



**RIDUNAJ**  
Repositorio Institucional  
Digital UNAJ



Tesinas de Grado

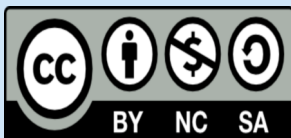
Verónica Segovia

Diseño de un proyecto de asesoría externa en  
Gestión de Personal para una organización  
Textil. Berazategui, Provincia de Buenos Aires.  
2021/2023

2023

*Instituto de Ciencias Sociales y  
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del  
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.  
Atribución – No comercial – Compartir igual 4.0  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad  
Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Segovia, V. (2023). Diseño de un proyecto de asesoría externa en Gestión de Personal para una organización  
Textil. Berazategui, Provincia de Buenos Aires. 2021/2023 [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo  
Jauretche]. <https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/2585>



**Instituto de ciencias sociales y administración**

Trabajo final para optar por el grado de Licenciada en Relaciones del trabajo.

“Diseño de un proyecto de asesoría externa en Gestión de Personal para una organización Textil. Berazategui, Provincia de Buenos Aires. 2021/2023”

**Alumna:** Verónica Segovia [diverindumentaria@gmail.com](mailto:diverindumentaria@gmail.com)

**Carrera:** Licenciatura en Relaciones de Trabajo

**Directora:** Cecilia Bacchetta

**Tipo de TIF:** Intervención

Florencio Varela 2022

## **Resumen**

El presente trabajo Integrador Final de la carrera de Lic. en Relaciones de Trabajo de la UNAJ se propone diseñar un proyecto de gestión de personal en una empresa PyME<sup>1</sup> (Pequeña y Mediana Empresa) Textil situada en Ciudad de Berazategui, Provincia de Buenos Aires durante el período 2021-2023.

Para su conformación, en primer lugar, se realizó un diagnóstico organizacional describiendo y analizando los procesos de gestión de personal con el fin de proponer mejoras y diseñar políticas que asienten las bases para que la organización impulse su desarrollo. Nuestro propósito fue diseñar un proyecto de asesoría externa enfocado en la gestión de personal de la organización teniendo en cuenta que esta organización se encuentra en una etapa de crecimiento y reestructuración organizacional.

A tal efecto, se realizaron entrevistas a personas claves y se observaron datos desde la página web, llamados telefónicos y visitas en las instalaciones de la empresa textil, para obtener una visión en general más allá de las respuestas obtenidas de parte de los informantes. La perspectiva metodológica elegida es la mixta. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 1998). Se utilizó el método cualitativo desde un enfoque descriptivo para realizar el diagnóstico y desde el punto de vista cuantitativo para identificar los datos medibles para diagnosticar y evaluar el plan de intervención. Del mismo modo, se utilizó la normativa vigente entrelazando los conocimientos incorporados en los apartados bibliográficos de la carrera, según las incumbencias profesionales de la Licenciatura en Relaciones del Trabajo de la UNAJ. Desde este enfoque se ha propuesto este proyecto de asesoría con el fin de asistir en el desarrollo organizacional e individual de cada persona que forma parte de la organización.

Palabras clave: Asesoría externa - Pyme Textil - Gestión de Personal - Clima Organizacional - Búsqueda y selección de personal

Área académica: Gestión de Personal

---

<sup>1</sup> PyME: Pequeña y Mediana Empresa. Es definida por la Fundación Observatorio Pyme (2013) como aquella unidad económica bajo dirección del propietario y con poca dimensión en relación a la cantidad de trabajadores y su cobertura de negocio en el mercado

## *Abstract*

*The present work Final Integrator of the career of Lic. in Labor Relations of the UNAJ proposes to design a project of personnel management in a PyME (Small and Medium Enterprise) Textile company located in the City of Berazategui, Province of Buenos Aires in the year 2021/23. For its conformation, in the first place, an organizational diagnosis was carried out describing and analyzing the personnel management processes in order to propose improvements and design policies that lay the foundations for the organization to promote its development. Our purpose was to design an external advisory project focused on the organization's personnel management for the period 2023, taking into account that this organization is in a stage of growth and organizational restructuring. For this purpose, interviews were carried out with key people and data was observed from the website, telephone calls and visits to the textile company's facilities, to obtain a general vision beyond the responses obtained from the informants. The chosen methodological perspective is mixed. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 1998) The qualitative method was used from a descriptive approach to carry out the diagnosis and from the quantitative point of view to identify the measurable data to diagnose and evaluate the intervention plan. In the same way, the current regulations were used, intertwining the knowledge incorporated in the bibliographic sections of the career, according to the professional responsibilities of the Degree in Labor Relations of the UNAJ. From this approach, this advisory project has been proposed in order to assist in the organizational and individual development of each person who is part of the organization.*

*Key words: External Advice, Textile Industry, Human Resources, Organiztional Climate, Search and Selection of Human Resources.*

## Indice

Agradecimientos.....	6	
Introducción.....	7	
Notas Metodológicas.....	10	
<b>Parte I Presentación del caso y diagnóstico organizacional</b>		
<b>Capítulo 1- Retrato de una organización textil - Presentación del caso.....</b>		11
1.1 Historia, funcionamiento y estructura formal de la organización.....	12	
1.2 Marco Normativo.....	16	
1.3 Mapa de Actores/as.....	18	
1.4 Clima y Cultura de Trabajo.....	19	
<b>Capítulo 2- Conceptualización teórica</b>		
2.1 Gestión de Personal y Asesoría Externa.....	20	
2.2 Objetivos y funciones del área de Gestión de Personal.....	22	
2.3 Indicadores.....	27	
2.4 Características de las PyMes Textiles.....	28	
<b>Capítulo 3- Diagnóstico Organizacional</b>		
3.1 Principales Resultados.....	30	
3.2 Diagnóstico: Conclusiones y reflexiones.....	35	
<b>Parte II Propuesta de Intervención y Sustentabilidad del proyecto.</b>		
<b>Capítulo 4 - Diseño de un Proyecto de Asesoría Externa</b>		
4.1 Objetivos.....	36	
4.2 Proyecto de asesoría externa en Relaciones del Trabajo: Diseño, indicadores y recomendaciones.....	37	

<i>Organigrama</i> .....	37
<i>Descripción y análisis de cargos</i> .....	38
<i>La búsqueda y selección de personal</i> .....	40
<i>Compensaciones y beneficios sociales</i> .....	43
<i>Entrenamiento de personal</i> .....	45
<i>Capacitación</i> .....	47
<i>Seguridad e Higiene</i> .....	48
<i>Relaciones de Trabajo</i> .....	51
4.3 Sustentabilidad de la propuesta (FODA).....	53
<b>Conclusiones y Reflexiones finales</b> .....	54
<b>Apartado Bibliográfico</b> .....	57
<b>Anexos</b> .....	61

*Agradezco a las dos Universidades Públicas que me formaron, tanto a la Facultad de Arquitectura Diseño y Urbanismo como a la Universidad Arturo Jauretche y con ellas a todos los y las profesores que me brindaron todo de sí, no solo en las cursadas de las materias sino también en el ámbito laboral a través de pasantías y trabajos de investigación. En especial a mi Directora de este Trabajo Integrador Final Cecilia Bacchetta por su motivación y entrega cotidiana tanto a mí como a mis compañeros/as tutorados/as.*

*A mi familia, mis amigos y compañeros y en especial a Alejandro, quién me acompaña desde otro plano pero más presente que nunca. Gracias eternas.*

## **Introducción**

El siguiente trabajo Integrador Final de la carrera de Lic. en Relaciones de Trabajo de la UNAJ se propone diseñar un proyecto de gestión de personal en una empresa PyME<sup>2</sup> (Pequeña y Mediana Empresa) Textil situada en Ciudad de Berazategui, Provincia de Buenos Aires en el año 2022.

Este proyecto surge desde una inquietud personal que reúne mis dos formaciones: por un lado, como diseñadora de indumentaria, profesión en la cual me desarrollo desde hace veinte años, y por otro lado, la finalización de mis estudios de la carrera Relaciones de Trabajo del ICSyA de la UNAJ.

Tal como se destaca en las incumbencias profesionales de la carrera de Relaciones de Trabajo, nos honrará asesorar y asistir técnicamente a esta organización para poder planificar políticas de Gestión de personal.

El/la licenciado/a en Relaciones del Trabajo estará habilitado para analizar y diseñar el funcionamiento de una institución, identificando los perfiles profesionales requeridos; así como proyectar las relaciones laborales de una organización (Resolución ME 2110/12).

La articulación entre conocimientos obtenidos y las mejoras propuestas asentarán las bases para que la organización impulse el desarrollo de su personal, lo cual se convertirá en un beneficio mutuo a nivel organizacional e individual para todos los trabajadores y trabajadoras que la conforman, ya que las personas que forman parte de la empresa crecen en reciprocidad con la organización y son ellas quienes poseen el conocimiento y las habilidades para gestionarla, de esta manera, tanto las personas como la organización, persiguen objetivos individuales y organizacionales que se entrelazan entre sí para crecer de manera exitosa (Chiavenato, 2000). Por este motivo, consideramos de vital importancia enfocarnos en la gestión del personal, teniendo en cuenta que esta organización se encuentra en una etapa de crecimiento y reestructuración organizacional. En este momento se encuentra enfocada en la búsqueda de personal calificado,

---

<sup>2</sup> PyME: Pequeña y Mediana Empresa. Es definida por la Fundación Observatorio Pyme (2013) como aquella unidad económica bajo dirección del propietario y con poca dimensión en relación a la cantidad de trabajadores y su cobertura de negocio en el mercado

especialmente en el área de producción debido a que han mudado su estructura física a un lugar más grande e incorporado maquinaria.

El presente proyecto se propone, en primer lugar, realizar un diagnóstico organizacional. A partir de la recolección de datos y observación diseñaremos nuestra propuesta de intervención luego de relevar las necesidades.

Rodríguez (2005) destaca que el diagnóstico organizacional realizado por el observador, mediante una descripción y explicación adecuada, permite detallar el operar de la organización además de deducir otros fenómenos observables desde su ámbito de experiencia. De esta manera, una consultoría externa proporciona herramientas teóricas y profesionales con el propósito de resolver problemas prácticos de gestión y así alcanzar los fines que se propone la organización, resolviendo problemas tanto gerenciales como empresariales descubriendo y evaluando nuevas oportunidades, mejorando el aprendizaje y poniendo en práctica los cambios (Kubr,1997). El autor sostiene que el consultor independiente trata de modificar o mejorar la situación sin la necesidad de control directo, ayudando en la elaboración de contenidos, procesos y tareas orientando a los responsables dentro de la organización.

Chiavenato (2000), nos aporta que un organismo de *Staff*<sup>3</sup> de asesoría y consultoría, no solamente presta servicios especializados en reclutamiento y selección, capacitación, análisis y evaluación de cargos, etc. y envía propuestas y recomendaciones a los responsables, sino que también asesora en el desarrollo de directrices y en la solución de problemas específicos de personal. Mérida (2012) concuerda en que el departamento de personal es de vital importancia y debe brindar a la empresa asesoría y administración en la gestión de personal.

Una buena Administración de Gestión de Personal es cuestión de eficacia en todos sus procesos. Esto significa cumplir con lo que la empresa exige y tener un plan de objetivos claros. De esta manera se contribuye con el logro de los objetivos de la empresa, ajustando las técnicas para colaborar con la estrategia general. En caso contrario, las pérdidas y los conflictos son inevitables (Maristany, 2007).

---

<sup>3</sup> Staff: Conjunto de personas que forman un cuerpo o equipo de estudio, información o asesoramiento en una empresa u organización.

En base a lo descripto, como objetivo general nos proponemos diseñar un proyecto de asesoría externa enfocado en la Gestión de Personal en una organización Pyme cuya actividad principal es la textil situada en la localidad de Berazategui, Provincia de Buenos Aires para optimizar los procesos de trabajo y gestión del personal, enfocándonos en el desarrollo y crecimiento de la organización y de las personas.

En cuanto a los objetivos específicos:

- Conocer y describir la naturaleza de la organización.
- Llevar adelante un Diagnóstico organizacional con el fin de identificar las acciones relacionadas a la Gestión de Personal; específicamente en selección, contratación y permanencia de la planta.
- Describir los puestos de trabajo para facilitar la implementación de nuestra propuesta.
- Identificar y analizar instancias de mejoras para optimizar la gestión de personal.

Para desarrollar el presente Trabajo Integrador Final nos proponemos dividirlo en dos partes realizando un diagnóstico organizacional en la primera de ellas. En el primer capítulo presentamos la historia de la empresa, así como las particularidades a nivel organizacional del sector textil, la estructura formal de la organización, su mapa de actores/as y la regulación laboral, así como el clima laboral, cultura y las políticas de Gestión de Personal que vienen adoptando hasta el momento, con la intención de conocer en detalle cómo se encuentra organizada formalmente (Marcó, Loguzzo, Fedi, 2016).

En el siguiente capítulo detallamos los objetivos y funciones del área de Gestión de Personal construyendo el marco teórico desde conceptos trabajados en base a diferentes autores estudiados en la carrera.

En el tercer capítulo de esta primera parte, se finaliza el diagnóstico aportando conclusiones y consideraciones de la investigación efectuada en la organización.

De esta manera, la segunda parte, cuarto capítulo, se desarrolla la propuesta de intervención, presentando los objetivos, actividades, indicadores, recomendaciones y sustentabilidad de la propuesta.

## **Notas metodológicas**

Optamos por la metodología descriptiva, tal como señala Hernández Sampieri (2010) este tipo de investigación describe tendencias de un grupo y detalla con mejor precisión un fenómeno, comunidad o situación para poder abordar su análisis.

La pregunta problema que guía esta investigación es: ¿Cuáles serán las estrategias profesionales necesarias para gestionar un plan de intervención mediante una consultoría externa para la gestión del personal en una PyME textil con el propósito de contribuir con mejoras, optimizar procesos y lograr el crecimiento tanto organizacional como profesional de las personas que trabajan allí?

Las técnicas utilizadas en la recolección de datos son de tipo cualitativa, se realizaron entrevistas individuales, teniendo en cuenta que es una empresa pequeña con pocos empleados/as dividiendo los cuestionarios según cargos, antigüedad y jerarquías. Por otro lado, cabe destacar que se entrevistó a personas que ya no forman parte de la organización porque la misma se encuentra en estado de reestructuración. También se realizó una recolección de información de informes y documentos y observación relevando datos observables desde la página web, llamados telefónicos y visitas (Esquivel, Carbonelli, Irrazabal, 2011).

Con la ejecución de este trabajo no se alteró ni causó ningún daño a un individuo, comunidad ni ambiente y se respetaron las normas éticas y de confidencialidad (Meo, 2010).

Como objetivo general nos proponemos diseñar un proyecto de asesoría externa enfocado en la Gestión de Personal en una organización Pyme cuya actividad principal es la textil situada en la localidad de Berazategui, Provincia de Buenos Aires para optimizar los procesos de trabajo y gestión del personal, enfocándonos en el desarrollo y crecimiento de la organización y de las personas.

Se llevaron adelante 4 entrevistas (ver en anexo guías de preguntas); a los dos socios, a la encargada de producción y al responsable del área comercial. Además, se realizó una entrevista breve de veinte minutos a las personas que se encontraban trabajando en ese momento, sin alterar el proceso productivo y con el permiso de los encargados. Las mismas se verán reflejadas en capítulos posteriores y se encuentran anexadas al presente trabajo. Por otro lado, mediante observación, se realizaron visitas a la fábrica y

relevamiento de sus páginas web que se divide en la fabricación de indumentaria para empresas y en indumentaria para instituciones escolares.

## **PARTE 1**

### **Presentación del caso y diagnóstico organizacional**

#### **Capítulo I Retrato de una organización textil. Presentación del Caso.**

Iniciaremos el primer capítulo describiendo la organización y para ello es fundamental definir qué es el diagnóstico organizacional. Esta primera instancia nos permite, mediante la explicación fundamentada por el observador, entender el operar de la organización.

Rodríguez (2005) define el diagnóstico organizacional como una descripción realizada por el observador quien detalla los procesos organizacionales y deduce otros fenómenos observables desde el ámbito de su experiencia. Para ello es necesario conocer la historia y fundación de la empresa textil ya que este relato detalla datos que no son observables en el diagnóstico si sólo nos enfocáramos en la descripción de sus procesos. Por otro lado, el autor destaca que el diagnóstico organizacional puede servir como instrumento válido en la comunicación científica, ya que a partir del mismo se pueden generar cambios favorables en el proceso organizacional.

Para lograr un diagnóstico completo, es primordial seguir cuatro pasos fundamentales para identificar las prioridades de la organización. En primer lugar se debe definir la “arquitectura de la organización” determinando los procesos y sistemas, el segundo paso es “crear un proceso de evaluación” para obtener los puntos fuertes y débiles, el tercer paso del diagnóstico es “aportar liderazgo en prácticas de superación” para proponer crear y debatir prácticas en el cambio de la cultura y procesos de trabajo. Para finalizar, el último paso es “fijar prioridades” centrándose en los puntos críticos para implementar mejoras. Ullrich (2006).

Para poder entender a esta organización desde la estructura formal, podemos establecer que los puestos de trabajo, los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad y comunicación influyen directamente sobre las personas que la conforman. De esta manera delimitan el marco formal de la misma y establecen su estructura como “el esqueleto” de la organización (Marcó, Loguzzo y Fedi, 2016).

Por otro lado, la cultura organizacional se ve reflejada en las interacciones de los miembros a través de personalidades, valores, afines, creencias y costumbres vivenciadas día a día en el interior de la organización. Según Schein (1998) es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó y desarrolló en el proceso de aprender y resolver sus problemas. Los resultados favorables obtenidos dan paso a la aceptación y de esta manera, son consideradas válidas y enseñadas a nuevos miembros. En consecuencia, según el aporte de los autores Franklin y Krieger (2011), la cultura desempeña un rol determinante en la creación de un clima organizacional que favorezca el aprendizaje oportuno para responder tanto a los retos cotidianos como a las amenazas competitivas y así poder beneficiarse de las nuevas oportunidades.

En cuanto a la regulación laboral de esta organización textil, se utiliza como herramienta el Convenio Colectivo de Trabajo N°501/07 (303/98), junto con la Ley de Contrato de Trabajo n°20744, instrumento base de regulación laboral.

En relación a las políticas de recursos humanos que definiremos en el presente trabajo como “gestión de personal”, Chiavenato (2000) destaca cómo las organizaciones trabajan en conjunto con sus miembros para alcanzar en forma simultánea, tanto objetivos organizacionales como individuales. Estas políticas son importantes porque conducen a los trabajadores y los guía para la realización adecuada de las tareas, aunque éstas varían según cada organización y cada una aplicará las que más correspondan según sus objetivos, filosofía y necesidades.

