

www.revflacso.uh.cu

Diagnóstico de la gestión del capital humano de la cooperativa no agropecuaria de producción de confecciones textiles del municipio Marianao

Diagnosis of the Management of Human Capital of the Non-Agricultural Cooperative of Production of Textile Confection of Marianao Municipality

Ing. Laureano Rodríguez Truy

Ingeniero Mecánico

Grupo Empresarial de la Industria Ligera (GEMPIL), Cuba



0000-0002-0641-0372

laureanort@minil.cu

Dr. Salvador Muñoz Gutiérrez

Profesor Titular

Centro Universitario José Antonio Echeverría (CUJAE)



0000-0003-0537-2738

salvador@ind.cujae.edu.cu

Fecha de enviado: 07/05/2018

Fecha de aprobado: 22/05/2018

RESUMEN: En el siguiente trabajo se propone una reestructuración del proceso productivo en una cooperativa no agropecuaria de producción de confecciones textiles. Se realiza una caracterización de la cooperativa, desde la cual se logró un diagnóstico de la gestión del capital humano. Además, se valoró la factibilidad económica y el impacto que produce la propuesta.

PALABRAS CLAVE: gestión del capital humano, impacto, cooperativas no agropecuarias

ABSTRACT: The following work proposes a restructuring of the production process in a non-agricultural cooperative for the production of textile confections. A characterization of the cooperative is carried out, from which a diagnosis of human capital management was achieved. In addition, the economic feasibility and the impact of the proposal were assessed.

KEYWORDS: human capital management, impact, non-agricultural cooperatives.

En el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba realizado en abril de 2011, se aprobaron los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, donde se definen 5 lineamientos (del 25 al 29) para las cooperativas no agropecuarias, en lo adelante CNA, una nueva forma de gestión no estatal, como parte del nuevo modelo económico a emplear en Cuba. Estos lineamientos enuncian claramente que se permitirá la creación de cooperativas más allá del sector agropecuario. En el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, celebrado en abril de 2016, en los Lineamientos 15 y 16 se ratificó: continuar trabajando en el desarrollo y diversificación de las cooperativas.

Esta nueva forma de gestión que se desarrolla permitirá elevar la eficiencia del sistema socialista para satisfacer las necesidades de la población con la obtención de bienes y servicios. Para su implementación se emitió el Decreto Ley 305, el cual tiene por objeto establecer con carácter experimental las normas que regulan la constitución y funcionamiento de las cooperativas en sectores no agropecuarios de la economía nacional.

Para dar cumplimiento a los lineamientos antes mencionados, en octubre del 2013 se creó la Cooperativa No Agropecuaria de Producción de Confecciones Textiles de Marianao, en forma abreviada Cooptex. Antes de su constitución como cooperativa era la UEB 114 «Pedro Esperón», perteneciente a la Empresa de Confecciones Gala, con domicilio legal en Calle 132 No. 5707, entre 57 y 61, municipio Marianao. Los medios de trabajo y el local son arrendados a la Empresa de Confecciones Textiles BOGA.

Su objeto social es producir, comercializar y prestar servicio de reparación de confecciones

textiles de todo tipo. Su misión, ser líder en la producción de Confecciones Textiles, distinguiéndose por la elegancia de sus prendas, la rapidez y la calidad. Tiene como visión convertirse en la productora de Confecciones Textiles de mejor calidad del mercado local y competir e insertarse en el internacional.

La CNA debe trabajar en la confección de un grupo de procedimientos que le permitirá mejorar los resultados tales como el proceso de planeación estratégica, el de gestión de la innovación, control de gestión, las normas y parámetros a tener en cuenta en el proceso de selección y captación del personal, el proceso de mantenimiento y gestión ambiental.

Dentro de las debilidades identificadas en la Cooperativa, se debe trabajar en la reestructuración del proceso productivo.

