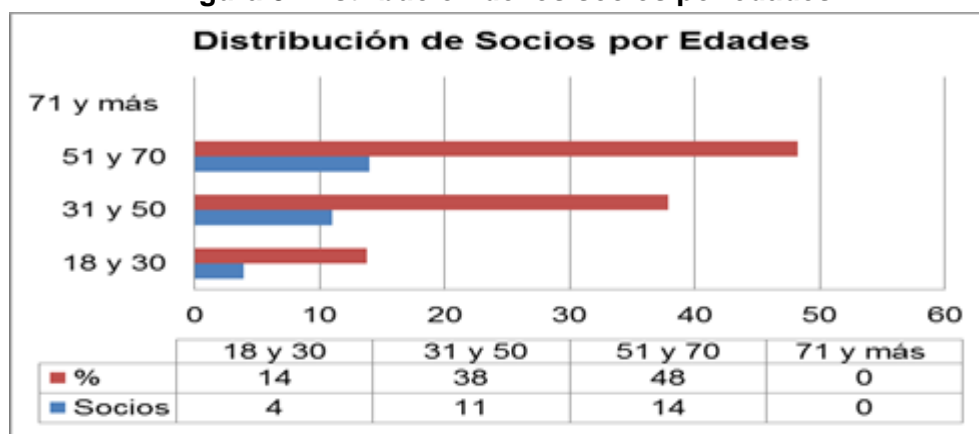
Se presenta gráficamente la distribución por sexo y edades.

Figura 2. Distribución de los socios por sexo



Fuente: Elaborada por los autores

Figura 3. Distribución de los socios por edades

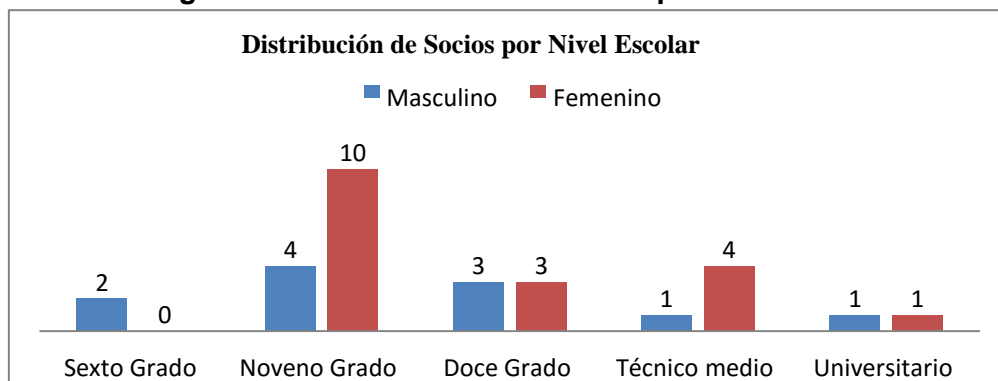


Fuente: Elaborada por los autores

De los 29 socios que inicialmente crearon la cooperativa, actualmente se mantienen 23 siendo el 79% del total actual de socios, por lo que 6 socios, el 21%, han sido de nueva

incorporación, incidiendo positivamente en la disminución del envejecimiento de la fuerza laborar de la cooperativa.

Figura 4. Distribución de los socios por nivel escolar

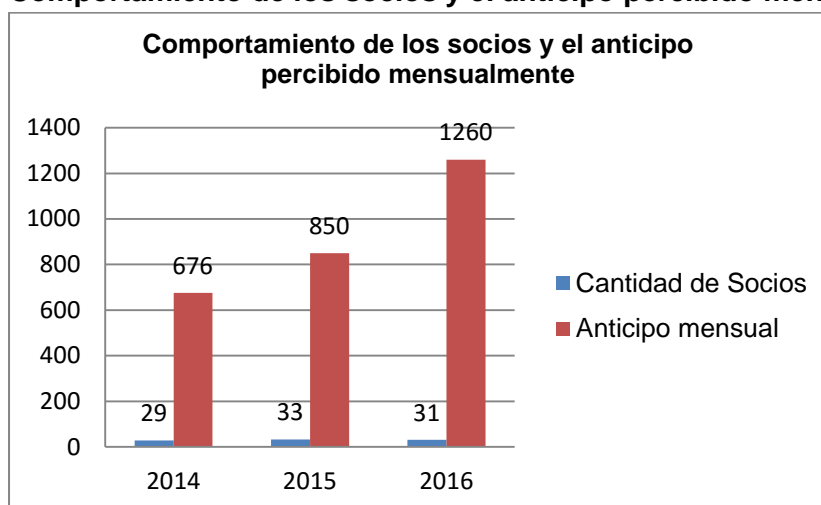


Fuente: Elaborada por los autores

En la gráfica anterior se muestra el nivel escolar y sexo de los socios que componen la

cooperativa, así queda evidenciado que el nivel escolar predominante es 9no grado, el 48%.