### **1.1 Historia, funcionamiento y estructura formal de la organización**

En este apartado, consideramos importante mencionar que utilizamos la información que tomamos luego de entrevistar al socio fundador, socia y trabajadores, además de la observación realizada a través de varias visitas a la organización.

La empresa textil se encuentra ubicada en la Ciudad de Berazategui, Provincia de Buenos Aires; su principal actividad es la fabricación de indumentaria institucional con dos líneas de producto, una enfocada en uniformes para empresas y la otra en uniformes para colegios.

Esta organización inicia su actividad en el año 2005, en un principio se dedicó al rubro de publicidad y marketing comercializando gorros, remeras y buzos para luego priorizar la realización de uniformes para empresas.

En ese momento una de las trabajadoras actuales se dedicaba a la confección y el socio fundador a la comercialización. Al correr del tiempo y las demandas, pudieron ubicarse en un lugar más amplio porque en sus comienzos alquilaban locales ya que se enfocaban exclusivamente a la comercialización y los espacios resultaban reducidos para poder producir. Luego se incorpora una trabajadora clave que es actual socia para descomprimir el trabajo acotado a la comercialización y tercerización de la confección. Estas tres personas dan inicio a la organización actual y más adelante se mencionarán las tareas que cada uno realiza.

Dentro de la clasificación para las organizaciones, tal como plantean Marcó, Loguzzo y Fedi (2016), se trata de una organización industrial correspondiente a la rama textil ya que se dedica a la producción de bienes manufacturados. Según su propiedad, se clasifica como Sociedad Anónima (S.A.), en la cual, sus titulares determinan su participación en el capital a través de acciones. Por su tamaño, se trata de una PyME formada por dos socios y diez trabajadores. Siguiendo lo establecido por el portal PyME de A.F.I.P. (Administración Federal de Ingresos Públicos) esta organización se encuadra como una microempresa ya que tiene menos de quince trabajadores y su facturación anual no excede \$ 82.730.000.

La Organización Internacional del Trabajo (2015) utiliza el término PyME entendiendo como microempresa a una organización que ocupa hasta 10 trabajadores, pequeñas empresas a quienes tienen entre 10 y 100 trabajadores y por último las medianas empresas a las que comprenden entre 100 y 250 trabajadores (OIT, 2015:13).

Por otro lado la Fundación Observatorio PyME (2013) clasifica a las organizaciones según cantidad de trabajadores ocupados y la facturación estimada, de esta manera define como PyME a las organizaciones que tengan entre 10 y 200 trabajadores.

Cabe destacar que dentro de la rama industrial de manufactura, la industria textil es un sector económico que se dedica a la producción de fibra, hilos y telas, así como también a los productos secundarios tales como calzado e indumentaria.

La industria de indumentaria, en la actualidad, abarca desde el diseño hasta la confección y comercialización de la prenda terminada. La principal característica es la necesidad de mano de obra intensiva con diferentes grados de calificación (Stumpo y Rivas, 2013).

En Argentina, existe una gran cantidad de microempresas de este rubro, debido a los bajos requerimientos de capital, la utilización de equipos con escaso nivel de automatización y pocos requerimientos de infraestructura (Stumpo y Rivas, 2013).

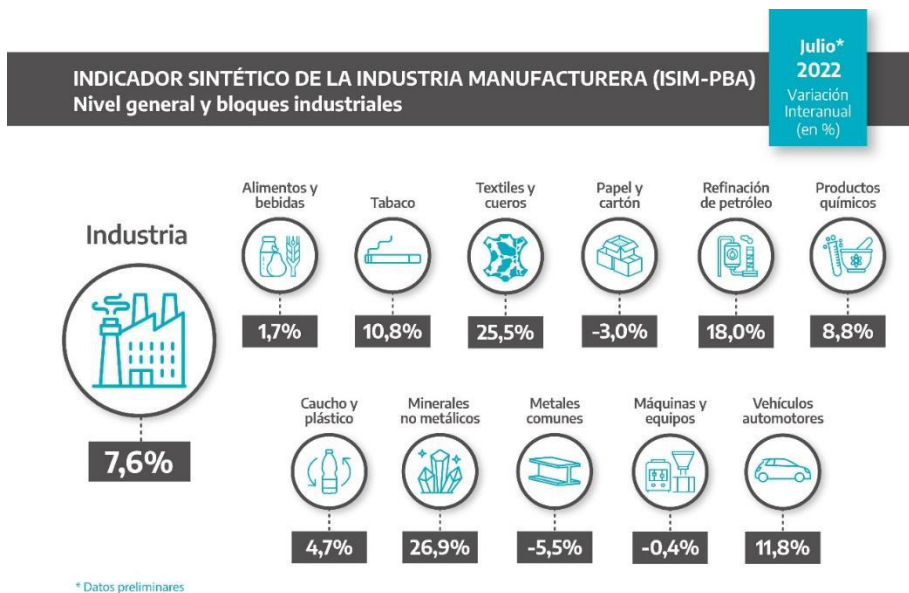
La industria de indumentaria se concentra casi en su totalidad en la Capital Federal y en la Provincia de Buenos Aires, donde se desarrolló un polo de producción de prendas en torno a las ciudades de Pergamino, Colón, Arrecifes y Junín (UIA, 2003).

En cuanto a la realidad en el conurbano sur, según el Observatorio de Calificaciones Laborales (boletín 6, 2015) la industria textil/indumentaria junto con la maderera/papel arroja un 26 por ciento de búsquedas de personal infructuosas, configurándose como los sectores que observan mayores dificultades a la hora de reclutar personal. Esto se debe a la falta de conocimiento del oficio, no cumplir requisitos como edad, disponibilidad de tiempo, aspiraciones salariales, entre otras.

El sector textil/cuero en la Provincia de Buenos Aires, según El Indicador Sintético Industria Manufacturera de la Provincia de Buenos Aires (ISIM-PBA) desarrollado por la Dirección Provincial de Estadística dispone de un indicador mensual que permite observar el comportamiento de la actividad industrial provincial arrojando un 25,5 por ciento de crecimiento.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Se construye mediante el seguimiento y estimación de los denominados Bloques Industriales (conformados por grupos de actividades industriales con características comunes), a través de estimaciones mensuales sobre el sector manufacturero provincial con base en información proveniente de la Encuesta Industrial Mensual que realiza el INDEC y datos obtenidos por relevamientos propios que efectúa esta Dirección.



Fuente: Dirección Provincial de Estadística – Ministerio de Hacienda y Finanzas – Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.<sup>5</sup>

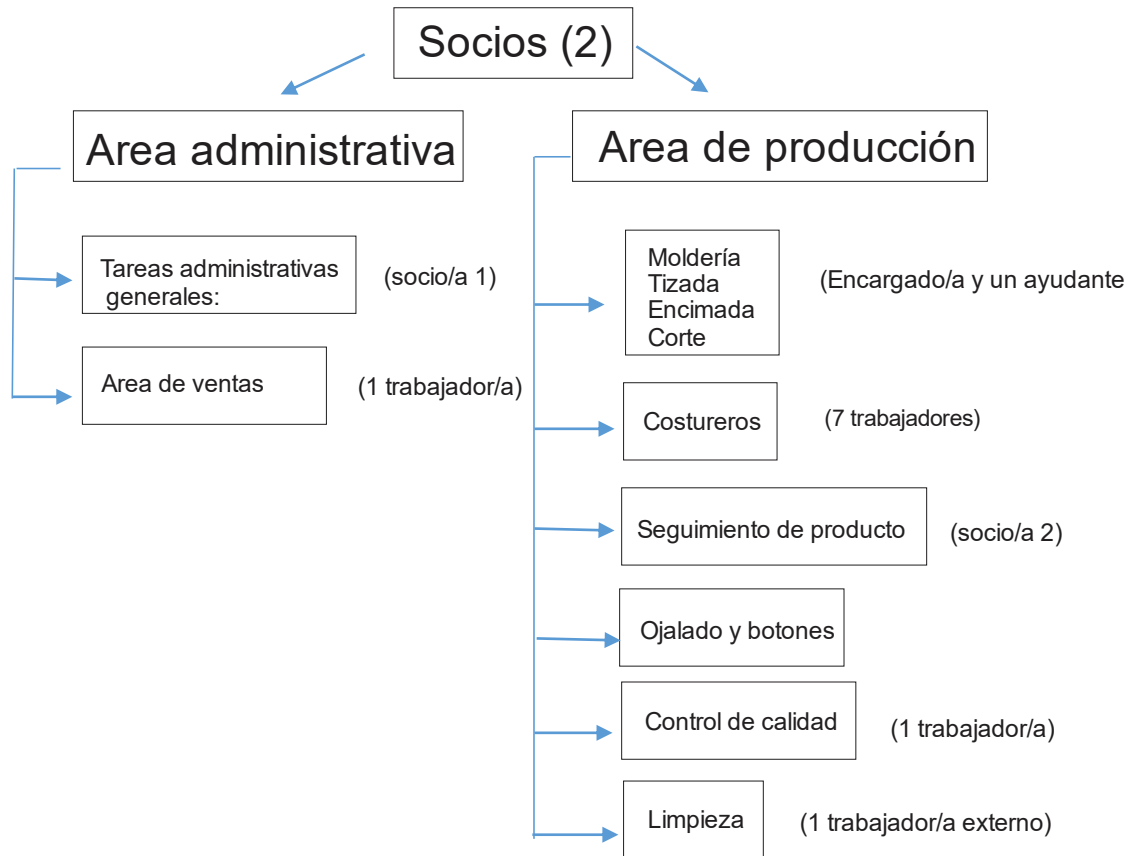
Con respecto a la estructura formal de la organización, tal como lo define Robbins (2009), es la forma en la que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades.

Según Marcó, Loguzzo y Fedi (2016) la estructura formal de una organización se visualiza a través del organigrama, en el cual se destacan las posiciones existentes dentro de la organización, cómo están ubicadas y el flujo de autoridad formal. De este modo, se utiliza el organigrama que nuclea los grupos de mando y las tareas que se realizan en la organización.

En esta organización textil trabajan alrededor de siete costureros y están en etapa de incorporación de personal. Las tareas que realizan no están definidas en ningún manual sino que siguen las directivas diarias que sugiere la encargada de producción según las prioridades de entrega que tengan con cada cliente. Si bien la organización formal no está del todo definida, los/as empleados/as conocen los niveles de jerarquía. La comunicación interna la realizan de forma verbal, cada vez que tienen que realizar un comunicado se realizan reuniones sin llevar ningún tipo de informe escrito. Siguiendo con la estructura formal, cuando se consultó por las áreas de organización, solo se mencionaron el área de

<sup>5</sup> <http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/index.php/economia/industria/isim/25-indicador-sintecico-de-la-industria-manufacturera#:~:text=El%20Indicador%20Sint%C3%A9tico%20Industria%20Manufacturera,de%20la%20actividad%20industrial%20provincial>.

ventas y de producción, sin un organigrama definido. A continuación, se refleja un organigrama que surge de las entrevistas efectuadas a los trabajadores:



Fuente: elaboración propia en base a la información recabada en la organización textil

## 1.2 Marco Normativo

La organización se encuadra en el Convenio Colectivo de Trabajo N°501/07 (303/98) con ámbito de aplicación en todo el territorio de la Nación Argentina, celebrado entre el Sindicato de Empleados Textiles de la Industria y afines de la República Argentina (S.E.T.I.A.) por la parte sindical y la Federación Argentina de la Industria de la Indumentaria y afines (F.A.I.I.A.), por la parte empresaria, conforme a la ley 14.250.

Afecta a los trabajadores, empleados, supervisores, encargados, mecánicos, personal auxiliar de ambos sexos, de administración, de comercialización y de fábrica únicamente de las empresas industriales de Indumentaria y Afines. A su vez, las actividades de los socios/as y los/as trabajadores se regulan bajo la Ley de Contrato de Trabajo n° 20.744,

base de todas las relaciones laborales (con excepción de lo establecido en el Artículo 2 de dicha ley).

A continuación, nombraremos diversos artículos del CCT N°501/07 con el propósito de ilustrar la regulación laboral en la organización textil:

En referencia a las calificaciones profesionales, el Artículo 3°, nombra a las escalas de:

Supervisor/a, encargado/a, chofer, secretario/a administrativo/a, por otro lado, agrupa tres categorías “A, B y C” de empleados de producción y administración, además de recepcionista/telefonista, ayudante de Chofer y maestranza. A su vez, el Artículo 3°bis, diferencia el personal de producción de fábrica con el de venta en locales y shoppings.

En relación a los sueldos, el Artículo 4° establece que los sueldos básicos fijados corresponden a una jornada de trabajo, conforme a la L.C.T. Las remuneraciones deben liquidarse en forma mensual y en ningún caso podrá ser por hora o jornada. Además se otorga premio por productividad.

Cabe destacar que el Artículo 7° establece “la igualdad de salario por igual trabajo”, esto significa que cualquiera, sea la denominación de categorías, se aplicará indistintamente tanto para hombres como para mujeres.

Al referirse al “escalafón por antigüedad”, el Artículo 9° hace referencia a los porcentajes establecidos para cada año además de destacar en el Artículo 10° una “gratificación especial” luego de los diez años de antigüedad, repitiéndose cada cinco años, el equivalente a un Salario Mínimo Vital y Móvil. Dicha gratificación será considerada una suma de carácter remunerativo.

Con respecto a la “maternidad”, el Artículo 17° establece que la futura madre puede solicitar un cambio provisional de tareas, si su ocupación afectara el desarrollo de la gestación.

El Artículo 20° decreta “el día del empleado de la industria de la confección” celebrándose el cuarto domingo de Octubre.

Para realizar cambios de categorías, el Artículo 23° establece períodos de prueba para pasar a las nuevas calificaciones y así poder percibir el sueldo correspondiente.

Cabe destacar que tanto el Artículo 24° como el Artículo 25°, exige proveer de implementos e indumentaria de trabajo.

Para finalizar, entre las normas que destacamos, el Artículo 35° bis destaca el “Fondo de Capacitación Profesional” a través del Programa CRECER, los empleadores comprendidos en esta convención deben aportar la suma de 0.25% en forma mensual. Estos fondos serán aplicados a planes de Capacitación según Disposición N°121/96, destinados a perfeccionamiento técnico profesional, mejoramiento de la calidad total de las empresas, así como del personal de dirección de empresas.

Este programa, cuenta con el apoyo permanente de diversas entidades e instituciones públicas y privadas relacionadas con la capacitación del sector de indumentaria, habiéndose establecido acuerdos con el CETIC (Centro de Estudios Técnicos para la Industria de la Confección); el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social a través del Programa Nacional de Formación de Costureras; el Ministerio de la Producción; y el INTI a través del departamento de TEXTILES.

### **1.3 Mapa de Actores/as**

Podemos decir que los principales actores/as en la organización textil son: los/as socios/as, los/as trabajadores/as internos y externos, los proveedores de telas, avíos<sup>6</sup>, de reparación y mantenimiento de máquinas, las empresas tercerizadas que realizan trabajos de costura, bordado, estampado, entre otros. El Estado que brinda herramientas a PyMES y regulariza el empleo, los Bancos y demás entidades financieras y los/as Clientes/as, encontrándose entre ellos: otras empresas, colegios. En otro orden, el mapa de actores/as busca identificar a los/as actores/as claves de un sistema, analizando sus intereses, su importancia e influencia sobre los resultados de una intervención.

---

<sup>6</sup> Los AVÍOS son todos los insumos que lleva la prenda que no son tela. Sirven como cerramiento, funcionales, informativos o de decoración. Los de cerramiento se utilizan para acceder a la prenda, ejemplo: cierres, botones, hebillas, etc.



Fuente: elaboración propia en base a la información recabada en la organización textil

#### **1.4 Clima y Cultura de Trabajo.**

Es importante destacar el clima laboral, cultura y la política de gestión de personal que vienen adaptando hasta el momento con la intención de conocer en detalle cómo se encuentra organizada formalmente esta PyME, ya que será una tarea importante a transmitir a las personas en proceso de incorporación.

Se denomina cultura a la forma en que interactúan las personas, las actitudes que predominan, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en las relaciones humanas (Chiavenato, 2009). Es “el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”, (Schein, 1988).

Con respecto al clima organizacional, los autores Franklin y Krieger (2011), sostienen que depende de los sistemas de motivación adoptados y al mismo tiempo, derivan de los estilos de liderazgo que se empleen. Desde el punto de vista organizacional, el liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una organización y está orientado a alcanzar objetivos. Como observamos en esta organización, la principal preocupación del socio fundador está orientada a la producción,

de manera que los integrantes de la misma son sólo medios para ese fin. Este tipo de liderazgo llevará a la larga, a la baja productividad e insatisfacción en los/as trabajadores.

Franklin y Kriger (2011) afirman que un trabajador/a motivado/a y satisfecho/a, trabajará con mayor interés en sus responsabilidades, sentirá compromiso, desarrollará su creatividad, y tendrá deseos de involucrarse y participar de manera activa en el logro de los objetivos organizacionales. En sentido opuesto, una persona desmotivada, presentará un comportamiento no acorde a las expectativas de la organización, estará desgano/a y se sentirá indiferente hacia los logros que se propone la organización. La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención, (Chiavenato, 2000).

## **Capítulo 2 Conceptualización teórica**

### **2.1 Gestión de Personal y Asesoría Externa**

Para comenzar este apartado, es primordial destacar el área que se encarga de la Gestión de Personal, según la perspectiva de diferentes autores/as. Tal como describe Chiavenato (2000), la administración de personal se encarga de planear, organizar, controlar y asesorar tanto al personal jerárquico como al resto de los departamentos que conforman la organización, además de elaborar políticas de personal así como los procedimientos a llevar a cabo para la gestión de la organización. Es un área que se dedica a los temas que tienen que ver con las personas, además es una función de *staff* ya que asesora, da consejos, ayuda y provee herramientas a la línea jerárquica para que actúen, afirma Maristany (2007).

Un organismo de *staff* de asesoría y consultoría también presta servicios especializados como reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de cargos, etc. y envía las propuestas y recomendaciones a las jefaturas, Chiavenato (2000). Este conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo influyen en la eficacia de la organización y las personas que la conforman. Dentro de las funciones del área, el autor menciona la búsqueda y selección de personal, la evaluación de desempeño, entre otras.