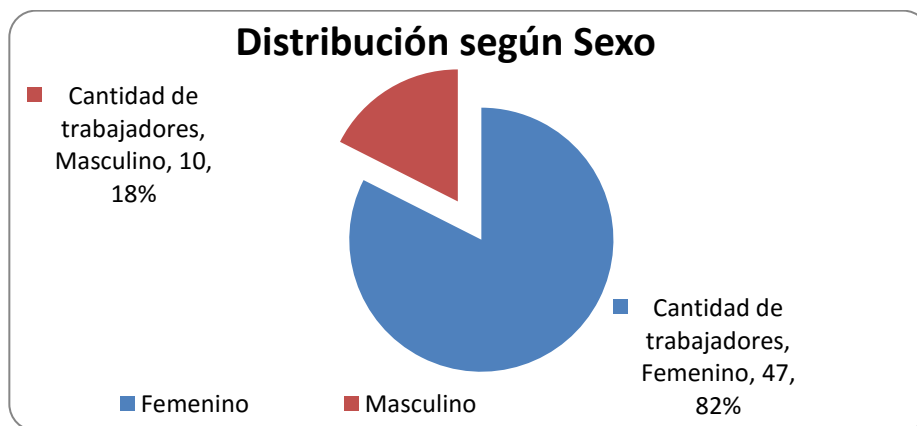
La cooperativa cuenta con numerosos aspectos positivos pero existen reservas en la eficiencia. Si se analiza el proceso productivo detalladamente, se puede aconsejar que las socias dentro del área de costura pudieran confeccionar individualmente cada prenda. Para poder aplicar este nuevo método debe existir un mayor grado de especialización de las costureras y brindarles capacitación en caso de ser necesario.

Diagnóstico de la Gestión del Capital Humano en la Cooperativa

La organización está integrada por 57 socios; de ellos, 49 vinculados directamente a la producción.

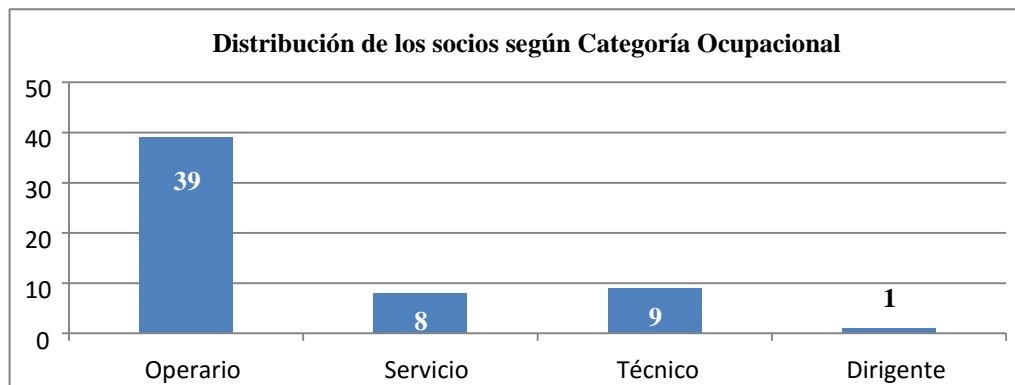
A continuación, los gráficos ilustran la composición del capital humano en Cooptex.

Figura 1. Distribución de los trabajadores de Cooptex según sexo



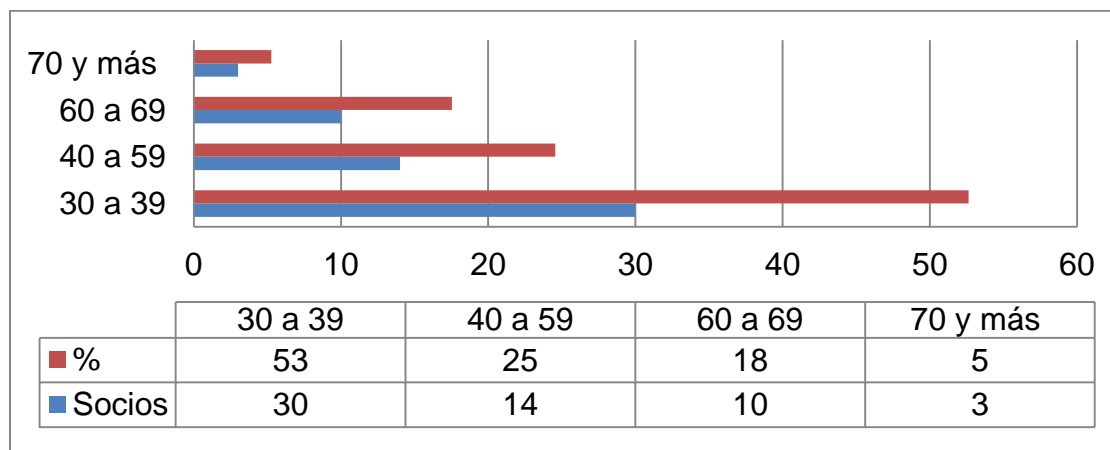
Fuente: Elaborada por los autores

Figura 2. Distribución de los trabajadores según su categoría ocupacional



Fuente: Elaborada por los autores

Figura 3. Distribución de socios por edades



Fuente: Elaborada por los autores

Figura 4. Comportamiento de los socios y el anticipo percibido mensualmente

	Cantidad de Socios	Anticipo mensual
2014	50	1090,0
2015	53	1775,3
2016	57	1892,0

Fuente: Elaborada por los autores

En la tabla anterior se muestra cómo 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 con la CNA.