Figura 5. Comportamiento de los socios y el anticipo percibido mensualmente



Fuente: Elaborada por los autores

En la gráfica anterior se muestra que el anticipo ha crecido anualmente en mayor proporción que la incorporación de socios. Este es un aspecto positivo debido a que no afecta a los socios en los beneficios económicos percibidos, además, favorece a la cooperativa en cuanto a elevar el compromiso y sentido de pertenencia.

El sistema de retribución a los socios fue aprobado en la Asamblea General. Está basado en la cantidad, complejidad y calidad del trabajo, se encuentra evidenciado en los estatutos de la cooperativa, quedando de la siguiente manera:

Anticipo mensual: se definió una escala por puesto de trabajo según las operaciones, más un

coeficiente que está en dependencia de la producción y venta del mes.

Los anticipos de las utilidades a los socios será en efectivo, bienes o servicios, y estarán exclusivamente en proporción a la cantidad, complejidad y calidad del trabajo de cada uno en la cooperativa.

Excepcionalmente cuando se produzcan situaciones extraordinarias que imposibiliten el normal desarrollo de las actividades, la asamblea fijará un anticipo nominalizado.

La Asamblea General aprueba el monto de los anticipos a los socios a propuesta del órgano de administración y teniendo en cuenta los resultados previstos para cada ejercicio fiscal. La CNA no tiene procedimientos, políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos para el reclutamiento, selección y aprobación del personal, por lo que debe organizar la actividad de manera que le permita contar con el personal adecuado para el desarrollo de sus actividades definiendo sus funciones y responsabilidades.

No tiene establecido las necesidades de competencia en cuanto a educación, formación (capacitación o entrenamiento), habilidades y experiencias propias de cada función.

Todos los socios reúnen los requisitos establecidos en los estatutos de la Cooperativa, los que permiten dar cumplimiento al objeto social aprobado. Todos trabajan en función de ella y del cumplimiento de su objeto social y no se emplean trabajadores contratados hasta la fecha.

El estado técnico de las instalaciones y el equipamiento tecnológico no es bueno, ya que los equipos son del antiguo campo socialista. La cooperativa se rige por las regulaciones para la

gestión de la seguridad y salud del trabajo que a continuación se relacionan:

- NC ISO 18001 «seguridad y salud en el Trabajo -Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Requisitos».
- Manual de Gestión Integrada de Seguridad y Salud del Trabajo para la Cooperativa. Los resultados del estudio realizado a la cooperativa sobre la actividad de Seguridad y Salud del Trabajo y el Medio Ambiental, arrojaron que existen tres aspectos en los que se debe tener un estricto control para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores:
 - a) Se produce emisión de gases ya que se utiliza halógeno (acetona con sales de halógeno), para la limpieza de las suelas antes de aplicar el pegamento. Para mayor protección esta actividad se realiza en lugares abiertos y lejos de los trabajadores, el operario que lo aplica usa un nasobuco.
 - b) Es muy frecuente la emisión del polvo, ya que se raspa el calzado de piel y el equipo debe tener un extractor en buenas condiciones y el operario usar un nasobuco, limpiar bien el equipo después de utilizarlo.
 - c) La generación de ruido es inevitable, ya que se utiliza un compresor de aire que abastece a los demás equipos. Este se encuentra bastante aislado y solo se enciende cada vez que es necesario.