Estas propuestas y recomendaciones aportadas por el *staff*, también pueden ser utilizadas como políticas de Gestión de Personal por parte de los directivos. Siguiendo la misma línea, Dessler (2009) afirma que es el área que se encarga de contratar, capacitar, evaluar

y remunerar a los empleados/as, además de atender sus relaciones laborales, salud, seguridad y temas relacionados a la justicia.

El departamento de personal tiene un papel primordial a desempeñar, brinda asesoría y administración, Melida (2012). De esta manera, en el transcurso del presente trabajo, veremos cómo el área de Personal es estratégico para brindar soluciones en esta organización textil en proceso de reestructuración, ya que es un área que no se encuentra conformada aún, motivo por el cual se propone un servicio de asesoría externa. La propuesta es una intervención en la organización para asesorar, asistir y planificar políticas de Gestión de Personal con el fin de optimizar los procesos de trabajo y gestión de personal. Por otro lado, tal como sostiene Chiavenato (2000), las personas, más que recursos, son participantes de la organización con vocación encaminada hacia el crecimiento, siendo prioridad el desarrollo y el crecimiento de ellas y de la organización. Además, sostiene que son las personas quienes alcanzan la eficiencia y la eficacia en las organizaciones, por lo tanto se deben tomar las decisiones y procedimientos correctos, ya que los mismos impactan directamente sobre la vida de los/as trabajadores/as.

En el mismo lineamiento, Maristany (2007) también remarca considerar la eficacia en todos los procesos teniendo un plan de objetivos claros. Una adecuada gestión de personal implica cumplir con las exigencias de la organización, es decir adecuarse a la estrategia general para evitar pérdidas y conflictos que pueden ser prevenidos.

Mélida (2012) destaca que el departamento de Gestión de Personal deberá ser administrado de manera eficiente porque de éste dependerá el éxito fracaso de los objetivos institucionales y a su vez contribuirá al desarrollo de una ventaja competitiva sustentable.

La consultoría de empresas se considera un método para mejorar las prácticas de gestión, asegura Kubr (1997). Este método lo puede utilizar un consultor independiente en cualquier organización. Debemos tener en cuenta, según el autor, varios factores como la diversidad de la empresa y el contexto en el que se actuará. La tarea de quien asuma este rol será intentar modificar o mejorar una situación pero sin tener un control directo sino que proporcionará ayuda sobre contenidos, procesos y tareas sin llegar a ser responsable pero sí orientando y asesorando a los responsables del sector.

Las políticas de Gestión de Personal son reglas enfocadas a dirigir funciones y asegurar el desempeño acordado en los objetivos deseados. Todos los autores mencionados coinciden en que una administración efectiva de los procesos de gestión de personal impacta directamente sobre las personas, los objetivos de la organización y el desarrollo de ventajas competitivas. Por lo tanto, destacaremos la importancia de todo lo expuesto, en el transcurso de este trabajo a través de esta organización textil.

## **2.2 Objetivos y funciones del área de Gestión de Personal**

El principal objetivo del área de Gestión de Personal es captar y mantener a los empleados/as dentro de la organización, con un rendimiento máximo y una actitud positiva y favorable, Mérida (2012). A su vez, Maristany (2007) indica que el objetivo es colaborar con la línea para garantizar el empleo, desarrollo y retención de los trabajadores/as, en el marco de las estrategias de la organización y de acuerdo con las necesidades de la organización, reduciendo el nivel de conflictividad.

Chiavenato (2000) amplía estos objetivos sosteniendo que se debe crear, mantener y desarrollar a un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para alcanzar los objetivos de la organización, además, lograr las condiciones organizacionales que aseguren la plena satisfacción individual de las personas para alcanzar, así también, sus objetivos individuales y por último sostiene imprescindible, alcanzar eficiencia y eficacia con las personas trabajadoras disponibles.

Tomamos al autor Chiavenato (2000) para definir las funciones del área de Gestión de Personal, considerando las más adecuadas al momento de proponer la consultoría en el área. A continuación se realizará una breve reseña:

### *a) La búsqueda de personal*

Implica utilizar varias técnicas de comunicación para atraer de manera selectiva a los candidatos que cumplan con los requisitos mínimos del cargo. Para ello, se deberá exponer de manera precisa, la información sobre el cargo a ocupar.

Las universidades, sindicatos, bolsas de empleo, programas de fomentación de empleo de parte del Estado Nacional, Provincial y Municipal, además de Centros de Formación Profesional, son diferentes canales a los que se puede acudir para la búsqueda.

La selección implica escoger entre los candidatos postulados, a aquellos que mejor se adapten a los requisitos. Para ello, no solo se deberá tener en cuenta los aspectos ideales al momento de contratación sino también una proyección a futuro. Chiavenato (2000), destaca que el objetivo es, además, mantener y aumentar la eficiencia y eficacia de la organización. Por lo general, los candidatos al puesto, compiten entre sí, por lo que se trata de un proceso de comparación y decisión.

La técnica de entrevista para la selección de personal propone una charla formal en la que el entrevistador adquiere información del postulante y éste de la organización. La estructura de la entrevista puede ser mixta, no estructurada, solución de problemas, provocación de tensión o por competencia, Werther y Davis (2008).

Cabe destacar que se deberá establecer una estructura de costos y un análisis adecuado con respecto al personal que administrará los procesos (llamadas telefónicas, anuncios, información de experiencia de los candidatos, etc.), además de costos adicionales como software, instalaciones, entre otros, Chiavenato (2000)

#### *b) Descripción y análisis de cargos*

Hace referencia al proceso de enumerar las tareas o funciones que conforman y diferencian los cargos dentro de la organización. Es decir, qué tareas realiza, con qué periodicidad, cómo las ejecuta y cuál es el objetivo a cumplir. De esta manera, se realiza un listado de deberes y responsabilidades que adquiere. Los cargos se encuentran formalmente ubicados en el organigrama. Una vez que se describen, se procede a analizarlos, encontrando, por un lado, los aspectos intrínsecos que se refieren al contenido del puesto y por otro, los aspectos extrínsecos que se refieren a los requisitos que el cargo exige a su ocupante. El análisis determina los requisitos de calificación, responsabilidades implícitas y demás condiciones requeridas para desempeñarse en forma adecuada.

#### *c) Compensaciones y beneficios sociales*

Se trata de un sistema de incentivos y recompensas que determina la organización para retribuir y remunerar a las personas que allí trabajan (Chiavenato, 2000). La compensación puede ser financiera directa, refiriéndose al pago en forma de salario, bonos, premios y comisiones. La compensación indirecta es la resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, propinas

adicionales (de inseguridad, insalubridad, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio), participación en las utilidades, horas extras, etcétera. La recompensa no financiera se refiere al prestigio, autoestima, reconocimiento y estabilidad en el empleo. Por otro lado, los beneficios sociales son facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las organizaciones brindan a sus trabajadores, tales como: bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc. (en el ejercicio del cargo), así como, descanso, refrigerios, restaurante, transporte, etc. (dentro de la organización) y recreación, actividades comunitarias, entrenamiento de personal, etc. (fuera de la organización)

#### *D) Entrenamiento de personal*

En esta etapa se transmiten los conocimientos específicos relativos al trabajo, las actitudes recomendadas para enfrentar diferentes aspectos de la organización, sus tareas y ambiente, así como también el desarrollo de sus habilidades. Entre los objetivos primordiales encontramos: preparar al personal para la ejecución de las tareas en el cargo, brindar oportunidades para el desarrollo personal, tanto en su cargo como en otras funciones y cambiar la actitud de las personas con el fin de propiciar un clima satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a la supervisión. Podemos aseverar que el entrenamiento es una tarea que requiere explicar, enseñar, acompañar y comunicar a la persona entrenada (Chiavenato, 2000).

#### *E) Capacitación*

Es necesario que la organización realice acciones que brinden a sus miembros los conocimientos, habilidades y actitudes para afrontar sus tareas o proyectos. Podemos asegurar que la capacitación es un proceso en el cual se modifican las capacidades de las personas y por lo tanto, se transforma la calidad de la gestión (Blake, 1997). Del mismo modo, entre otros autores, Dessler (2009) sostiene que capacitar significa proporcionar, tanto a los empleados nuevos como antiguos, las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo.

Por lo tanto, cabe destacar, que antes de capacitar se deben identificar las necesidades de capacitación, relevadas en las fallas o carencias que presente la persona en la realización de su trabajo para poder ser corregidas en un proceso de enseñanza – aprendizaje (Martinez, Martinez, 2009).

Entre estas necesidades de capacitación podemos hallar:

- conocimientos: refiriéndose a la capacidad del individuo para interpretar los objetos inherentes a su ámbito de trabajo
- habilidades intelectuales: que se refieren al saber hacer,
- las habilidades psicomotoras: referidas a las destrezas operativas del trabajador/a
- las habilidades interpersonales: inherentes a la capacidad de comunicarse, interactuar, negociar, persuadir, entre otras,
- disposición dinámica de trabajo: relacionada a los factores que influyen en el estado de ánimo y voluntad de los trabajadores, como recompensas y exigencias del trabajo.

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, la organización deberá optar por un plan a seguir. Según Dessler (2009), los programas de capacitación consisten en cuatro pasos. En primer lugar, se debe analizar las necesidades, esto implica identificar las habilidades requeridas para desarrollar el trabajo, evaluando las habilidades del personal y desarrollando objetivos medibles de conocimiento y desempeño a partir de la carencia analizada. En segundo lugar, el diseño de instrucción se refiere a los contenidos a desarrollar en el programa de capacitación, incluyendo libros de trabajos, ejercicios y actividades. En tercer lugar, se implementa el programa, aplicando la capacitación al grupo de personas elegidas. Por último se evalúan los éxitos y fracasos del programa.

#### *F) Higiene y seguridad en el trabajo*

Es el conjunto de normas y procedimientos destinado a la protección integral de los/as trabajadores, resguardándolos de los riesgos que pueden sufrir en el trabajo. Incluye también el diagnóstico y prevención de enfermedades ocupacionales. Por lo general, un plan de higiene cubre la prestación de servicios de enfermería y primeros auxilios, exámenes médicos de admisión y periódicos, supervisión de higiene y salud, registros médicos adecuados, eliminación y control de áreas insalubres, prevención de riesgos, entre otros.

Chiavenato (2000) define a la seguridad en el trabajo como el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente. Destaca tres áreas principales: prevención de accidentes, robos (servicio de vigilancia) e incendios. Por otro lado, clasifica los riesgos como: químicos (intoxicaciones, dermatosis industrial, etc.), físicos (ruidos, iluminación, temperaturas extremas, radiaciones, etc.) y biológicos (agentes

biológicos, microorganismos patógenos, etc.). En este aspecto, Giraudo (1990) incorpora riesgos por factores tecnológicos y de seguridad tales como orden y limpieza, riesgo eléctrico, incendio, mantenimiento, trabajo en altura, explosión, riesgo de temperatura. De igual manera menciona los riesgos por catástrofes naturales y desequilibrios ecológicos.

Para extender los aspectos relevantes a la higiene y seguridad en el trabajo, Neffa (2002) destaca la noción de condiciones y medio ambiente de trabajo como una visión integral, asegurando que además de los factores de riesgo presentes en el medio ambiente de trabajo también existen las condiciones que surgen de los elementos organizacionales del proceso de producción y socio técnicos tales como: organización y contenido del trabajo, duración y configuración de la jornada de trabajo, sistema de remuneración, ergonomía, transferencia tecnológica, modo de gestión de la fuerza de trabajo, servicios sociales y posibilidad de participación de los trabajadores. De la misma manera, ampliando la visión del autor citado, Giraudo (1990), adhiere los factores a nivel macro, tales como factores estructurales, formas institucionales, condiciones generales de vida) y factores micro como la dimensión y la estructura de la organización, el sistema de relaciones laborales, tipo de tecnología utilizada, etc.

### *G) Relaciones laborales*

Los sindicatos representan los anhelos, aspiraciones y necesidades de los/as trabajadores, en este sentido, las relaciones laborales se basan en las políticas que adoptan las organizaciones frente a los sindicatos (Chiavenato, 2000). El autor describe cuatro estilos de políticas dentro de las organizaciones: *Paternalista*: intenta resolver los problemas a corto plazo. Esta política debilita a la organización y transmite inseguridad, ya que acepta con facilidad las reivindicaciones de los/as trabajadores/as ya sea por inhabilidad o incompetencia en las negociaciones. *Autocrática*: sostiene una postura rígida que actúa para conceder lo estipulado por ley de acuerdo a sus intereses. Esta postura provoca descontento en los/as empleados/as causando indignación. *Reciprocidad*: la participación de los actores es escasa. El sindicato y los directivos de la organización resuelven en modo directo y exclusivo, lo que genera desconfianza y falta de credibilidad. *Participativa*: se basa en el consenso entre las partes, es preventiva y no correctiva ya que trata de anticiparse a los problemas para prevenirlos y tratarlos cuando se pueden controlar. En esta política, tanto la dirección, como trabajadores/as y sindicatos se ven

legitimados y tenidos en cuenta desde el punto de vista social, político y económico, no sólo en el ámbito productivo.

En un nivel más amplio, la ley de Asociaciones Sindicales N°23.551 en su Artículo 11° establece que los sindicatos o uniones pueden ser agrupadas para formar Federaciones y éstas a su vez pueden agruparse para formar Confederaciones.

### **2.3 Indicadores**

Cravino (2007) establece que todo proceso de medición debe comenzar con la definición del propósito que persigue. Una vez que se define el propósito, se plantea ¿qué medir?, si la medición contribuye al logro del propósito planteado, si el costo de la medición valdrá la pena, además de preguntarse ¿de dónde se obtiene aquello que se desea medir? ¿qué se incluye y excluye en la medición? ¿quién es la persona responsable de obtener, calcular y controlar la información?. Son preguntas imprescindibles a realizarse en el momento previo al proceso de medición.

Las métricas e indicadores se dividen en dos categorías, por un lado los ratios que establecen de sus variables un número fácil de comprender, y por el otro, las tasas, cuyo resultado requiere su expresión como porcentaje. La interpretación de los resultados, surge de analizar los datos obtenidos y compararlos con parámetros temporales o de nuestro sistema de valores.

## **2.4 Características de las PyMes Textiles**

La industria de indumentaria, enmarcada dentro de la Industria manufacturera textil, se divide, por un lado, en el proceso de hilandería, tejeduría, tintorería, estampería, etc. (Convenio Colectivo de Trabajo N°123/90) y en la etapa de confección de prendas de indumentaria o cualquier tipo, por el otro (C.C.T. N°501/07 – 303/98).

En relación al tamaño de la organización, una Pyme se caracteriza por la facturación anual determinada por el portal A.F.I.P, como mencionamos con anterioridad y por la cantidad de empleados/as que en el caso de la organización estudiada, en proceso de expansión es de aproximadamente diez personas en el área productiva.

La industria de Indumentaria contiene los procesos de diseño, confección y comercialización de una prenda terminada. En la etapa de diseño ocupa mano de obra calificada, mientras que en la confección requiere niveles de calificación operativos (Stumpo y Rivas, 2013). Precisa bajos requerimientos de capital, comparado con otras industrias ya que utilizan equipos baratos con escaso nivel de automatización y se necesita una simple infraestructura para su instalación. Estas características brindan ventajas al sector para poder desarrollar sus actividades (Stumpo y Rivas, 2013). A su vez, debido a estas ventajas, este tipo de organizaciones cuentan con una gran flexibilidad para acoplarse a los cambios y adaptarse a las tendencias económicas.

Cabe destacar que las empresas de indumentaria centran sus políticas en la competencia por precio, considerando la relevancia del costo salarial para la competitividad, según Stumpo y Rivas (2013). Esto significa que centran su producción en la tercerización hacia talleres de confección, haciendo hincapié en diversos factores como las limitaciones de capacidad existentes dentro de la empresa que generan demoras en los tiempos de entrega y la reducción de costos que representa producir en talleres informales. Tema que excedería el objetivo del presente trabajo ya que ahondaríamos en temas como precariedad laboral, informalidad, entre otros.

Por otro lado, teniendo en cuenta que nuestro caso de análisis se trata de una PyME textil, situada en la ciudad de Berazategui que mudó sus instalaciones en el año 2019 previo al contexto mundial de confinamiento COVID-19 y se encuentra en proceso de expansión cabe mencionar que la industria textil a finales del año 2021 concluye con una inversión de 200 millones de dólares. Con ello se observa una notoria recuperación en la

producción. A pesar de esto, los bienes de capital incrementaron su costo y no así el consumo de indumentaria según el reporte de la Fundación Proteger, edición 17 de su convención anual. En dicho evento, se aseguró que “la apertura comercial que se dio entre 2016 y 2019 provocó que el salario real cayera un 20% y también la demanda de productos textiles (...) Hubo una enorme pérdida de puestos de trabajo y aumento de informalidad laboral, en especial en el sector de la producción”. Por otra parte, el sector se ha recuperado respecto a los niveles previos a la pandemia del Covid-19 y con respecto al año 2019 ya está con tres puntos a favor. Es muy importante destacar que en la industria textil se emplea un gran número de mujeres, en indumentaria, ellas representan a más de la mitad del sector laboral y más del 20% en la manufactura de textiles. Existen 5.600 empresas en Argentina, contando con una fuerza laboral directa de más de 300.000 personas.<sup>7</sup>

Una de las particularidades del sector es que, desde la década del '90, debido a la apertura de importaciones y tipo de cambio, se vio opacado por la pérdida de competitividad ocasionada por el acceso de productos extranjeros a muy bajo precio (Mauro et al., 2012). Lo que derivó en el cierre de varias PyMES. La historia continúa con la crisis del 2001 y 2009, año en el cuál, tras la crisis global, los empresarios textiles frenaron sus inversiones económicas (Mauro et al.2012). A fines de 2012, nuevamente se presenta otro problema con la regulación de importaciones, ya que las empresas textiles utilizan la mayoría de insumos y materias primas importadas. Todo lo nombrado, repercute en las personas trabajadoras que fueron perdiendo el oficio que tenían antes de la década del '90, es decir costureras y tareas afines al proceso de la confección, tal como lo mencionado con anterioridad en el informe del OCAI<sup>8</sup> realizado en la región que destaca la falta de personas calificadas en el rubro.

Por otro lado, en cuanto a la estructura formal de las organizaciones textiles, por lo general, se basan en la división del trabajo desde el *área de diseño*, sector estratégico para la creación y planificación de la producción, teniendo en cuenta que se trabaja con temporadas de anticipación (en invierno se produce verano y viceversa), *área de producción* que incluye a los/las modelistas, tizadores, encimadores y cortadores y por otro lado los procesos de costura y demás terminaciones, que por lo general se tercerizan

---

<sup>7</sup> <https://textilspanamericanos.com/textiles-panamericanos/2022/03/panorama-de-los-textiles-en-argentina/>

<sup>8</sup> OCAI: Observatorio de Calificaciones laborales (Universidad Arturo Jauretche)

a talleres externos. El resto de la estructura es similar a cualquier industria con *las áreas de comercialización, logística, gestión de personal, administración*, entre otras.