Los socios están preparados y calificados para la realización de sus labores, especialmente las costureras. El personal siempre está muy motivado y tiene un alto sentido de pertenencia

con la cooperativa, ya que tienen voz y voto en las reuniones y su anticipo depende del total de específicos que produzcan, aunque también de la complejidad de las operaciones que le corresponda efectuar, por lo que mientras más difíciles sean las actividades que realice sobre la pieza, más cobrará.

Como la cooperativa cada año crece en la cantidad de clientes que atiende, los socios siempre están activos y en función de sus tareas, por lo que tienen un alto aprovechamiento de la jornada laboral y una elevada productividad. Esto

también está condicionado por el grato ambiente laboral que les rodea, pues tienen la posibilidad de escuchar música durante la jornada, sus puestos de trabajo están siempre organizados y limpios y cuentan con quince minutos de descanso, tanto en la mañana como en la tarde, lo cual hace su estadía en el centro más grata.

Al realizar el análisis de los aspectos que componen el Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, se concluye que:

Organización del trabajo: se ha identificado la necesidad de realizar una reestructuración del proceso productivo en el que cada costurera confeccione individualmente cada prenda y así realice todas las operaciones de un mismo específico.

Capacitación y desarrollo: se debe preparar a todas las costureras para lograr un mayor grado de especialización, debido a que, hasta el momento, solo realizan algunas operaciones por lo que no son capaces de realizarlas todas con calidad.

Evaluación de desempeño: actualmente todos los socios son idóneos para los puestos de trabajos que desempeñan. Al realizar la reestructuración se debe evaluar la idoneidad de las costureras para el puesto de trabajo, garantizando la permanencia y el estímulo por los resultados obtenidos.

Selección e integración: se debe elaborar el procedimiento para el proceso de selección e integración de los nuevos socios, atendiendo a los requisitos establecidos en la matriz de competencia.

Estimulación moral y material: se realiza la estimulación moral a los socios de la cooperativa y se ha creado una comisión para atender a los socios más necesitados.

Caracterización del proceso de producción en la CNA Cooptex

La organización, durante los tres años que lleva operando, ha efectuado numerosos contratos con diversas entidades y personas naturales, con lo cual ha creado un amplio catálogo de productos. Para explicar el proceso productivo se escogió el específico «camisa», que es uno de los productos que más fabrica la cooperativa. Las áreas de trabajo son las mismas en todos los productos que se confeccionan en la entidad.

Caracterización del proceso de producción de camisas

El proceso de confección de camisas de vestir consta de 34 operaciones: 4 dentro del área de corte, 24 dentro del área de costura y, por último, 4 operaciones en el área de terminado. Dentro del proceso de confección en la sección de costura, la Maestra Costurera va revisando la calidad del trabajo que realiza cada socia y realiza una inspección final una vez el producto concluye su etapa de terminación. Cada camisa está conformada por 9 tipos de piezas, con un total de 14 piezas.

Este proceso comienza con la entrada de materias primas al almacén, que es el mismo de productos terminados. Posteriormente, se traslada con un carrito al área de corte donde sus tres trabajadores realizan las cuatro operaciones pertinentes: primero se trazan las piezas, apoyándose en moldes, según el pedido por diseño y tallas; se tiende el tejido; se corta según el pedido en las máquinas de corte y pasa, finalmente, a la preparación de las piezas que incluye su foleo.

A continuación se trasladan los tejidos foliados en carrito hacia el área de costura, donde cada trabajadora realiza

consecutivamente las 24 operaciones de confección del específico. Durante la duración de esta actividad se realizan revisiones a los puestos de trabajo para verificar la calidad de producción.

Una vez concluida la confección se pasa a las 4 operaciones de terminado. Una vez finalizada, se comprueba la calidad del producto antes de su planchado, envasado en bolsas de nylon y transporte en carrito nuevamente al almacén.