Los puestos y áreas de trabajo cuentan con las condiciones mínimas de seguridad e higiene. La cooperativa tiene identificado los riesgos:

Figura 6. Evaluación de los riesgos

Riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Estimación del Valor del Riesgo
Contacto eléctrico	Baja	Baja	Trivial
Incendio	Baja	Baja	Trivial
Golpes o cortaduras por objetos o herramientas	Media	Baja	Tolerante
Violar lo establecido	Baja	Baja	Trivial
Golpes o cortes por objetos	Media	Baja	Tolerante

Fuente: Elaborada por los autores

Al efectuarse un diagnóstico del nivel de integración de la Gestión de Capital Humano a la Estrategia Empresarial, se obtuvo que su nivel de integración es medio, de 72,88%. Se evidencia así la necesidad de trabajar en la elaboración e implementación del Sistema de Gestión de Capital Humano de la CNA, lo cual favorece la eficacia del proceso de Gestión. Como parte del diagnóstico realizado a la cooperativa se realizó una encuesta al 59% de los socios, la cual arrojó:

1. Existe una satisfacción con el incremento del beneficio económico (anticipo) pero aún se debe trabajar para que haya un mayor sentido de pertenencia por la cooperativa.

2. La necesidad de capacitación en los aspectos relacionados con el funcionamiento de las cooperativas, así como en las diferentes actividades que se debe realizar para confeccionar un calzado.

Caracterización del proceso de producción en la CNA Calzado La Lisa

Desde su constitución la cooperativa ha realizado contratos con diversos clientes. Actualmente produce y comercializa botas de trabajo, calzado de hombre y mujer de piel y sandalia para damas.

A continuación se muestra una breve descripción del proceso productivo de los tres específicos:

Figura 7. Identificación de los procesos productivos y las condiciones

Identificación de los procesos productivos	Estado técnico de los equipo	Aseguramiento de materiales	Preparación de los Socios Involucrados
Corte	Regular	Regular	Bueno
Preparo	Regular	Regular	Bueno
Montado	Regular	Regular	Bueno
Envases	Bueno	Regular	Bueno

Fuente: Elaborada por los autores

El proceso de confección

Botas de trabajo

El proceso de confección de botas de trabajo consta de 11 operaciones: tres dentro del área de preparo, siete dentro del área de monta o confecciones y, por último, una operación en el área de envases, además de cuatro inspecciones. Este proceso comienza con la entrada de las materias primas al almacén. Posteriormente es trasladada por un operario auxiliar hacia el área de preparo donde son cosidas, según el modelo, e inspeccionadas por un socio encargado de dicha tarea. Luego pasa al área de monta o confecciones, donde se realiza el montado, marcado, raspado, pegado y fijado de suela con su prensado y el sacado de horma. Para una mayor calidad y duración del producto, este es llevado al área de preparo donde las costureras realizan la operación de cosida Opanca y Mackey. Una vez concluidas, se comprueba la calidad del producto terminado y, a continuación, es transportada al área de envase donde se pone las plantillas de vista y es envasado en bolsas de nylon. Después es colocado en cajas de empaque por diez pares, se entrega al almacén de producto terminado, hasta su entrega final al cliente.

Calzado de hombre y mujer de piel

El proceso de confección de calzado de piel (hombre y mujer) consta de 11 operaciones: dos dentro del área de corte, una en el área de preparo, siete dentro del área de monta y, por último, una operación en el área de envases. Durante el proceso se revisa la calidad del trabajo a través de cinco inspecciones. Todo comienza con la entrada de las materias primas al almacén previsto para ello, la cual es transportada por un operario auxiliar hacia el área de corte donde es cortado por la curva de

tallas solicitadas y después cada pieza son rebajadas por el canto y se inspecciona la calidad de la tarea. A continuación se traslada al área de preparo donde son cosidas, según el diseño, e inspeccionadas por un socio encargado de dicha función. Luego pasa al área de monta o confecciones, donde se ejecuta el montado y consecutivamente se comprueba la calidad del trabajo. Después se realiza el marcado, raspado, pegado y fijado de suela con su prensado, y el sacado de horma. Posteriormente es limpiado el producto, terminado y verificado la calidad de la producción. Por último, es transportado al área de envase, donde se pone las plantillas de vista y es envasado en caja individual y después en cajas de empaque por 12 pares. Se entrega al almacén de producto terminado, hasta su entrega final al cliente.