Por lo mencionado, existe una pluralidad de Convenios Colectivos de Trabajo, que abarcan a cada sector de la producción textil, además del considerado en el presente trabajo.



Fuente: materia Técnicas de Producción II – F.A.D.U. – U.B.A. (descripción en Anexos)

## Capítulo 3- Diagnóstico Organizacional.

### 3.1 Principales Resultados

En este tercer apartado, consideraremos los cuatro pasos fundamentales aportados por Ullrich (2006), detallados con anterioridad. En primer lugar tendremos en cuenta la *arquitectura* de la organización determinando los procesos y sistemas, luego se llevará a cabo *un proceso de evaluación* para verificar puntos fuertes y débiles, el tercer paso del diagnóstico será aportar *liderazgo* para proponer crear y debatir prácticas en el cambio de la cultura y procesos de trabajo y por el último se determinarán *prioridades* centrándose en los puntos críticos para implementar mejoras.

Al tener en cuenta que no existe un área de Gestión de Personal, nos proponemos indagar cómo son realizados los procesos de búsqueda y selección de personal, descripción de puestos, evaluación de desempeño, beneficios y compensaciones, condiciones y medioambiente de trabajo, relaciones laborales. A partir de la indagación, elaboraremos en el capítulo cuatro, una propuesta de mejoras para optimizar la gestión del personal dentro de la organización.

En los apartados anteriores dimos a conocer la historia de la organización, su estructura formal, regulación laboral, relaciones laborales y demás aspectos para que el/a lector/a comprenda cómo opera una organización textil, teniendo en cuenta la coyuntura actual. A su vez se detalló un organigrama y el mapa de actores/as que intervienen en su entorno para entender su estructura formal. Así mismo, se relevó la descripción de puestos y categorías, entre otros datos que facilitan la comprensión del presente diagnóstico que puede resultar como instrumento válido para proponer un cambio organizacional (Rodríguez, 2005). Sumado a la conceptualización teórica realizada como base de sustento académico en torno a los objetivos y funciones del área de Gestión de Personal, hemos logrado una visión amplia con la observación y entrevistas en función de la pregunta problema que guía el presente trabajo.

Para continuar con el relato, como se mencionó con anterioridad, el dueño de la organización trabaja a la par con dos personas claves, una es su actual socia y la otra es la encargada de la parte productiva. Según lo comentado en las entrevistas, mantienen la misma estructura que a sus inicios. Luego de tantos años de unidad y compromiso entre las partes, podemos aseverar que según la Psicología, la motivación resulta fundamental a la hora de comprender, distinguir y articular las diferencias y relaciones entre actuar por obediencia, por sometimiento, por el propio interés o impulsado a partir de los deseos personales o grupales (Ferrari, 2010). Dentro de esta estructura inicial, el dueño se encargaba de las ventas, en la actualidad mantiene las mismas actividades, más la dirección y tareas administrativas generales que comparte y delega a un trabajador del área administrativa. La encargada de producción continúa con las actividades operativas del sector y fue sumando más responsabilidades como la de enseñar y supervisar a las nuevas costureras.

Por último la actual socia, quien se incorporó al equipo más tarde, se encarga de hacer la búsqueda y seguimiento de proveedores y talleres externos, tanto de costura, como del

resto de los procesos tales como bordado, estampado y otros. La motivación (en el nivel individual) conduce al clima organizacional (en el nivel organizacional). Cuando los miembros de una organización tienen una gran motivación, el clima permite establecer relaciones satisfactorias; en cambio cuando la motivación es escasa, independientemente del motivo, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados negativos (Chiavenato, 2000).

El socio fundador es el responsable de las ventas, es decir, al recibir un pedido, comparte con su socia y la encargada de producción quienes determinan, por un lado la compra de insumos y por otro si la confección se realizará dentro de la organización o si se contratarán talleres externos, según la demanda y prioridad de cada pedido.

Si bien el área de compras es inexistente, esta responsabilidad recae en la socia que también supervisa los talleres externos y realiza tareas de logística, trasladando mercadería y maquinarias.

Tampoco existe un departamento de personal, y como única tarea de gestión de personal, remite a un colega externo la liquidación de sueldos y jornales.

De esta manera, la mayor parte de las tareas se concentra en el área producción, de las siete costureras que trabajan en la actualidad, dos tienen mayor antigüedad y comparten el trabajo de enseñanza y supervisión junto con la encargada. El resto de las trabajadoras se incorporaron recientemente. Dentro de la producción también encontramos el área de moldería, encimada, tizada y corte que está a cargo de la encargada de producción que a su vez cuenta con un ayudante aprendiz, que realiza el trabajo de encimado, tizado y corte. El área de moldería realiza moldes de las prendas, con sus respectivas curvas de talle y diferentes diseños. El área de encimado, tizada y corte se dedica a colocar las piezas de tela sobre la mesa de corte, para así copiar los moldes y cortar. Al tener que levantar rollos de tela que pesan más de veinte kilos aproximadamente, por lo general es una tarea que la realizan “hombres”. Tanto la moldería como la tizada son trabajos que en la actualidad también se realizan en forma digital pero esta organización utiliza el sistema manual ya que su escala de producción así lo permite. Por otro lado, también cuentan con una máquina ojaladora para colocar los botones de las camisas. Se trata de una actividad que casi siempre se contrata en forma externa porque requiere de un proceso específico y constante pero, en esta organización, una de las costureras es la responsable de esta tarea

y alterna su trabajo entre la costura y el ojalado. Por lo general, todas las tareas que hacen se programan en el día dependiendo de la demanda a trabajo a realizar.

Por último, el área de control de calidad la realizan entre todos, turnándose según prioridad de trabajo. Sin embargo, un trabajador reciente comenzó a organizar el trabajo en planillas para mejorar el control. Dentro del control de calidad se requiere supervisar la entrada y salida de telas y avíos, la entrega de costuras, estampados y bordados realizados en talleres externos y los productos terminados destinados a la entrega de clientes o la venta en los locales propios.

El área de limpieza la realiza una trabajadora externa que concurre una o dos veces por semana y cada trabajador ordena y limpia su propio espacio de trabajo.

Esta información, recabada de entrevistas, realizadas en profundidad con cada uno de los trabajadores es clave en cuanto a los procesos de Gestión de Personal que se llevan a cabo en la organización. Para proteger la identidad de cada uno de los trabajadores, se sigue el principio de confidencialidad (Hernández Sampieri et al., 2010).

Dentro de las categorías que encontramos, según Convenio Colectivo de Trabajo n°507/07 para trabajadores afectados a la industria textil/indumentaria define como:

Supervisor/a: Son sus principales funciones: Asegurar el cumplimiento de las actividades establecidas en la sección a su cargo, a través de la supervisión y control del personal dependiente. Verificar el cumplimiento de los objetivos asignados a su sector, mediante el control de las tareas del personal. Lograr un grupo de trabajo competente mediante la motivación y entrenamiento de sus subordinados.

Encargado/a: tendrán a su cargo el contralor y supervisión del trabajo y del personal de su sector, transmitiendo órdenes superiores de manera de asegurar el cumplimiento de los objetivos asignados.

Empleado/a "A" Producción: son los que realizan tareas especializadas y de mayor responsabilidad, con amplia experiencia en el sector y la tarea a desarrollar, con adecuada formación profesional, con título secundario y a veces complementada con cursos de especialización.

Empleado/a "B" Producción: Se encuentran comprendidos en la presente categoría los empleados que, por tener la experiencia necesaria realizan con pleno conocimiento tareas

administrativas específicas del taller en cualquier sector de fábrica. En general para el desempeño de estas tareas se requiere poseer estudios secundarios.

Empleado/a "C" Producción Incluye a los empleados principiantes con escasa experiencia en tareas administrativas de producción en la empresa, como así también a quienes realizan tareas simples que requieren breve tiempo de entrenamiento. Para las tareas comprendidas de esta categoría no se requerirán estudios secundarios o especiales. Esta categoría comprende, también a todo el personal de ayudantes de producción, menores, maestranza, limpieza, servicios de comedor o cafetería, etc.

Empleado/a "A" Administrativo: Son los que realizan tareas especializadas y de mayor responsabilidad, con amplia experiencia en el sector y la tarea a desarrollar, con adecuada formación profesional, con título secundario a veces complementada con cursos de especialización.

Maestranza: Se entiende por personal de maestranza a aquellos trabajadores cuyas funciones habituales consistan en la realización de tareas de limpieza en general del establecimiento, al que se desempeñen en funciones de orden primario y a los que realicen tareas varias sin afectación determinada.

En la categoría de Supervisor/a, si bien no existe ninguna persona trabajando, lo estaría ejerciendo el Socio Fundador de la organización que también debería asignarse un sueldo por su tarea. En la función de encargadas, hallamos dos responsables: la socia, que si bien no tiene personal a cargo, es ella quién se responsabiliza de todas las tareas de compras, seguimiento de producto y logística y en segundo lugar, la encargada de producción con todo el personal del área a cargo.

Siguiendo con el organigrama presentado, también encontramos las categorías de empleados/as "A", "B" y "C" en el área de producción, en los respectivos sectores. Como categoría Empleado/a "A" administrativo podemos nombrar al ayudante de ventas en el área administrativa.

Para finalizar, la persona que contratan semanalmente como trabajador/a externo que se encarga de la limpieza se encontraría homologada como personal de Maestranza.

### **3.2 Diagnóstico – Conclusiones y reflexiones.**

Luego de lo expuesto podemos asegurar que la empresa se encuentra en crecimiento, por lo tanto:

- Se observa una estructura desorganizada por el desborde de trabajo general y falta de personal. Posiblemente, por el rápido crecimiento de la propia actividad.
- Si bien, el socio fundador tiene una representación que utiliza como organigrama, las tareas y puestos de cada empleado/a no están especificadas.
- Se observa un buen clima laboral que tiende a la solidaridad y cooperación para poder cumplir con las tareas productivas pero se le resta importancia a la planificación y organización por falta de conocimiento de estrategias de organización.
- Se prioriza las tareas productivas pero no administrativas que permitirían poder tener registros para mejorar la toma de decisiones y organizar todas las áreas de la empresa. Ausencia de indicadores.
- Se recomienda analizar registros previos para analizar la evolución y estrategias anteriores de producción y comercialización para incorporar la planificación desde el diseño integral de producto y servicio ofrecido.

Cuando un emprendimiento comienza a raíz de la necesidad o convicción de su creador/a, tiende a enfocar sus tareas y abarcar distintas áreas por sí mismo/a. A medida que el proyecto va creciendo y se necesita personal, el fundador puede volverse impaciente en el pedido de tareas hacia el personal y esta situación se puede ir dificultando con el tiempo. Esto se ve reflejado en el desgaste y una organización ineficiente. Estos emprendedores/as saben que el éxito de una PyME depende de las personas e intentan influir en su comportamiento para guiarlos hacia el éxito, pero no saben cómo lograrlo, Martínez S., (2013).

## **Parte II Propuesta de Intervención y Sustentabilidad del proyecto**

### **Capítulo 4 - Diseño de un Proyecto de Asesoría Externa.**

En esta segunda y última parte del presente trabajo, expondremos la situación por la que atraviesa la organización textil en su referencia a Gestión de Personal a partir de las

entrevistas realizadas y la observación de la participante. Una vez avanzadas las reflexiones sobre el diagnóstico organizacional finalizaremos el capítulo planteando la propuesta de intervención detallando los procesos propuestos según relevamos en el transcurso del presente trabajo. Para ello, utilizaremos los aportes respecto a las incumbencias de la Carrera Relaciones de Trabajo, sustentados en la conceptualización teórica.

Nuestra propuesta es asesorar y asistir técnicamente a la organización textil a través del siguiente proyecto de asesoría externa en Relaciones de Trabajo a fin de plasmar políticas en Gestión de Personal para optimizar los procesos de trabajo y la gestión de las personas trabajadoras. El eje principal de la propuesta es el desarrollo y crecimiento tanto de la organización como de las personas que la conforman, asesorando, dando consejos y herramientas a línea jerárquica para que actúen (Maristany, 2007).

Se analizará la sustentabilidad del proyecto de asesoría externa con el análisis F.O.D.A. (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas). Dicho análisis, conforma los elementos positivos y negativos tanto internos como externos que tiene una organización (Marcó, Loguzzo, Fedi, 2016).

#### **4.1 Objetivos.**

Como venimos abordando en el presente Trabajo Integrador Final, la organización no cuenta con un área destinada a la Gestión de Personal. Al tratarse de una PyME con un plantel reducido pero en vías de expansión, se planteó realizar una asesoría externa en Relaciones del Trabajo. Podemos asegurar, que todos los objetivos y funciones inherentes al Área de personal, tal cual lo planteado en el Capítulo II son sumamente importantes y “claves” en una PyME, según los autores Filión, Cisneros M. y Morelos (2011).

Nos proponemos como objetivo asesorar y asistir en cuestiones relativas a las Relaciones de Trabajo, diseñando mejoras en los procesos de Gestión de Personal, con el diseño de políticas de personal que se amalgamen con los objetivos organizacionales.

Tomaremos como vital importancia los relatos de los/as actores/as para proponer políticas favorables, motivadoras y productivas para la organización, enfocándonos en el desarrollo y crecimiento de la organización y de las personas que allí trabajan. De ninguna

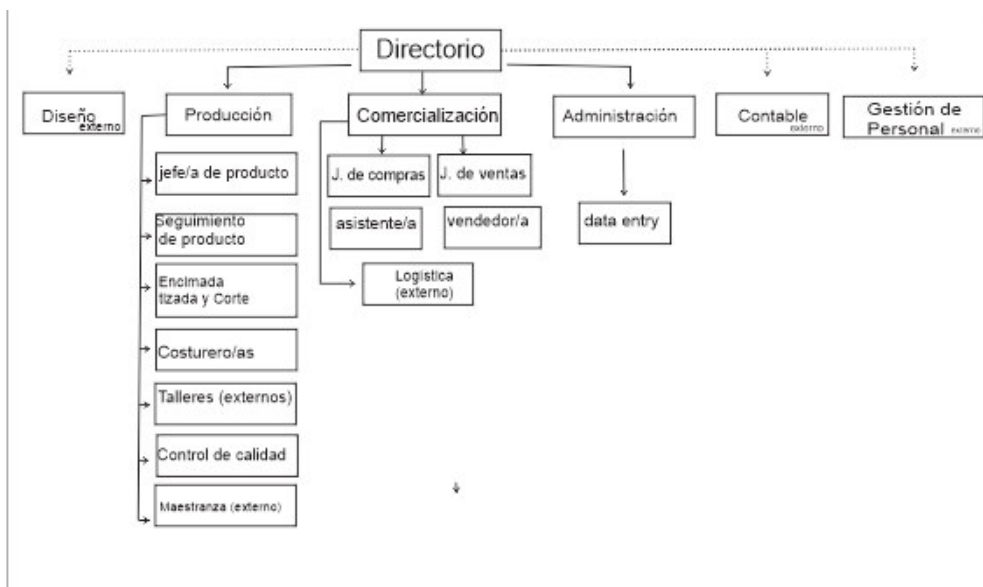
manera se copiaran las prácticas y modelos de Gestión de Personal que utilizan las grandes corporaciones, sino que nos adoptaremos al contexto específico que afecta a la pequeña organización (Filión, Cisneros M. y Morelos, 2011).

#### 4.2 Proyecto de asesoría externa en Relaciones del Trabajo: Diseño, indicadores y recomendaciones.

De acuerdo a las observaciones y conclusiones aportadas en el capítulo anterior, iniciaremos nuestra propuesta con el rediseño de un organigrama. Debido a la instancia de crecimiento y reestructuración se propone contar con áreas de *Staff* de apoyo externo como el Departamento de Diseño, de Gestión de Personal y Contable que requieren un perfil profesional, en los cuales no aplican los Convenios Colectivos analizados.

*“(...) tenemos un bosquejo de organigrama dividido en tres columnas: administración y finanzas, comercialización y producción. En administración, Recursos humanos, un amigo me ayuda con altas, bajas, AFIP, la facturación la hago yo, en comercialización: ventas, comunicación y publicidad, en producción algo que tenemos pendiente no tenemos área de diseño, después producción interna y externa, terminación y entrega.” (socio fundador, 4 de noviembre 2021).*

#### Organigrama



Fuente: elaboración propia

Se sugiere mantener la estructura de producción y comercialización en planta, mientras que el resto de los procesos se mantienen tercerizados hasta readaptarse a la nueva estructura profesionalizada. Ya que ampliar el personal en áreas donde no se tiene experiencia y en proceso de aprendizaje y escala productiva sería muy difícil de controlar y gestionar. Teniendo en cuenta la experiencia de la investigadora, en el rubro textil, se recomienda contar con asesoramiento externo en el área de diseño. Esto le permitiría planificar, estructurar y organizar el área que precede a la etapa productiva, de esta manera se lograría la eficacia y profesionalización que se requiere para mejorar los procesos productivos. Del mismo modo que se propone la asesoría externa en Gestión de Personal por encontrarse en etapa de crecimiento y reestructuración.