El máximo interés de la cooperativa es optimizar el proceso productivo, de manera que los costos se puedan reducir sin afectar la calidad final del específico y que esté distribuido de la manera más efectiva posible. Los socios que participan dentro de todo el proceso tienen una elevada productividad, ya que los del área de costura y terminación pueden llegar a confeccionar en una sola jornada laboral hasta cinco específicos completos, en dependencia de la complejidad que tengan. Los de corte pueden realizar todas sus operaciones para un pedido que necesite hasta 300 piezas de cada tipo del producto.

No existe una norma establecida de cantidad de específicos que se deben confeccionar al día ni de cuánto debe demorar cada actividad; los socios conocen cuánto pueden producir en dependencia del diseño del producto que tengan que elaborar y administran su tiempo de la forma más eficiente posible, aunque un aspecto negativo es que la producción se realiza consecutivamente, siguiendo la sucesión de actividades reflejada en la ficha técnica.

Anteriormente fue descrito detalladamente el proceso de producción en la cooperativa. Para evaluarlo fue tomada como base la opinión de los administrativos y, en especial, del Presidente de la CNA. Se calificaron en una escala de 1 a 5

puntos (siendo 1 muy mal y 5 de excelente) las principales características del proceso, con el objetivo de identificar las prácticas que deben ser modificadas para incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad. Una vez realizada la evaluación, se llega a la conclusión que los aspectos en los que se debe hacer hincapié son, en orden de prioridad:

1. Existencia de reservas en la eficiencia.
2. Procedimientos de gestión (reglamentos).
3. Adecuación de las tecnologías a las exigencias del proceso.
4. Imposibilidad de escoger proveedor.
5. No cuentan con un *software* o aplicación de negocios para gestionar la información.

A pesar de que todos los indicadores no están evaluados de excelencia, ello no implica que estén afectando el alcance de los objetivos estratégicos de la cooperativa. La entidad, y en especial el proceso productivo, se desempeñan eficientemente y cada año logran elevar sus indicadores económicos. Si se mejoraran los aspectos negativos que tienen, funcionarían muchísimo mejor.

Si separamos por campos las acciones de mejoramiento que se podrían tomar en el proceso, los principales serían:

1. Gestión de procesos: reestructuración del proceso productivo.
2. Calidad: establecer una legislación donde se establezca el proceso de Control en las CNA.
3. Logística: crear un Mercado Mayorista donde las CNA puedan adquirir los recursos necesarios para el proceso productivo, tanto equipos tecnológicos como materias primas.
4. Sistema Informativo: obtención de un *software* para optimizar la gestión de la información.

Las condiciones higiénicas sanitarias en que se desarrolla la actividad fundamental se clasifican Tipo 1, debido a que no existen contaminaciones ni factores higiénicos que causen daños o molestias a los trabajadores.

La entidad cuenta con la política, objetivos, programas de prevención y presupuesto del SSST. Toma en consideración los requisitos de las regulaciones y normas vigentes, se garantiza los recursos financieros, humanos y materiales necesarios, y se busca minimizar los riesgos

inherentes a los procesos productivos. Además, se garantiza la vigilancia de la salud ocupacional de todos los socios.

La entidad tiene identificado los riesgos en los cuales la propuesta de reestructuración del proceso productivo no genera modificación, lo que es modificado es que cada prenda será confeccionada por una sola costurera cuando en la actualidad inciden varias en la confección de una prenda.

Figura 5. Evaluación de los riesgos asociados a la reestructuración del proceso productivo

Riesgo	Probabilidad		Consecuencia		Estimación del Valor del Riesgo	
	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después
Caída de persona a distinto nivel	Baja	Baja	Baja	Baja	Trivial	Trivial
Caída de persona al mismo nivel	Baja	Baja	Baja	Baja	Trivial	Trivial
Caída de objetos por desplome o derrumbamiento	Baja	Baja	Baja	Baja	Trivial	Trivial
Caída de objetos en manipulación	Media	Media	Baja	Baja	Tolerante	Tolerante
Caídas de objetos desprendidos	Baja	Baja	Baja	Baja	Trivial	Trivial
Choque contra objetos inmóviles	Media	Media	Baja	Baja	Tolerante	Tolerante
Golpes o contactos con objetos móviles	Media	Media	Baja	Baja	Tolerante	Tolerante
Golpes o cortaduras por objetos o herramientas	Media	Media	Baja	Baja	Tolerante	Tolerante
Incendios	Baja	Baja	Baja	Baja	Trivial	Trivial

Fuente: Elaborada por los autores.