Sandalia para damas

El proceso de elaboración de este tipo de producto consta de ocho operaciones y tres inspecciones. Inicia en el área de monta o confecciones y concluye en el área de envase. Comienza con la entrada de los kit compuesto por las suelas y el corte. Posteriormente se realiza la monta y se comprueba la calidad del trabajo. Después se ejecuta el raspado, el pegado y fijado de suela con su prensado, se saca de horma. Posteriormente es limpiado el producto terminado y se verifica su calidad. Por último, es transportado al área de envase donde se pone las plantillas de vista y es envasado en caja individual y después en cajas de empaque por dieciocho pares. Se entrega al almacén de producto terminado hasta su entrega final al cliente.

Durante el proceso de confección del calzado se realizan las acciones de control en cinco momentos:

1. Después de concluida la sección de costura donde se revisa la calidad del trabajo que se realiza en cada operación.
2. Cosido a mano, unión del chanclo con la chapeta, el cual debe cubrir todos los puntos y bien estirados los hilos. Esto ya da la forma al calzado.
3. El montado se hace manual en la horma pero debe quedar bien encentrado.
4. Fijar y prensar suela.
5. Antes de efectuar el envase.

Propuesta de mejora

Para dar solución a las debilidades identificadas se propone:

1. Implantar un sistema continuo en la formación y capacitación del personal que permita dar respuesta a las necesidades de la cooperativa.
2. Diseñar e implementar un sistema integrado de gestión.

Se realizaron análisis a las propuestas identificadas, referidos a los objetivos, las fuentes y los factores que la obstaculizan. Los resultados de su aplicación aportan los

elementos para la selección de su implementación.

Propuesta 1: implantar un sistema continuo en la formación y capacitación del personal que permita dar respuesta a las necesidades de la cooperativa.

Objetivo: lograr que los accionistas estén capacitados para las funciones a realizar.

Fuentes: la necesidad de personal para estabilizar la fuerza de trabajo.

Factores que lo obstaculizan: resistencia al cambio, insuficiente gestión del área de recursos humanos.

Propuesta 2: diseñar e implementar un sistema integrado de gestión.

Objetivo: lograr integral cada uno de los procesos que intervienen en la Cooperativa.

Fuentes: la necesidad de lograr un mejor funcionamiento de la cooperativa.

Factores que lo obstaculizan: falta de conocimiento de la alta dirección.

Valoración cualitativa e impacto en la organización, así como la factibilidad en la ejecución de las propuestas.

Para realizar el análisis se utiliza como herramienta la matriz de índice impacto /factibilidad.

Figura 8. Matriz de impactos factibilidad

Innovaciones	Impacto (I) (0-10)	Factibilidad (F) (0-10)	Índice (Ix F)
Implantar un sistema continuo en la formación y capacitación del personal que permita dar respuesta a las necesidades de la cooperativa.	9	10	90
Diseñar e implementar un sistema integrado de gestión.	9	9	81

Fuente: Elaborada por los autores

Al valorar la factibilidad de las propuestas se considera que ambas tienen un alto impacto en el funcionamiento de la cooperativa al implantarse un sistema de formación y capacitación del personal permite realizar un mejor diseño del sistema integrado de gestión. Esto permite dar una mejor organización a la entidad, así se logrará un mayor desarrollo en la cooperativa y, a su vez, dar una mejor respuesta a los clientes.

- Dar una mejor respuesta a los satisfacer a los clientes.
- Incremento de la producción y la venta, con mejoras en la eficiencia organizacional. Las propuestas pudieran ser utilizadas en otras cooperativas, partiendo de su funcionalidad el tiempo de implementación será corto una vez capacitado el personal y diseñados los sistemas.

Conclusiones

La relación jurídica de trabajo en las CNA tiene elementos que la diferencian notablemente de la relación de trabajo ordinaria, especialmente el carácter eventual y limitado de la contratación y la forma de determinar el salario.

Se observa determinado grado de incoherencia entre lo regulado en el Código de Trabajo, casi dos años después del Decreto Ley n.º 305 «de las Cooperativas no Agropecuarias». En las inspecciones que se les ha realizado a la cooperativa y al efectuarse el diagnóstico de Gestión del Capital Humano, se identificaron las debilidades existentes en la organización.

Para dar solución a estas debilidades se propusieron dos acciones:

1. Implantar un sistema continuo en la formación y capacitación del personal que permita dar respuesta a las necesidades de la cooperativa.
2. Diseñar e implementar un sistema integrado de gestión.

Las propuestas introducen cambios en el sistema de gestión de la cooperativa y sus principales impactos son:

- Una mejor organización al proceso productivo.