Para todo lo expresado, continuamos con los lineamientos aportados en el Capítulo 2 según conceptualización teórica:

### ***Descripción y análisis de cargos***

#### Proceso actual:

Una vez consultado sobre la descripción y análisis de cargos se respondió que no existe. Pudimos relevar en las entrevistas con relación al tema que las personas no tienen definidas sus actividades, sus funciones y esto impacta negativamente al no tener delimitadas sus responsabilidades:

*“...mira, la semana pasada, no recuerdo... esta semana tuvimos una reunión, básicamente es estar en todo el sector, yo me tengo que encargar cuando ellas no están ahí, ajustar un poquito... en particular ventas... con la chica nueva es capacitar...”*  
(personal de ventas, 22 de octubre 2021)

*“El afuera sí, también estoy con la parte de proveedores, ahora logística no tanto, control de calidad ya no lo hago... Vos me preguntas que puesto tengo y no sé. Hago de todo. Obviamente no tengo problema, es mi trabajo.”* (personal de seguimiento de talleres externos, 4 de noviembre 2021)

*“El otro día estaba haciendo camisas y tuve que cambiar a remeras que tenía más urgencia, voy pasando a la máquina que esté libre.” (personal de producción ,4 de noviembre 2021)*

*“El trabajo no está organizado, básicamente no puedo hacer para lo que me contrataron porque no se puede vender.” (personal en control de calidad, 4 de noviembre 2021)*

Propuesta:

Descripción y análisis de cargo: Se adjunta un resumen de elaboración propia, teniendo de referencia los Convenios Colectivos vigentes en el Sector Textil y de acuerdo a la experiencia de la observadora por su profesión como Diseñadora de Indumentaria y aportando datos propios de la carrera Diseño de Indumentaria F.A.D.U. – U.B.A. (Ver anexos)

Responsable: Asesoría externa profesional en la Industria Textil / Socios/as

Actividades:

- Manual de Descriptivo de Puestos: se detallarán los cargos existentes de la organización, sus tareas descriptas, cuándo se ejecutan y los métodos a aplicarse. Se definirán objetivos y responsabilidades así como a quién se deben reportar. El Manual de Descriptivo de Puesto: Realizará una descripción de las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo, detallando las características específicas que se requieren para llevarlo adelante. Según Chiavenato (2000), debe contener la información necesaria como guía clara de qué características debe tener y cuáles funciones debe desempeñar el personal más indicado para la organización.
- Elaboración y actualización del organigrama de toda la organización.

Indicadores:

Evaluación de desempeño, indicadores de producción, ausencias injustificadas, costo de contratación.

Recomendaciones:

Como ya mencionamos, un organismo de *staff* de asesoría y consultoría también presta servicios especializados como reclutamiento, selección, capacitación, análisis y

evaluación de cargos, etc. Chiavenato (2000). Además del organigrama propuesto, se recomienda ir actualizándolo según las demandas de crecimiento de la organización. Por otro lado, se debería desarrollar diferentes normativas de contratación ya que se trabaja con diferentes talleres de producto terminado como costura, estampado, bordado, entre otros. Estas relaciones también necesitan pautas y controles para una mejor eficiencia de los procesos.

### ***Búsqueda y selección de personal:***

*“...En el 2018 estaba muy ajeno a la problemática, un único cliente fijo, buscamos un galpón. Al principio las oficinas estaban arriba, me aboqué más a lo comercial, pero la producción se veía planchada se perdían las ventas entonces decidí comprar las máquinas para acelerar los tiempos... compro máquinas, me meto más en la empresa” (socio fundador, noviembre 2021).*

Relato del socio fundador en referencia a la incorporación de personal. El problema se encontraba en la producción externa que no la podían controlar y perdían clientes por no entregar en tiempo y forma los pedidos pautados. Al adquirir maquinarias, deciden tener un área de producción interna.

La búsqueda la realizaron por medio de “referidos” por un lado y a través de la oficina municipal adoptando un programa de inserción laboral, por otro.

*“... me pidió a mí que resolviera porque no encontraban personas, lo hablé con mi novia y surgió una conocida, una señora mayor, 30 años de modista...” (personal responsable de ventas, noviembre 2021).*

Cabe destacar, que en el momento de las entrevistas se encuentran en un período de prueba, lo que implica una alta rotación del personal.

### **Nuestra propuesta:**

#### **Implementación del Procedimiento de Búsqueda, Selección e Inducción<sup>9</sup> de Personal**

---

<sup>9</sup> inducción: es el proceso por el cual el nuevo ingresante se relaciona con la organización, busca la adaptación y ambientación inicial. Se le informa respecto a la organización, derechos y deberes del personal, normas y reglamentos, cargo por ocupar, relación del cargo con otros cargos, etc. (Chiavenato, 2000)

Responsable: responsable de personal y encargada de Producción.

Actividades:

- Crear una base de datos con posibles candidatos. Esta base se nutre de CV's que dejan de manera espontánea los/as vecinos/as de candidatos/as que quedaron disponibles de otras búsquedas.
- Elaboración del Perfil del Puesto (comparativo entre el descriptivo del Puesto y algunas necesidades específicas que determine la organización).
- Transmitir el pedido a la bolsa de trabajo de sindicatos textiles y cooperativas cercanas. Avanzar en un registro con el Municipio que incluya los programas de empleo para vecinos/as (programas de inserción laboral).
- Redactar un manual descriptivo de puestos. (Para su redacción, el instrumento es la Ley de Contrato de Trabajo, (Ley 20.744, t.o.) que establece en su Título II, Capítulo VII, el articulado que se refiere a los Derechos y Deberes de las partes, empleadora y trabajador).
- Diseñar un manual de inducción, que contenga un apartado con la Bienvenida, historia, misión, visión, valores y funciones de la organización; y otro apartado con información importante relacionada a los procedimientos de Gestión de Personal.

Indicadores:

Se deberán registrar: la rotación del personal (altas y bajas) y tasa de retención en el puesto.

Recomendaciones:

Se deberá tener en cuenta la experiencia en el sector ya que se requiere de personal calificado en el oficio sino de otra manera se deberá analizar la posibilidad de capacitar desde cero a personas que desconozcan el rubro pero sí cumplan con el resto de los requisitos, sobre todo, teniendo en cuenta que ya trabajan con los programas de inserción laboral que brinda el municipio y que por lo general contratan a personas jóvenes y en situaciones vulnerables. Por otro lado, no se deberá centrar la búsqueda sólo para el sector

productivo, sino que la escala de productividad también hará reestructurar el aspecto administrativo para llevar un mejor control, planificación y gestión de las tareas.

### ***Búsqueda:***

Elaboración del Perfil del Puesto. Para ello utilizaremos el Manual de Descriptivo de Puesto. Con esta información, consultaremos si es necesario incorporar algún requisito en particular para cubrir esta vacante. Como anticipamos, esta búsqueda se realizará de manera situada, buscando cubrir principalmente con vecinos/as, por ello se presentará en:

- Municipio
- Sindicato Textil
- Cooperativas

### ***Selección:***

Una vez que contamos con candidatos/as para ocupar los puestos avanzaremos en el siguiente procedimiento para lograr una incorporación eficiente:

- En una primera etapa nos referimos a los requisitos formales inherentes al puesto (calificaciones laborales), esto implica la lectura de los Cv's separando aquellos que cumplan con los Requisitos del Puesto. En esta etapa quedan descartados aquellos Cv's que no cumplan con los requisitos mínimos. Una vez finalizado este análisis, se contactará a las personas para invitarlas a participar del proceso de selección.
- Segunda etapa, llamada pruebas técnicas. Las personas que cumplan con los Requisitos del Puesto y se encuentren interesadas a formar parte de esta organización, deberán llevar adelante una prueba en el puesto de trabajo con el fin de verificar sus calificaciones laborales. Estas pruebas dependerán del puesto a cubrir, como por ejemplo el manejo de las distintas máquinas o la confección específica de determinadas prendas.
- La tercera etapa constará de una entrevista personal. Una vez que se ha verificado que la persona candidata cumple con las calificaciones laborales necesarias para

cumplir con la tarea, daremos inicio a esta etapa. Durante la entrevista se indagará sobre las habilidades, motivaciones de la postulación, afinidad con la cultura de la organización, antecedentes laborales, objetivos personales, adecuación salarial, disponibilidad de incorporación, etc. En esta instancia se le explicará al candidato/a sobre lo esperado por la organización, su cultura, informando sobre el salario, modo de contratación, horarios y beneficios si se incorpora a trabajar en esta organización, como así también se habilita la posibilidad a cualquier pregunta o consulta que surja del/la entrevistada/o. Recordemos que no se trata de un interrogatorio, sino de un espacio de intercambio de información.

- En la cuarta etapa será la de los exámenes preocupacionales solicitados previamente con la descripción del puesto que va a cubrir la persona determinando las exigencias psicofísicas del puesto.

Una vez que se procede al ingreso, inicia el Programa de Inducción explicando los derechos, obligaciones, normativa legal y demás información detallada de la organización y su proceder. Para este procedimiento se confeccionara un documento con copia firmada que se incluirá en el legajo. De esta manera será notificado de sanción si no cumpliera con las normas pautadas por la organización. Según Chiavenato (2000), el programa de inducción deberá contener la información inherentes al tipo e historia de la organización, desarrollo, productos que fabrican, derechos y deberes del personal, términos de contratación, beneficios y servicios de los empleados, normas y reglamentación interna, instructivos sobre seguridad y protección en el trabajo, especificación del cargo a ocupar como horario, salario, oportunidades de ascenso, etc.

### ***Compensaciones y beneficios sociales***

#### **Proceso actual:**

*“... yo hablé porque mi salario está medio bajo...”*

*“... en enero me van a poner en blanco, el otro día me preguntó si quería.”*

*“...yo como recién empecé cobro semanal”*

*“...todos creemos que no, pero costura siempre fue mal pago, por así decirlo...”*

*“... escuché algo que van a dar premio”*

*(personal en general, 4 de noviembre 2021)*

Al indagar sobre el plan salarial de la organización, obtuvimos un cien por ciento de disconformidad en las remuneraciones por considerarlas bajas. Las personas que están en período de prueba cobran semanalmente, el resto mensual. Además se consultó sobre incentivos y recompensas y nos comentaron que están empezando a pagar un premio por producción.

En relación a los sueldos, el Artículo 4° del C.C.T. N°501/07 establece que los sueldos básicos fijados corresponden a una jornada de trabajo, conforme a la L.C.T. Las remuneraciones deben liquidarse en forma mensual y en ningún caso podrá ser por hora o jornada. Además se otorga premio por productividad. El Artículo 6° indica que, con la intención de mejorar la productividad y eficiencia, se podrá establecer una remuneración accesoria, considerándose criterios de remuneración por rendimientos y se tomaran las recomendaciones y los sistemas establecidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Las dos personas que están desde el inicio, poseen más de diez años de antigüedad y el C.C.T. 501/07, al referirse al “escalafón por antigüedad”, en el Artículo 9° hace referencia a los porcentajes establecidos para cada año además de destacar en el Artículo 10° una “gratificación especial” luego de los diez años de antigüedad, repitiéndose cada cinco años, el equivalente a un Salario Mínimo Vital y Móvil. Dicha gratificación será considerada una suma de carácter remunerativo. El Artículo 27° sobre Beneficios Sociales (no remunerativos) además, establece el pago de refrigerio y viáticos.

Por otro lado, al no estar fijadas las categorías que le corresponde a cada uno, porque todos hacen diferentes tareas o van rotando de puestos, según la urgencia de la producción no se pueden establecer los salarios correspondientes.

#### Propuesta:

Regularización del cumplimiento de los artículos 3° del CCT N° 501/07 que establece las categorías y calificaciones laborales, respaldadas en la ley de Contrato de Trabajo 20744:

*“Art. 64. —Facultad de organización: El empleador tiene facultades suficientes para organizar económica y técnicamente la empresa, explotación o establecimiento.”*

Responsables: socios, contador.

Actividades:

- Reestructuración general del personal en áreas, categorías según calificaciones laborales.
- Establecer condiciones de productividad para fijar premios e incentivos
- Regularizar el cumplimiento de escalafón por antigüedad a las personas correspondientes.

Indicadores:

Remuneraciones acorde a categorías, satisfacción laboral de los empleados con sus beneficios económicos y condiciones laborales.

Recomendaciones

Las actividades de regularización evitarán los reclamos correspondientes, teniendo en cuenta que el Artículo 8° de la Ley de Contrato de Trabajo (Ley 20.744, t.o.) relata las condiciones más favorables provenientes de las convenciones colectivas, y aclara que se debe tomar como válido y de aplicación lo que se disponga en dichas convenciones. El artículo Artículo 41° (CCT501/07) dispone:

*“El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación será el organismo de aplicación de la presente Convención Colectiva de Trabajo, en todo el territorio del País. Los Departamentos y Secretarías Provinciales de Trabajo, tendrán la intervención que como Poder Policial les corresponda, para vigilar el cumplimiento de la misma, quedando aclarado que todos los conflictos de intereses o de derecho que se susciten en cuanto a su aplicación, son del resorte del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación.”*

### ***Entrenamiento del personal***

Para la elaboración de la presente propuesta hemos decidido diferenciar el concepto de entrenamiento del de capacitación de personal, entendiendo que la Capacitación es la

preparación de una persona para dotarla de conocimientos para ejecutar y desarrollar tareas dentro del ámbito laboral específicos. En relación a Entrenamiento, definimos que es de corto plazo. Orientado usualmente a que las personas desarrollen destrezas y habilidades en un determinado puesto de trabajo.

Para nuestra propuesta lo incluimos al finalizar el proceso de inducción, aunque se puede pensar como una continuación del mismo (etapa de inducción a la propia tarea).

Proceso actual:

*“... lo hablo con (encargada), ella me dice que hacer...”*

*“Agradezco a (encargada) el nivel de paciencia que me tuvo, fue poniéndome en práctica los primeros días y después me largó solo.”*

*“Estoy en Control de calidad, (encargada) me dijo lo de los botones, cómo tenían que estar puestos, y sino están ellos para ayudarme.” (algunas personas entrevistadas, 4 de noviembre 2021).*

Según lo relevado en las entrevistas, esta tarea recae sobre la Encargada de Producción pero no existe una organización o procedimiento a seguir. Por otro lado, además de las personas que ingresan por recomendación del personal en planta, también utilizan los programas vigentes de empleo a través de la Oficina de Empleo del Municipio de Berazategui.

Propuesta: Acciones de Entrenamiento para el Trabajo

Responsable del proceso: Encargado/a de Producción/ Oficina de Empleo Berazategui

Actividades:

- desarrollo de un programa de Entrenamiento en el puesto de trabajo, en el que se basa precisamente en: explicar, enseñar, acompañar y comunicar a la persona entrenada (Chiavenato, 2000)

Indicadores:

Grado de satisfacción de los participantes, costo de contratación.

## **Capacitación**

### Proceso actual:

*“Al ser nuevo me cuesta, imagínate que en dos semanas pase de 60 fallas a dos o tres. Yo me quedé deshenebrando y me lleve trabajo a mi casa porque siento que atraso al grupo.”*

*“Si me tomo la paciencia de aprender después sale todo automáticamente.”*

*“El lunes pasado me pasó una situación, buzos que había cosido, estaban mal, la collareta<sup>10</sup> no me salía, me salía todo mal y de golpe estaba re estresado. Cosas que estaban al revés, justo ese día estaba todo mal. Soy muy perfeccionista y estoy pensando en mi responsabilidad que atraso a mis compañeros.”( personal de producción, 4 de noviembre 2021)*

El socio fundador, encargado de las tareas administrativas es el responsable de enseñar el manejo del sistema utilizado a la socia y empleado de ventas.

La encargada de producción indica las tareas a realizar a todo el personal del área de producción.

Además observamos la falta de conocimiento de habilidades directivas y es una difícil situación para una PyME que comienza a expandirse y no cuenta con las herramientas profesionales.

Propuesta: Capacitación, formación y desarrollo del personal y directivos.

Responsable del proceso: Asesoría externa profesional en la Industria Textil y Gestión de Personal/ Socios/as

### Actividades:

- Identificar las necesidades de capacitación para una propuesta Anual de Capacitación.

---

<sup>10</sup> Collareta: tipo de máquina que se utiliza para terminaciones de prendas de punto

- Decidir si la capacitación se realizará dentro o fuera de la empresa, teniendo en cuenta el grado de producción, espacio físico, disponibilidad de elementos para brindar la capacitación, etc.
- Elegir la organización responsable de la capacitación privada o estatal, teniendo en cuenta que el Artículo 35° bis del Convenio Colectivo de Trabajo, destaca el “Fondo de Capacitación Profesional” a través del Programa CRECER. Pudiendo optar por el CETIC (Centro de Estudios Técnicos para la Industria de la Confección); el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social a través del Programa Nacional de Formación de Costureras; el Ministerio de la Producción; y el INTI a través del departamento de TEXTILES, entre otros.

#### Recomendaciones:

Es fundamental atender los reclamos de los/as trabajadores/as que solicitan sean capacitados para el mejor desempeño de sus tareas. Tener en cuenta que la organización desea expandirse y desarrollarse, por lo tanto, el personal capacitado dará mejores resultados a nivel productividad. Es un resultado de beneficios para ambas partes.

Según Martínez S. (2013) es raro o casi nulo encontrar en las Pyme planes de formación, el autor señala que quizás existe la formación de manera aislada y puntual, lo cual considera suele ser ineficiente.

Se recomienda capacitar no solo al personal operativo sino también jerárquico en materia de Gestión de Personal, para ello se propone elaborar un Plan Anual de Capacitación acorde con las necesidades de la organización.

#### ***Seguridad e Higiene en el trabajo***

##### Proceso actual:

*“ayer me soné la nariz y armé un rollo de tela...”*

*“El chico anterior, se cortó con la máquina de corte, un corte superficial. Se planteó la idea de comprar el guante pero no estaba en las posibilidades...”*

*“Luz solar, la ves al salir...”*

*“... me agarró mucha alergia y a veces me agarra mal pero me la aguanto... el barbijo me ahoga...” (personal, 4 de noviembre 2021)*

En las reiteradas visitas que realizamos, se pudo observar que la planta (galpón) no cuenta con un sistema de ventilación adecuado, teniendo en cuenta que es un espacio cerrado en donde se cortan telas y vuela constantemente el polvillo de las mismas, tampoco cuentan con un extractor de aire. El espacio donde se encuentran las máquinas de coser, es predecible de riesgos eléctricos, porque algunos cables están sueltos y otros pasan por cable canal por el piso. Utilizan sillas que no están preparadas ergonómicamente para las labores, colocan almohadones para evitar el dolor de espalda. Por otro lado, la ubicación de las máquinas no se dispone en una ubicación estratégica para mejorar la cadena de montaje. En el sector de corte no cuentan con los elementos de protección, solo con faja lumbar, ya que los rollos de tela que hay que levantar pesan en promedio más de 20 kg, cada uno. En referencia a la utilización de ropa de trabajo y elementos de protección personal como barbijos, lentes de protección para corte, guante de malla metálica para dedos, entre otros, son inexistentes. Cabe destacar que tanto el Artículo 24° como el Artículo 25°, exige proveer de implementos e indumentaria de trabajo.

En cuanto a los contaminantes químicos del medio ambiente, tienen presencia los tintes de las telas, al tocarlas se adhiere a la piel y al cortar se respira. No hay presentes contaminantes biológicos del medio ambiente. En cuanto a la prevención de robos (sistema de vigilancia) que plantea Chiavenato (2000), la organización cuenta con una alarma de seguridad privada.