Propuesta de mejora

En el nuevo diseño se incluirán las alternativas que realmente se pudiesen llevar a cabo, como son la reestructuración del proceso productivo en el área de costura y la adquisición de un *software* que gestione eficazmente la información del proceso. De los otros aspectos

de mejoramiento sería muy difícil proponer una solución realmente factible, ya que no dependen de la cooperativa, sino que implica a entidades nacionales.

Por lo que se propone las siguientes mejoras:

Propuesta 1: organizar la producción de manera que cada costurera confeccione el específico completamente.

Propuesta 2: obtener un *software* que gestione y brinde más fiabilidad a la información empleada, tanto del proceso productivo como de otros procesos dentro de la cooperativa. Básicamente, el proceso productivo continúa igual, con la diferencia de que en vez de las costureras hacer unas pocas operaciones del total del específico y cobrar por dichas actividades; ahora confeccionará el específico completo y cobrará en dependencia de la cantidad total que logre fabricar. Además, los administrativos, entre los que se incluye la Jefa de Producción, contarán con un *software* que les brinde la información necesaria más rápido, con mayor fiabilidad, más organizada, entre otras ventajas.

Para poder efectuar los cambios deseados al proceso, se debe tener en cuenta una serie de actividades a realizarse.

En primer lugar, para la nueva organización del proceso de producción no se debe efectuar ninguna inversión, cambio estructural a la instalación o modificación a los documentos empleados. Se deberá dar un curso de capacitación a las costureras con respecto al diseño de cada específico que les permita conocer cuántas piezas lo integran y en qué orden debe realizarse cada operación. Esta mejora constituirá un incremento en las fortalezas de la cooperativa, ya que contará con socios más preparados y más motivados, pues el cambio también repercutirá en sus anticipos y el proceso productivo será más eficiente.

Para la implantación de un nuevo *software* sí es necesario realizar una inversión en su adquisición y en la capacitación de los administrativos sobre su uso. Todos los

documentos que en estos momentos son llenados a mano, como la Orden de Confección o la Solicitud de Materiales, podrían directamente llenarse digitalmente y, si se quiere, guardar copias impresas.

Impacto del programa de mejoramiento

Se realizó un análisis a la ficha de costo de la camisa de hombres. Los costos de producción son muy altos, influenciados por los altos precios de la materia prima, fundamentalmente el poliéster BCO, así como por los gastos fijos. Llega a constituir en la ficha el 45% y el 12%, respectivamente, en el costo total de producción. Este es un problema que hay que solucionar para alcanzar una competitividad adecuada.

La ficha de costo del producto, una vez implementada la nueva organización del proceso productivo, genera variación en el gasto fijo, debido a que lo que se modifica es el período de confección de la camisa, por lo que el resto de los gastos de la ficha se mantienen con igual valor.

Del estudio y comparación de ambas fichas muestran que la implementación de la nueva organización del proceso abarata los costos y gastos asociados al producto seleccionado para el estudio, dando como resultados:

- Obtención de un producto terminado más económico.
- Crecimiento de los volúmenes de ventas, debido a que se podrá producir mayores niveles de prendas motivado por la disminución del tiempo para la confección del producto seleccionado, aspecto que permitirá a la CNA mayores ingresos que posibilitan el mejoramiento del parque tecnológico.

Conclusiones

A partir del análisis realizado a la Gestión del Capital Humano de la Cooperativa, se evidencia la situación actual y se reflejan los problemas y debilidades que presenta la entidad en su funcionamiento.

Para minimizar las deficiencias detectadas se proponen dos acciones a realizar:

- Organizar la producción de manera que cada costurera confeccione el específico completamente.
- Obtener un *software* que gestione y brinde más fiabilidad a la información empleada, tanto del proceso productivo como de otros procesos dentro de la cooperativa.

Estas propuestas introducen cambios en los procesos y sistemas de gestión de la cooperativa y sus principales impactos son:

- Una mejor organización al proceso productivo.
- Dar una mejor respuesta al mercado y satisfacer a los clientes.
- Brindar más fiabilidad a la información empleada, tanto del proceso productivo como de otros procesos dentro de la cooperativa.

Las condiciones para ejecutar el cambio existen debido a que la Cooperativa cuenta con la Maestra Costurera que puede capacitar al resto del personal en la confección total de las prendas, así como con financiamiento para la adquisición del *software* y de los medios informáticos, si fueran necesarios.