*“Ayer estábamos renegando con los enchufes, la máquina se desconectaba, caminas y lo pateas...” (costurera, 4 de noviembre 2021)*

En referencia a las condiciones y medio ambiente de trabajo (Neffa ,2002) que surgen de los elementos organizacionales del proceso de producción y socio técnicos tales como: organización y contenido del trabajo, duración y configuración de la jornada de trabajo, sistema de remuneración, ergonomía, transferencia tecnológica, modo de gestión de la fuerza de trabajo, servicios sociales y posibilidad de participación de los trabajadores:

*“Nos perdemos con los talles... se amontonan las prendas...”*

*“usamos esta (en referencia a la silla) o ponemos un almohadón en la espalda. Nos vamos cambiando porque la necesitamos para acomodar las prendas.” (costureras, 4 de noviembre 2021)*

Observamos una destacada desorganización en las tareas que realizan, esto se debe a que trabajan a contratiempo y sin planificación de producción.

*“Depende de que tan inmediato es la entrega, de golpe llega una entrega inmediata y hay que dejar todo y hacer eso.”*

*“No me contaron nada sobre los roles, eso lo estuve viendo después.”*

Propuesta:

- Asesorar y capacitar sobre salud, como prevención de accidentes y enfermedades profesionales
- Diseñar ergonómicamente los puestos
- Diseñar un manual de procedimientos y régimen de sanciones disciplinarias
- Utilizar los elementos de protección: indumentaria laboral, barbijos, lentes, guante malla metálica, faja, entre otros.

Responsable del proceso: Asesoría externa en Gestión de personal – socios/as.  
Contratación de un/a profesional (con matrícula habilitante) para la revisión de las CyMAT.

Actividades:

- Elegir proveedor de asesoría y capacitación para las tareas descriptas y estimar los costos de contratación.
- elaboración de un manual de Normas y Régimen de sanciones disciplinarias, en el cual se establecerá en base a la Ley de Contrato de Trabajo (Ley 20.744, t.o.), Teniendo en cuenta el Artículo N°29 CCT N° 501/07 sobre Higiene y Seguridad y Artículo N°30 sobre Medicina Laboral y Preventiva. Este manual será revisado al menos una vez al año y actualizado de ser necesario ya que no debe perder vigencia.

### Indicadores a desarrollar:

Índice de accidentabilidad laboral, medición de bienestar en el trabajo.

### Recomendaciones

Las observaciones realizadas, exceden al presente trabajo por lo que se recomienda contratar asesoría con profesionales de Seguridad e higiene<sup>11</sup>, ya que es una industria propensa a siniestros como lamentablemente conocemos públicamente.<sup>12</sup> Se deberá buscar opciones en el mercado externo para el cumplimiento de las cuestiones relativas a la materia. Estos proveedores deberán brindar mayor atención en instancias de capacitación sensibilizando a los trabajadores sobre la importancia de la utilización de los elementos de seguridad y las consecuencias negativas (más allá de lo punitivo) sobre el no cumplimiento de la norma. En pos de evitar posibles accidentes, los cuales podrán derivar en problemas severos. En principio, afectar la salud de los/as trabajadores, y también, generar faltas en la producción. Ambas son variables relativas a los costos.

### ***Relaciones laborales***

#### Proceso actual:

Como venimos relatando, esta PyME cuenta con aproximadamente 10 trabajadores/as internos y dos socios. El sindicato que agrupa al sector textil a nivel nacional es S.E.T.I.A. (Sindicato de Empleados Textiles de la Industria y Afines) con personería gremial N°125.

Además del Convenio Colectivo citado a lo largo de todo el trabajo, también se encuentran los convenios: C.C.T. N°626/11, celebrado entre S.O.I.V.A. (Sindicato Obrero de la Industria del Vestido y Afines y F.A.I.I.A (Federación Argentina de la Industria de Indumentaria y Afines), C.C.T. N°614/10 celebrado entre la misma Federación y la U.C.I (Unión Cortadores de la Indumentaria), entre otros. Lo que caracteriza el llamado modelo sindical argentino, que estableció un régimen de pluralidad sindical (DT, 1956-361). La Ley 23.551 mantiene el sistema tradicional, de nuestra

---

10 [http://redi.ufasta.edu.ar:8082/jspui/bitstream/123456789/1053/2/SH\\_2016\\_017.pdf](http://redi.ufasta.edu.ar:8082/jspui/bitstream/123456789/1053/2/SH_2016_017.pdf)<sup>11</sup>

11 El **8 de marzo de 1908** marcó la historia del trabajo y la lucha sindical en el mundo entero: 129 mujeres murieron en un **incendio** / Fue en el año 2006 y provocó la muerte de una embarazada, un adolescente y cuatro niños. Los dueños fueron sobreesidos en 2016/ **En abril de 2021 se cumplieron ocho años desde el colapso del edificio Rana Plaza, un complejo de nueve plantas con varios talleres textiles de Dacca, la capital de Bangladés.** Esta es la peor tragedia en el sector que se recuerda, en la que murieron 1.134 personas/ entre otros.

legislación nacional, consistente en distinguir entre asociaciones sindicales simplemente inscriptas y asociaciones sindicales con personería gremial, a las que otorga, con carácter exclusivo, determinada capacidad jurídica.

Por otro lado, la ley de Asociaciones Sindicales N° 23.551, Artículo 45°, establece el número mínimo de trabajadores para representar la asociación profesional en una organización es de 10 (diez) a 50 (cincuenta) trabajadores, 1 (un) representante. Sin embargo, en la organización textil estudiada, no hay ningún representante sindical y tampoco se encuentran afiliados al sindicato.

La textil está inscripta a la Confederación Pyme Argentina. Es una entidad sin fines de lucro que agrupa a diversas empresas pertenecientes a diferentes industrias, la cual tiene como funciones asesorar y defender los intereses en general de la organización que agrupa.

Con relación a los conflictos que surgen a diario, el personal se dirige hacia la encargada y socia y luego realizan reuniones con el socio fundador para resolverlos.

#### Propuesta:

Cumplimiento del Artículo 33° del CCT N° 501/07 de Reconocimiento gremial

responsable del proceso: socios/as

#### Actividades:

- Confeccionar una planilla con datos de la organización, nombre del trabajador, número de CUIL, monto de remuneración bruta, calificación profesional y monto discriminado de aportes sindicales y obra social (art.37°y 38° CCT 501/07)

#### Indicadores

índice de participación sindical, índice de demandas y reclamos.

## Recomendaciones

Además de la situación gremial de los/as trabajadores/as internos, también consideramos de suma importancia tener en cuenta el concepto de “solidaridad” reflejado en el Artículo N°29 de la ley de Contrato de Trabajo 20.744 teniendo en “*cuenta a los trabajadores que habiendo sido contratados por terceros con vista a proporcionarlos a las empresas serán considerados empleados directos de quién utilice su prestación.*” A este respecto, consideramos que surge una delgada línea entre personal interno y externo refiriéndonos a los talleres que prestan servicio de Costura y son contratados/as indirectamente por la organización. (Bajo la ley 12713 de trabajo a domicilio, vigente en Argentina y cuya aplicación hoy se encuentra bajo la jurisdicción de la Ciudad de Buenos Aires, librado al resto del país su aplicación)<sup>13</sup>

### **4.3 Sustentabilidad de la propuesta (F.O.D.A.)**

La matriz F.O.D.A., herramienta que se utiliza para conocer la situación real de una organización consiste en realizar una lista con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para facilitar la toma de decisiones y que sustentan la propuesta de intervención, tomando como guía lo propuesto por Marcó, Loguzzo y Fedi (2016):

fortalezas	oportunidades	debilidades	amenazas
*Experiencia y trayectoria *Fidelización de clientes *Infraestructura adecuada *Confianza de los integrantes, buen clima laboral	*Cartera de clientes *Diversificación de producto y servicio *Posibilidad de capacitar en oficio textil *posibilidad de crecimiento y expansión	*Falta de planificación Y organización general *Falta de personal y categorización *Falta de estrategias de planificación productivas *Desconocimiento de normativa general	*Competencia *Incertidumbre general *rubro propenso a accidentes laborales e insalubridad *dependencia de insumos y maquinarias importados

Fuente: elaboración propia

<sup>13</sup> <https://satadtya.com.ar/ley-12713-trabajo-a-domicilio/>

## **Conclusiones y reflexiones finales**

El presente Trabajo Integrador Final tuvo como propósito contribuir a mejorar los procesos del área de Gestión de Personal de la organización textil PyME, situada en la localidad de Berazategui, Provincia de Buenos Aires en el período 2021-2023 y además visibilizar la problemática de la pérdida de oficios y saberes que posee el rubro, así como las dificultades de una pequeña empresa en expansión, para establecer las bases del presente, para futuras asesorías externas en Relaciones del Trabajo en Pymes Textiles.

Para la realización del trabajo, mediante la observación, concurrimos en reiteradas oportunidades a la organización y realizamos entrevistas y encuestas al personal para definir un diagnóstico organizacional en el que pudimos relatar su historia, funcionamiento, las políticas que implementan, su cultura y clima organizacional definido en los hábitos y costumbres que vienen adoptando para cumplir con sus objetivos. Ésta, se ve reflejada en las interacciones de los miembros a través de personalidades, valores, afines, creencias y costumbres vivenciadas día a día en el interior de la organización. Según Schein (1998) es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó y desarrolló en el proceso de aprender y resolver sus problemas. Los resultados favorables obtenidos dan paso a la aceptación y de esta manera, son consideradas válidas y enseñadas a nuevos miembros. En consecuencia, según el aporte de los autores Franklin y Krieger (2011) la cultura desempeña un rol determinante en la creación de un clima organizacional que favorezca el aprendizaje oportuno para responder tanto a los retos cotidianos como a las amenazas competitivas y así poder beneficiarse de las nuevas oportunidades.

En esta primera etapa de Diagnóstico Organizacional, siguiendo a Rodríguez (2005) afirmamos que es un instrumento válido en la comunicación científica, ya que a partir de él se puede implementar un proceso de cambio organizacional. De esta manera, para llegar a este resultado el autor propone la realización de una asesoría externa en Relaciones del Trabajo. Quién cumple esta tarea, trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener control directo. Solamente proporciona ayuda sobre los contenidos, procesos y tareas (Kubr, 1997).

Los cambios que se proponen afianzan un escenario sólido para su expansión a futuro. Es fundamental que la organización en vistas a expandirse entienda que, los cambios en los

procesos de personal generarán un impacto positivo interno, que luego le permitirá enfrentarse al mercado externo. Por intermedio de las personas se alcanzan los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2000).

Desde la Licenciatura de Relaciones de Trabajo, el presente trabajo nos permitió realizar una recorrida académica abordando temáticas como: búsqueda y selección de personal, descripción y análisis de cargos, seguridad e higiene, compensaciones y beneficios sociales, entrenamiento y capacitación en conjunción con el resto de disciplinas aprendidas a lo largo de la carrera.

Desde mi experiencia personal, agradezco enormemente la oportunidad de recorrer las instalaciones de esta organización, conocer a las personas protagonistas de este proyecto en expansión. Tener la confianza desde la amistad de mi colega textil que me abrió en total libertad las puertas de su empresa para observar la problemática en el rubro, exponiendo al desnudo la vulnerabilidad del sector para, de esta manera, poder dar inicio a futuras investigaciones y propuestas para el sector textil. Esta iniciativa comenzó al recibir el pedido de mi amigo por la dificultad que percibía en la búsqueda de costureras/os y por mi experiencia y mi emprendimiento de capacitación en el oficio de moldería, corte y confección percibió que podría brindar una ayuda. Esta posibilidad me facilitó la oportunidad de unir mis dos profesiones como Diseñadora de Indumentaria y futura Licenciada en Relaciones de Trabajo para unificar conocimientos y así visibilizar en un caso, lo que en realidad pasa en muchas organizaciones del rubro.

Si bien, muchos de los problemas a tratar exceden la capacidad de este Trabajo de Integración Final de la carrera de Relaciones de Trabajo, es importante destacar que nuestra Universidad Nacional Arturo Jauretche, cuenta con estudiantes y profesionales de otras carreras afines como Ingeniería Industrial y la Licenciatura en Administración que también brindan importantes aportes para dar solución a la problemática de las PyMES en el Conurbano Sur. A su vez, para complementar estas necesidades, también se podrían sumar sinergias con los profesionales de Seguridad e Higiene, Ergonomía, entre otros.

En síntesis, la problemática en esta PyME Textil se ve reflejada en la falta de conocimiento de las normas, la carencia de herramientas profesionales, la reestructuración de crecimiento post pandemia, la necesidad de producir “más” para solventar nuevos gastos rozando el significado de “explotación” sin ánimos de criticar

sino de dar importancia a las condiciones en las que se trabaja y desde nuestra carrera ser responsables de brindar soluciones con la intención de producir mejoras.

## **Apartado Bibliográfico**

- Blake, Oscar J. (1997). La capacitación como herramienta de la gestión organizacional. En La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones. Buenos Aires, Argentina: Ed. Macchi.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. 5ª ed. Colombia. McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Della Porta, D., Keating, M. (2013). Enfoques y metodologías de las ciencias sociales. Una perspectiva pluralista. Madrid. Akal. 398 págs.
- Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. 11 ed. México. Pearson Educación Esquivel, J.,
- Carbonelli, M., Irrazábal. G. (2011). Introducción al Conocimiento Científico y a la metodología de la Investigación. 1ª ed. Buenos Aires, Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Ferrari, L. (2010). Breve reseña sobre las direcciones de la investigación en torno a la motivación como concepto y proceso en organizaciones. En Filippi, G. y Zubieta, E. (Coord.):Eudeba
- Filión, Cisneros M. y Morelos. (2011). Administración de Pymes. Emprender, dirigir y desarrollar empresas.1º ed. México: Pearson Educación.
- Franklin Fincowsky, E., Krieger, M. (2011). Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina. 1ª ed. México. Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Giraudó, E. (1990).Condiciones y medio ambiente de trabajo: manual de apoyo didáctico y guía para la capacitación. Buenos Aires: Humanitas.
- Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de la investigación. 5º ed. México. McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Kurb, M. (1997). La Consultoría de Empresas: Guía para la profesión. 3ª ed.Ginebra. Organización Internacional de Trabajo
- Marcó, F., Loguzzo, H., Fedi, J. (2016). Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones. 2ª ed. Buenos Aires, Universidad Nacional Arturo Jauretche.

- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 2ª ed. México. Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Martínez, E. Martínez, A. (2009). *Capacitación por competencia. Principios y métodos*. Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Martínez, Sergio G. (2013). *Gestión de recursos humanos en pymes. Como hacer que las personas contribuyan al logro de los objetivos de la organización*. Universidad Blas Pascal. Córdoba, Argentina. Recuperado de: <https://www.ubp.edu.ar/wp-content/uploads/2013/12/652013ME-Gesti%C3%B3nde-Recursos-Humanos-en-Pymes.pdf>
- Mérida, del C. (2012). *Administración de Personal*. 1ª ed. México. Red Tercer Milenio S.C.
- Meo, A. (2010). Consentimiento informado, anonimato y confidencialidad en investigación social. La experiencia internacional y el caso de la sociología en Argentina. *Aposta*, 44, 11-14.
- Mintzberg, H. (1993) *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Neffa, J. (2002). ¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo? Propuesta de una perspectiva. Buenos Aires: CEIL.
- Observatorio de Calificaciones Laborales (boletín 6, 2015)
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. 6ª ed. México. Alfaomega
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey Bass.
- (Resolución ME 2110/12). Universidad Nacional Arturo Jauretche
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. 13º ed. México: Pearson Educación.
- Ruppel Carola (2016) *Elaboración de un mapa de articulación de la cadena productiva textil marplatense desde el diseño industrial*. VIII Jornadas de Investigación en Disciplinas Artísticas y Proyectuales (La Plata, 6 y 7 de octubre de 2016) Institución de origen: Facultad de Bellas Artes

- Ullrich, D. (2006). Recursos Humanos Champions. 1ª ed. 3 a reimp.- Buenos Aires: Granica.
- Werther, Jr. & Davis, Ph. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. 6ta ed. México. Editorial: Mc Graw-Hill. Interamericana.

### **Referencias bibliográficas digitales**

<https://textilespanamericanos.com/textiles-panamericanos/2022/03/panorama-de-los-textiles-en-argentina/>

[http://redi.ufasta.edu.ar:8082/jspui/bitstream/123456789/1053/2/SH\\_2016\\_017.pdf](http://redi.ufasta.edu.ar:8082/jspui/bitstream/123456789/1053/2/SH_2016_017.pdf)

<http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/index.php/economia/industria/isim/25-indicador-sintecico-de-la-industria->

[manufacturera#:~:text=El%20Indicador%20Sint%C3%A9tico%20Industria%20Manufaturera,de%20la%20actividad%20industrial%20provincial.](http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/index.php/economia/industria/isim/25-indicador-sintecico-de-la-industria-manufacturera#:~:text=El%20Indicador%20Sint%C3%A9tico%20Industria%20Manufaturera,de%20la%20actividad%20industrial%20provincial.)

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35467/S2013348\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35467/S2013348_es.pdf)

<https://www.observatoriopyme.org.ar/>

<https://www.afip.gob.ar/landing/default.asp>

<https://www.ilo.org/inform/online-information-resources/research-guides/economic-and-social-sectors/manufacturing/textiles-clothing/lang--es/index.htm>

### **Normativa**

Ley N° 20.744. Ley de Contrato de Trabajo. Promulgada el 20 de septiembre de 1974.

Ley N° 23.551. Ley de Asociaciones Sindicales. (Con las modificaciones de la Ley 26.390).

Ley N° 14.250. Régimen Jurídico de las Convenciones Colectivas de Trabajo. Publicada en el Boletín Oficial el 19 de febrero de 1988.

Ley 12713 recuperado de: <https://faiia.com.ar/trabajo-a-domicilio/>

Convenio Colectivo de Trabajo N°501/07 recuperado de: <http://www.setia.org.ar/pdf-setia/gremiales/historico501-07/h50107-01-convenio501.pdf>

Convenio Colectivo de Trabajo N° 614/10 recuperado de:

[https://www.uci.org.ar/actas/CCT\\_614\\_10\\_TEXTO\\_ORDENADO\\_2014.pdf](https://www.uci.org.ar/actas/CCT_614_10_TEXTO_ORDENADO_2014.pdf)

Convenio Colectivo de Trabajo N°626/11 recuperado de:

<http://www.soiva.org.ar/GREMIALES/archivo/textoordenadocct626abril14.pdf>

Ley N° 19.587 Ley de Higiene y Seguridad. Sancionada y promulgada el 21 de abril de 1942.

Ley N° 23.546. Ley de Procedimiento para las negociaciones colectivas de trabajo para resolver los conflictos laborales. Publicada en el Boletín Oficial el 5 de enero de 1988.

Ley N° 24.557. Ley sobre Riesgos del Trabajo. (Con las modificaciones de la Ley 26.773 y Decreto 1278/00)

## **Anexos**

### **Guía de entrevistas**

#### **Personal jerárquico**

**Descripción del proyecto:** Trabajo final para optar por el título de Licenciada en Relaciones de Trabajo de la Universidad Nacional Arturo Jauretche. Se trata de un plan de intervención en el cual la estudiante realiza un diagnóstico situacional mediante entrevistas a trabajadores/as y directivos/as de la organización con el fin de proponer una asesoría externa en Relaciones de Trabajo.

La entrevista es de carácter anónima

#### **Historia, funcionamiento y estructura formal de la organización**

- 1 ¿Cuándo y cómo ingreso a trabajar (recorrido)?
- 2 ¿En qué año se fundó esta organización?
- 3 ¿Cuál es la actividad principal de la organización?
- 4 ¿Cuántas personas trabajan en la actualidad? ¿Qué tareas realizan?
- 5 ¿Cómo es la jornada laboral? ¿Tienen tiempo de descanso?
- 6 ¿Cómo definen las tareas a cumplir en cada puesto?
- 7 ¿Cómo es la estructura formal de la organización? ¿Están divididos en áreas o sectores? ¿Tienen un organigrama? ¿Se encuentra en forma visible para el personal?
- 8 ¿De qué manera comunican las novedades al personal? ¿Realizan reuniones?

#### **Clima Organizacional y cultura**

##### **Clima organizacional**

- 1 ¿Cómo evalúa las condiciones de satisfacción del personal que trabaja dentro de la organización?
- 2 ¿Ante un conflicto, quién interviene?

## **Cultura**

- 2 ¿La organización plantea objetivos a corto y largo plazo?
- 3 ¿Cuáles son las creencias y valores y de qué modo se transmiten dentro de la organización?
- 4 En relación a la pregunta anterior ¿considera que son tenidas en cuenta y compartidas por el personal?
- 5 ¿Tienen página web, logotipo, redes sociales?

## **Regulación laboral**

- 1 La organización se rige a partir normativas, ley, convenio colectivos de trabajo. ¿Cuáles?
- 2 ¿Existen manuales con normas, procedimientos, reglamento de personal?

## **Gestión del personal**

- 1 ¿Existe un área de gestión de personal?
- 2 ¿Quién o quienes realizan las tareas de gestión de personal? (búsqueda y selección de personal, alta, administración, liquidación de sueldos, etc.)
- 3 ¿Cuentan con un sistema de procesamiento de datos para relevar novedades, ausencias, días por enfermedad, liquidación, etc.?
- 4 ¿Los trabajadores cuentan con legajos?
- 5 Si una persona se accidenta o enferma ¿cómo es el procedimiento que realizan?
- 6 ¿Se hacen estudios periódicos con respecto a la salud?
- 7 ¿Tienen un sistema de registro de ingreso y egreso del personal?
- 8 ¿Cómo es el índice de rotación de personal? ¿Suele haber ausencias? ¿ Por qué causas?

9 ¿Utilizan uniforme de trabajo?

### **Búsqueda y selección de personal**

1 ¿Quién y cómo se detecta la necesidad de contratar a un/a nuevo/a trabajador/a?

2 ¿Cómo realizan el procedimiento de búsqueda?

3 ¿Cuáles son las competencias y habilidades que se tienen en cuenta para la búsqueda?

4 Cuando ingresa una persona ¿quién se encarga de darle la bienvenida, mostrarle su puesto, tareas y costumbres?

5 ¿Realizan examen preocupacional?

6 ¿Cómo se controla y evalúa al nuevo/a trabajador/a?

### **Descripción y análisis de puestos**

1 ¿Cómo se establecen los pasos a seguir, es decir la descripción de tarea de cada trabajador/a? ¿Quién los define?

2 ¿El personal tiene tareas fijas o rotan las responsabilidades?

3 ¿Los puestos de trabajo se ven afectados por la innovación e incorporación tecnológica?

### **Evaluación de desempeño**

1 ¿Realizan evaluaciones al personal formal o informalmente?

2 ¿Con qué frecuencia la realizan, quién realiza la evaluación y hacia quienes?

3 ¿qué objetivos tiene esta evaluación, cómo se pondera y cómo se comunica al trabajador/a?

### **Beneficios y compensaciones**

1 ¿Cómo está compuesto el salario de los trabajadores?

2 ¿Cómo se determina la remuneración de cada puesto? ¿Qué convenio colectivo se aplica? ¿Reciben salario indirecto? (vacaciones, gratificaciones, adicionales, participación en las utilidades, horas extras, así como el equivalente monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización como alimentación subsidiada, transporte, seguro de vida colectivo, etc.)

3 ¿Cómo establecen el sistema de incentivos y recompensas?

4 ¿Cómo se establece el salario para el personal que está fuera de convenio?

5 ¿Considera que el personal se siente conforme con sus salarios? ¿Tuvo o tiene reclamos al respecto?

6 ¿Se realizan reajustes salariales fuera de convenio? ¿A qué puesto y por qué?

7 ¿considera que otros factores externos como la coyuntura económica, mercado de trabajo y su competencia, influyen en los planes salariales?

8 ¿La organización tiene en cuenta las recompensas no financieras (prestigio, autoestima, reconocimiento, estabilidad en el empleo)

### **Entrenamiento de personal**

1 ¿Realizó algún programa de entrenamiento de personal? ¿Realizaría alguno?

### **Capacitación**

1 ¿Realizan capacitaciones al personal?

2 ¿Considera que al personal le falta algún tipo de capacitación?

### **Condiciones y medio ambiente de trabajo**

1 ¿Tienen aseguradora de riesgo de trabajo?

2 ¿Brindan capacitaciones con respecto a los riesgos del trabajo?

3 ¿Utilizan elementos de seguridad para los trabajadores? ¿Cuáles?

4 ¿Han ocurrido siniestros?

5 ¿Considera que los trabajadores están expuestos a riesgos?

6 ¿Cuál de los siguientes riesgos se encuentran con mayor presencia en el lugar de trabajo?

(Giraudó, 1990)

Contaminantes físicos del medio ambiente: Ruidos, Vibraciones, Temperatura, Iluminación, Humedad, Radicación

Contaminantes químicos del medio ambiente: Tóxico, Polvos, Líquido, Gases, Vapores. Contaminantes biológicos del medio ambiente- Según su característica: Virus, Bacterias, Hongos Parásitos, Picaduras y mordeduras de insectos.

Según su patología: Agentes no peligrosos, Agentes comúnmente peligrosos, Agentes que involucran peligros especiales, Agentes de máxima peligrosidad.

Factores tecnológicos y de seguridad: Orden y limpieza, Riesgo eléctrico, Incendio, Mantenimiento, Trabajo en altura, Explosión, Riesgo de temperatura.

Condiciones de trabajo: ¿Ergonómicamente se encuentra satisfecho? \*La ergonomía es el estudio de la adaptación de las máquinas, muebles y utensilios, a la persona que los emplea habitualmente, para lograr una mayor comodidad y eficacia (Real Academia Española)

## **Relaciones laborales**

1 ¿Cuál es el sindicato que corresponde al personal textil?

2 ¿El personal está afiliado?

3 ¿Tienen delegado gremial?

4 ¿Existen conflictos, de qué tipo, cómo se solucionan y quién es el responsable?

5 ¿Cómo es la relación de los empleadores con la organización sindical?

6 ¿la organización forma parte de alguna cámara empresaria?

¿Quisiera agregar algo más con respecto a las preguntas?

¿Quisiera agregar alguna sugerencia?

### **Guía de entrevista para los trabajadores**

**Descripción del proyecto:** Trabajo final para optar por el título de Licenciada en Relaciones de Trabajo de la Universidad Nacional Arturo Jauretche. Se trata de un plan de intervención en el cual la estudiante realiza un diagnóstico situacional mediante entrevistas a trabajadores/as y directivos/as de la organización con el fin de proponer una asesoría externa en Relaciones de Trabajo.

La entrevista es de carácter anónima

#### **Preguntas generales**

- 1 ¿Qué trabajo realiza actualmente? ¿Siempre realizó el mismo trabajo?
- 2 ¿Hace cuánto tiempo que trabaja en esta organización?
- 3 ¿Quién o quiénes son sus jefes?
- 4 ¿Tiene la posibilidad de organizar su trabajo?
- 5 ¿Si tiene que ausentarse, a quién le avisa, le descuentan el día?
- 6 ¿Cómo es su jornada laboral?
- 7 ¿Considera que necesita más tiempo para terminar su trabajo?
- 8 ¿Considera que la organización cuenta con la tecnología adecuada: maquinarias, sistemas, etc.?
- 9 ¿Existen períodos de baja producción? ¿Cómo se configura el trabajo?
- 10 ¿Comprende los ítems que se detallan en su recibo de sueldo? ¿Si llegara a existir un problema, con quién lo habla?
- 11 ¿Está afiliado al sindicato?

Clima organizacional y cultura

- 1 ¿Considera que existe un buen clima laboral?

2 ¿Considera que necesita algún tipo de capacitación o competencia para realizar su trabajo?

3 ¿Los superiores muestran interés en Ud.?

4 ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

5 ¿Considera que se tienen en cuenta sus opiniones?

6 ¿Se siente acompañado por sus compañeros de trabajo?

7 ¿Cree que su remuneración es proporcional al esfuerzo realizado?

### **Clima organizacional y cultura**

1 ¿Se siente cómodo en el lugar de trabajo?

2 ¿Considera que necesita alguna habilidad, capacitación o competencia para ejercer sus tareas diarias?

### **Condiciones y medio ambiente de trabajo**

1 ¿Cuál de los siguientes riesgos se encuentran con mayor presencia en el lugar de trabajo?

(Giraud, 1990)

Contaminantes físicos del medio ambiente: Ruidos, Vibraciones, Temperatura, Iluminación, Humedad, Radicación

Contaminantes químicos del medio ambiente: Tóxico, Polvos, Líquido, Gases, Vapores. Contaminantes biológicos del medio ambiente- Según su característica: Virus, Bacterias, Hongos Parásitos, Picaduras y mordeduras de insectos.

Según su patología: Agentes no peligrosos, Agentes comúnmente peligrosos, Agentes que involucran peligros especiales, Agentes de máxima peligrosidad.

Factores tecnológicos y de seguridad: Orden y limpieza, Riesgo eléctrico, Incendio, Mantenimiento, Trabajo en altura, Explosión, Riesgo de temperatura.

Condiciones de trabajo: ¿Ergonómicamente se encuentra satisfecho? \*La ergonomía es el estudio de la adaptación de las máquinas, muebles y utensilios, a la persona que los emplea habitualmente, para lograr una mayor comodidad y eficacia (Real Academia Española)

¿Quisiera agregar algo más con respecto a las preguntas?

¿Quisiera agregar alguna sugerencia?

### Cuadro explicativo de Etapas del Proceso de Diseño

área	actividad	metodología	Responsables
Diseño	2 – estudio y análisis de tendencia	presentaciones extranjeras y nacionales que las marcas proveedoras de insumos realizan, esto garantiza la factibilidad del diseño y bajo costo.  (Emitex, otras)	diseñador  Gerente general  Gerente de ventas  <a href="https://www.nferias.com/emitex/">https://www.nferias.com/emitex/</a>
Diseño	3 – investigación e idea	Relevamiento de datos, diseños anteriores, competencia, propuestas nuevas, elección de tipologías	Diseñador  Gerente general  Gerente de ventas  Gerente de producción
Diseño	4 – telas y avíos	Relevamiento de proveedores e insumos utilizados	Diseñador  Gerente de compras  Gerente de producción
Diseño	5 – estudio y resistencia de las telas y avíos	Pruebas de encogimiento, elasticidad, color, otros	Diseñador  Gerente de compras  gerente de producción

Diseño	6 - Diseño	Armado de colección – diseño de líneas – Elección de diseños	Diseñador  Asistente de diseño
Diseño	7 - Moldería	Moldes utilizados, corrección, moldes nuevos, codificación, tabla de talles, progresión	Diseñador  Gerente de producción  modelista
Diseño	8 – confección de muestras	Muestrario vigente, prueba de nuevos productos, corrección talle y/o diseño	Diseñador  Gerente de producción  Modelista  Muestrista interna o externa
Diseño	9 – Prueba de calce	Chequeo y corrección	Ídem 8– modelo con medidas estandar
Diseño	10 – contramuestra	Chequeo y corrección	Ídem 9
Diseño	11 - moldes chequeados y progresiones	Aprobación de moldería, digitalización y progresión de talles (biblioteca de moldes)	Diseñador- gerente de producción - modelista – (moldería digital tercerizada)

Producción	12 – encimada tizada y corte	Orden de corte – revisión de stock - descanso de telas, encimar, tizar y cortar	Diseñador – gerente de producción – encimador – tizador - cortador
Producción	13 – revisión de órdenes de producción	Revisión de stock, entrada de insumos, planificación de mesa de corte	Ídem 12
Producción	14 – empaquetado de prendas cortadas	Se separan los cortes para talleres internos y externos	-Diseñador -Gerente de producción - talleristas - proveedores
Producción	15 - confección	Estampado, bordado, confección, otros	Ídem 14
Producción	16 – terminación de prendas	Procesos posteriores varios	Ídem 14
Producción	17 – planchado u otros procesos	Si la prenda lo requiere  (ejemplo sastrería)	Externo o interno
Producción	18 – control de calidad	Se recomienda cada vez que entran	Diseñador – gerente de producción

		paquetes, en procesos intermedios y el producto final	operarios
Producción	19 – etiquetado y empaquetado	Packaging si lo requiere	Ídem 18 – diseñador gráfico
Comercialización	20 – prenda al comercio/ cliente	Determinar logística – showroom – local, otros	Diseñador Gerente de ventas
Comercialización	21 – precio por mayor	Determinado por fichas técnicas	Ídem 20
Comercialización	22 – precio por menor	Determinado por fichas técnicas	Ídem 20
Comercialización	23 – consumidor	Entrega de producto	Ídem 20

## Cuadro de Categorías

<b>DESCRIPCION GENERAL DE PUESTOS DE TRABAJO</b>
<b>GERENTE/a GENERAL</b>
<b>Misión</b>
Rango más alto de la organización, encargado de dirigir, desarrollar y ejecutar la estrategia empresarial y responsable directo del desempeño de la compañía.
<b>C.C.T: fuera de convenio</b>
<b>Funciones específicas</b>
✓ Desarrollar estrategias de mercado para lograr el éxito de la organización
✓ Cumplir con las normativas vigentes en todos los aspectos (laborales, de higiene y seguridad, ambientales, etc.)
✓ Coordinar, guiar, y liderar la organización respetando la cadena de mando.
✓ Asegurarse de que las políticas de la organización sean comunicadas y aplicadas en todos los niveles.
✓ Lograr los objetivos y metas de la organización, teniendo en cuenta la misión, visión y valores de esta.
✓ Planificar operaciones y/o actividades rentables de desarrollo
✓ Supervisar las finanzas, los proyectos y su rendimiento
✓ Lograr relaciones de confianza con socios, accionistas y/o autoridades gubernamentales
✓ Delegar responsabilidades a los mandos medios para el correcto desarrollo de cada área.
✓ Dar respuesta a solicitudes/demandas de los encargados y/o Jefe/as de área, realizar reuniones para lograr los objetivos y/o conocer el estado de la organización en el área de operaciones
✓ Ser el responsable de relaciones públicas de la organización.
✓ Ante situaciones y/o inconvenientes, evaluar y tomar decisiones para establecer y mantener la serenidad y supervivencia dentro de la organización
✓ Analizar los balances, informes o evaluaciones realizadas y/o presentadas por los encargados/Jefe/as de área.
✓ Determinar los objetivos generales de la organización y como alcanzarlos.
✓ Desarrollar, implementar, coordinar, evaluar y mejorar los procedimientos y políticas de la organización.
✓ Supervisar el correcto desempeño de las áreas, evaluar y/o autorizar la creación de nuevas áreas o departamentos y contratación de nuevo personal (interno o externo)
✓ Asegurarse de la sostenibilidad de la organización.
✓ Establecer las normas éticas de la organización y asegurarse de su cumplimiento e implementación.
✓ Lograr las certificaciones correspondientes en materia de calidad.
✓ Contribuir con la mejora continua de la organización y el buen clima de trabajo.

<b>Requisitos excluyentes</b> Formación: Graduado/a de Ciencias Económicas, Administración o carreras afines con sólida formación analítica Experiencia: Al menos 5 años
✓ Residir en zona sur
✓ Movilidad propia
✓ Sexo: Indistinto
<b>Competencias</b>
✓ Proactivo/a
✓ Con capacidad de planificación y liderazgo de equipos.
✓ Con muy buenas habilidades de comunicación
✓ Conocimientos en negociaciones y acuerdos.
✓ Intuitivo/a, criterioso/a Requisitos generales
<b>AREA DE PRODUCCION</b>
<b>JEFE/a DE PRODUCCION CCT 501/07 calificación 1 - supervisor</b>
<b>Misión</b>
Diseñar y desarrollar un plan de producción acorde a la estrategia comercial de la organización y asegurar el abastecimiento de los productos manteniendo los costos y plazos de entrega estipulados
<b>Funciones específicas</b>
✓ Cumplir con las normativas vigentes en todos los aspectos (laborales, de higiene y seguridad, ambientales, etc.)
✓ Cumplir con la jornada de trabajo por la que se lo contrata
✓ Calcular costos y evaluar presupuestos de producción y determinar los recursos materiales necesarios.
✓ Supervisar la producción, dar respuesta inmediata a posibles inconsistencias y/o riesgos.
✓ Asegurarse de que los productos cumplen con los estándares de calidad. Establecer controles de calidad periódicos.
✓ Realizar reuniones/mesas de trabajo con los Jefe/as y/o líderes de otras áreas para el pleno desarrollo de las actividades dentro de la organización.
✓ Presentar a la dirección informes y/o indicadores de los niveles de producción y sus costos.
✓ Notificar y/o solicitar al área de compras y proveedores necesidades para la producción (compra de materia prima, herramientas, elementos de trabajo, etc.).
✓ Presentar estrategias para aumentar la eficiencia y eficacia de la producción.
✓ Asegurarse de cumplir con todas las normas de salud y seguridad.
✓ Realizar las evaluaciones de desempeño del personal a cargo
✓ Contribuir con la mejora continua de la organización y el buen clima de trabajo
<b>Requisitos excluyentes</b>
Diseñador/a de indumentaria, técnico o estudiante de gestión e industria textil
experiencia
Al menos 5 años en puestos similares
✓ Residir en zona sur
✓ Sexo: Indistinto
<b>Competencias</b>
✓ liderazgo

✓ desarrollo de personas
✓ influir e incentivar
✓ Coherencia en la toma de decisiones
✓ gestión del tiempo: determinar plazos
✓ creación y generación de estrategias
✓ flexibilidad: no puede adoptar una posición rígida
✓ dirección y supervisión de personal
✓ tacto y capacidad de negociación
✓ trabajo en equipo
<b>RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO DE PRODUCTO CCT 501/07 calificación 2 jefe</b>
<b>MISION</b>
Realizar la búsqueda de talleres externos de confección y procesos y seguimiento de producto en sus diferentes etapas. Asegura el
abastecimiento de productos respetando costos y plazos establecidos
<b>Tareas específicas</b>
✓ Cumplir con las normativas vigentes en todos los aspectos (laborales, de higiene y seguridad, ambientales, etc.)
✓ Cumplir con la jornada de trabajo por la que se lo contrata
✓ Realizar búsquedas de talleres según demanda de producción
✓ Calcular costos y evaluar presupuestos destinados a la tercerización de productos
✓ Realizar el control y supervisión de talleres de visitándolos y haciendo llamadas telefónicas
✓ Notificar y/o solicitar al área de compras y proveedores necesidades para la producción (compra de materia prima, herramientas, elementos de trabajo, etc.).
✓ Contribuir con la mejora continua de la organización y el buen clima de trabajo
✓ Asegurarse de que los productos cumplen con los estándares de calidad. Establecer controles de calidad periódicos.
✓ Participar de reuniones/mesas de trabajo con los Jefe/as y/o líderes de otras áreas para el pleno desarrollo de las actividades dentro de la organización.
✓ Presentar estrategias para aumentar la eficiencia y eficacia de la producción.
<b>Requisitos excluyentes</b>
Diseñador/a de indumentaria, técnico o estudiante de gestión e industria textil
experiencia
Al menos 5 años en puestos similares
✓ Residir en zona sur
✓ Movilidad propia
✓ Sexo: Indistinto
<b>Competencias</b>
✓ proactivo
✓ liderazgo
✓ influir e incentivar

✓ Coherencia en la toma de decisiones
✓ gestión del tiempo: determinar plazos
✓ creación y generación de estrategias
✓ flexibilidad: no puede adoptar una posición rígida
✓ dirección y supervisión de Talleres externos
✓ tacto y capacidad de negociación
✓ trabajo en equipo
<b>Encimador/a CCT 614/10 CAT 11° C</b>
<b>Misión:</b>
Controlar la entrada y salida de telas para el siguiente proceso de encimada para tizar y cortar las prendas
<b>Tareas específicas</b>
✓ Cumplir con las normativas vigentes en todos los aspectos (laborales, de higiene y seguridad, ambientales, etc.)
✓ Cumplir con la jornada de trabajo por la que se lo contrata
✓ controlar stock, entrada y salida de telas
✓ informar a superiores sobre faltantes , stock de telas y fallas
✓ encimar telas según ordenes de producción
✓ mantener el lugar limpio y ordenado con los rollos de telas ubicados según prioridad de corte, color y demás características de cada tela
✓ Contribuir con la mejora continua de la organización y el buen clima de trabajo
✓ Asegurarse de que las telas cumplen con los estándares de calidad. Establecer controles de calidad periódicos.
✓ Participar de reuniones/mesas de trabajo con los Jefe/as y/o líderes de otras áreas para el pleno desarrollo de las actividades dentro de la organización.
✓ Presentar informes para la compra y/o reclamo a proveedores
✓ Utilizar elementos de seguridad provistos por la empresa (faja, guantes, barbijo, otros)
<b>Requisitos excluyentes</b>
operario en industria textil
✓ Residir en zona sur
✓ Sexo: preferentemente hombre
✓ Experiencia en la posición.
✓ Saber realizar el proceso de encimado de telas y saber manejar maquina encimadora.
✓ Conocimiento en todo tipo telas.
✓ Estudios secundarios completos.
<b>Tizador/a CCT 614/10 CAT 6° C</b>
<b>Misión:</b>
planificar y diseñar la ubicación de moldes sobre las telas a cortar, asegurando el menor desperdicio posible. Puede ser de forma manual
o difigital ( requiere conocimiento de programas como optitex, audaces o similar)
<b>Tareas específicas</b>

✓ Cumplir con las normativas vigentes en todos los aspectos (laborales, de higiene y seguridad, ambientales, etc.)
✓ Cumplir con la jornada de trabajo por la que se lo contrata
✓ tener conocimientos telas, de moldería, corte y confección
✓ diseñar la tizada en forma manual o digital
✓ mantener el lugar limpio previo y posterior al corte, ubicando los moldes en su lugar de guardado al utilizarlos
✓ Contribuir con la mejora continua de la organización y el buen clima de trabajo
✓ Informar a los superiores por faltantes de telas en la encimada para reprogramar cortes o recalcular las ordenes de producción
✓ Participar de reuniones/mesas de trabajo con los Jefe/as y/o líderes de otras áreas para el pleno desarrollo de las actividades dentro de la organización.
✓ Presentar informes para la actualización de molderías y talles
✓ Utilizar elementos de seguridad provistos por la empresa (faja, guantes, barbijo, otros)
<b>Requisitos excluyentes</b>
operario en industria textil - conocimiento de moldería y programas digitales de tizado
✓ Residir en zona sur
✓ Sexo: indistinto
✓ Experiencia en la posición.
✓ Conocimiento en todo tipo telas, moldería corte y confección
✓ Estudios secundarios completos.
<b>Cortador/a CCT 614/10 CAT 9° A</b>
<b>Misión:</b>
Realizar el corte de las prendas utilizando máquinas de corte manual o industrial
<b>Tareas específicas</b>
✓ Cumplir con las normativas vigentes en todos los aspectos (laborales, de higiene y seguridad, ambientales, etc.)
✓ Cumplir con la jornada de trabajo por la que se lo contrata
✓ tener conocimientos telas, de moldería, corte y confección
✓ Realizar el corte con máquina manual circular, recta o robot de corte o láser
✓ mantener el lugar limpio previo y posterior al corte, ubicando los moldes en su lugar de guardado al utilizarlos
✓ dividir los cortes para sus diferentes procesos de confección interno o externo
✓ Contribuir con la mejora continua de la organización y el buen clima de trabajo
✓ Informar a los superiores cantidades previstas y propuestas en el corte
✓ Participar de reuniones/mesas de trabajo con los Jefe/as y/o líderes de otras áreas para el pleno desarrollo de las actividades dentro de la organización.
✓ Presentar informes para la organización de los cortes
✓ Utilizar elementos de seguridad provistos por la empresa (faja, guantes, barbijo, otros)
<b>Requisitos excluyentes</b>
operario en industria textil - manejo de máquinas de corte
✓ Residir en zona sur
✓ Sexo: preferentemente hombre

✓ Experiencia en la posición.
✓ Conocimiento en todo tipo telas, moldería corte y confección
✓ Estudios secundarios completos.
<b>Costureros/as CCT 501/07 CAT 7 A</b>
<b>Misión:</b>
Confeccionar las prendas respetando los estándares de calidad de productos. Respetar la cadena productiva y los puestos según experiencia y tipo de máquina utilizada para confeccionar prendas de tela de punto o plana. (se dividen en categorías según trabajo y habilidades adquiridas)
<b>Tareas específicas</b>
✓ Cumplir con las normativas vigentes en todos los aspectos (laborales, de higiene y seguridad, ambientales, etc.)
✓ Cumplir con la jornada de trabajo por la que se lo contrata
✓ coser en máquinas overlock, recta y collareta además de otras máquinas disponibles en la fábrica (ejemplo:cortacollareta, otras)
✓ distinguir todos los elementos y herramientas complementarias de costura
✓ mantener el lugar limpio y ordenado
✓ respetar la cadena productiva planificada por el/la jefe/a de producto
✓ Contribuir con la mejora continua de la organización y el buen clima de trabajo
✓ Informar a los superiores cantidades producidas así como faltante de insumos o fallas en telas o máquinas
✓ preparar la producción para procesos previos o posteriores como por ejemplo bordado, estampado, teñido, ojalado, etc
✓ Participar de reuniones/mesas de trabajo con los Jefe/as y/o líderes de otras áreas para el pleno desarrollo de las actividades dentro de la organización.
✓ Presentar informes para la organización de los cortes
✓ Utilizar elementos de seguridad provistos por la empresa (faja, guantes, barbijo, otros)
<b>Requisitos excluyentes</b>
costurero/a en industria textil - manejo de máquinas industriales: overlock recta collareta, otras...
✓ Residir en zona sur
✓ Sexo: indistinto
✓ Experiencia en la posición.
✓ Conocimiento en todo tipo telas, moldería corte y confección
✓ Estudios secundarios completos.
<b>los procesos de estampado, bordado, ojalado, etiquetado y otros, por lo general, se realizan en talleres externos. En caso de realizarlo dentro del establecimiento: se requieren los conocimientos técnicos específicos de cada proceso</b>

<b>CONTROL DE CALIDAD CCT 614/10 CAT 6° A</b>
<b>Misión:</b>
Controlar la entrada y salida de prendas en sus diferentes procesos respetando los estándares de calidad de productos.
Utilizar un sistema adoptado para prevenir fallas y problemas en procesos y productos con el objetivo de suplir de manera eficiente las necesidades y deseos de los clientes.
El propósito es anticiparse a posibles problemas y encontrar soluciones para evitar que ocurran.
Utilizado en diversos sectores, en la confección también es esencial para asegurar la calidad de los productos desarrollados
<b>Tareas específicas</b>
✓ Cumplir con las normativas vigentes en todos los aspectos (laborales, de higiene y seguridad, ambientales, etc.)
✓ Cumplir con la jornada de trabajo por la que se lo contrata
✓ conocer y distinguir diferentes tipos de telas, moldería, corte y confección
✓ controlar la entrada y salida de productos, verificando fallas para la devolución del producto o diferenciar segunda selección
✓ mantener el lugar limpio y ordenado
✓ respetar la cadena productiva y derivar el producto al siguiente proceso hasta llegar a la comercialización
✓ Contribuir con la mejora continua de la organización y el buen clima de trabajo
✓ Informar a los superiores cantidades producidas así como faltantes y fallas para los reclamos correspondientes
✓ preparar la producción para procesos previos o posteriores como por ejemplo bordado, estampado, teñido, ojalado, etc
✓ Participar de reuniones/mesas de trabajo con los Jefe/as y/o líderes de otras áreas para el pleno desarrollo de las actividades dentro de la organización.
✓ Presentar informes para la organización de los procesos
✓ Utilizar elementos de seguridad provistos por la empresa (faja, guantes, barbijo, otros)
<b>Requisitos excluyentes</b>
✓ experiencia y conocimiento en el rubro textil
✓ Residir en zona sur
✓ Sexo: indistinto
✓ Conocimiento en todo tipo telas, moldería corte y confección y diferentes etapas de procesos
✓ Estudios secundarios completos.
<b>Se recomienda contar con un asistente y/o ayudante de mesa, quien se encarga de distribuir y armar los cortes para la cadena de producción, detecta fallas dentro del proceso, realiza limpieza como corte de hilachas, planchado de entretelas, provisión de avíos y control de stock de los mismos</b>
<b>AREA DE DISEÑO</b>

**DISEÑADOR/A (Si la empresa no cuenta con un profesional contable se recomienda contratar un servicio externo ) FUERA DE CONV**

**Misión**

se ocupa del proyecto, planificación y desarrollo de las prendas, para lo cual deben ser tenidas en cuenta, las necesidades humanas, los conceptos técnicos y socio-económicos adecuados a las modalidades de producción y las concepciones estéticas

**Funciones específicas**

- ✓ Realizar investigación, análisis de tendencias, marketing, competencia, nuevas tecnologías y productos
- ✓ Cumplir con las normativas vigentes en todos los aspectos (laborales, de higiene y seguridad, ambientales, etc.)
- ✓ Coordinar, guiar, y liderar el área de diseño respetando la cadena de mando.
- ✓ Cumplir y comunicar las políticas de la organización en todos los niveles.
- ✓ Lograr los objetivos y metas de la organización, teniendo en cuenta la misión, visión y valores de esta.
- ✓ Planificar operaciones y/o actividades rentables de desarrollo
- ✓ Supervisar el área de diseño, producción, compras y ventas
- ✓ Lograr relaciones de confianza con todas las áreas de la organización
- ✓ Delegar responsabilidades a los mandos medios para el correcto desarrollo de cada área.
- ✓ Dar respuesta a solicitudes/demandas del directorio, realizar reuniones para lograr los objetivos y/o conocer el estado de la organización en el área diseño, producción y ventas
- ✓ Ser el responsable de los procesos de planificación y producción
- ✓ Ante situaciones y/o inconvenientes, evaluar y tomar decisiones para establecer y mantener la serenidad y supervivencia dentro de la organización.
- ✓ Analizar los presupuestos presentadas por el área de compras
- ✓ Determinar los objetivos particulares del área de diseño y como alcanzarlos.
- ✓ Desarrollar, implementar, coordinar, evaluar y mejorar los procedimientos y políticas de la organización.
- ✓ interviene en la búsqueda y elección de proveedores de telas, avíos y procesos para cumplir con los objetivos pautados de diseño.
- ✓ realiza reuniones con las áreas de comunicación y ventas además de las reuniones gerenciales

**Competencias**

- ✓ Proactivo/a
- ✓ Creativo/a
- ✓ Con capacidad de planificación y liderazgo de equipos.
- ✓ Con muy buenas habilidades de comunicación
- ✓ Intuitivo/a, criterioso/a Requisitos generales

**Requisitos excluyentes**

- Diseñador/a de indumentaria, técnico o estudiante de gestión e industria textil
- experiencia
- Al menos 5 años en puestos similares
- ✓ Residir en zona sur

✓ sexo indistinto
✓ freelancer
<b>ASISTENTE DE DISEÑO CCT 614/10 CAT 3°</b>
<b>Misión</b>
Asiste en el proyecto, planificación y desarrollo de las prendas, utilizando conocimientos técnicos y creativos
colabora en el proceso de investigación, creativo, planificación y desarrollo de producto
<b>Funciones específicas</b>
✓ Relevamiento de tendencias, marketing, competencia, nuevas tecnologías y productos
✓ Cumplir con las normativas vigentes en todos los aspectos (laborales, de higiene y seguridad, ambientales, etc.)
✓ Confección de fichas de producto
✓ Dibujar digitalmente y realizar todo registro gráfico como fotografía de producto para el armado de líneas y colecciones
✓ Lograr los objetivos y metas de la organización, teniendo en cuenta la misión, visión y valores de esta.
✓ Armar paleta de colores, tablas de talles, curva de talles
✓ realizar prototipos previos a la aprobación de diseños
✓ Lograr relaciones de confianza con todas las áreas de la organización
✓ Delegar responsabilidades a los mandos medios para el correcto desarrollo de cada área.
✓ Dar respuesta a solicitudes/demandas del directorio, realizar reuniones para lograr los objetivos y/o conocer el estado de la organización en el área diseño, producción y ventas
✓ Ser el responsable de los procesos de planificación y producción
✓ Ante situaciones y/o inconvenientes, evaluar y tomar decisiones para establecer y mantener la serenidad y supervivencia dentro de la organización.
✓ Analizar los presupuestos presentadas por el área de compras
✓ Determinar los objetivos particulares del área de diseño y como alcanzarlos.
✓ Búsqueda y entrevista de nuevos proveedores y productos
✓ relevamiento de proveedores de telas, avíos y procesos para cumplir con los objetivos pautados de diseño.
✓ participa reuniones con las áreas de comunicación y ventas además de las reuniones gerenciales
<b>Competencias</b>
✓ Proactivo/a
✓ Creativo/a
✓ Con capacidad de planificación y liderazgo de equipos.
✓ Con muy buenas habilidades de comunicación
✓ Intuitivo/a, criterioso/a
Requisitos generales
<b>Requisitos excluyentes</b>

Diseñador/a de indumentaria, técnico o estudiante de gestión e industria textil
experiencia
Al menos 5 años en puestos similares
✓ Residir en zona sur
✓ sexo indistinto
✓ freelancer
<b>MODELISTA CCT 614/10 CAT 2°</b>
<b>Misión</b>
Realizar moldes manuales y digitales para la posterior prueba, corrección y diseño de productos. Realizar progresiones y regresiones de talles según las demandas de ventas - Diseñar tablas y curvas de talles según targets de clientes
<b>Funciones específicas</b>
✓ confeccionar moldes de forma artesanal para después digitalizar en programas de moldería y tizada
✓ Cumplir con las normativas vigentes en todos los aspectos (laborales, de higiene y seguridad, ambientales, etc.)
✓ Realizar las curvas de talle correspondientes, una vez aprobadas las molderías estandar
✓ Lograr los objetivos y metas de la organización, teniendo en cuenta la misión, visión y valores de esta.
✓ sugerir cambios y todo tipo de recomendación de diseño para facilitar su producción masiva
✓ supervisar la confección de prototipos previos a la aprobación de diseños
✓ Lograr relaciones de confianza con todas las áreas de la organización
✓ Delegar responsabilidades a los mandos medios para el correcto desarrollo de cada área.
✓ Ser el responsable de los procesos de planificación y producción
✓ Analizar diferentes alternativas para reducir costos de producción
✓ participa de reuniones con diseñador y muestrista
<b>Competencias</b>
✓ Proactivo/a
✓ Con capacidad de planificación y liderazgo de equipos.
✓ Con muy buenas habilidades de comunicación
✓ Intuitivo/a, criterioso/a Requisitos generales
<b>Requisitos excluyentes</b>
Modelista interpretador, con conocimiento en programas digitales de tizado
experiencia
Al menos 5 años en puestos similares
✓ Residir en zona sur
✓ sexo indistinto
✓ freelancer

<b>MUESTRISTA CCT 614/10 CAT 4°</b>
<b>Misión</b>
Confeccionar las muestras para la posterior aprobación de diseños. Planificar el proceso de costura para economizar procesos y facilitar la producción industrial del producto
<b>Funciones específicas</b>
✓ confeccionar muestras
✓ Cumplir con las normativas vigentes en todos los aspectos (laborales, de higiene y seguridad, ambientales, etc.)
✓ Lograr los objetivos y metas de la organización, teniendo en cuenta la misión, visión y valores de esta.
✓ sugerir cambios y todo tipo de recomendación de diseño para facilitar su producción masiva
✓ Lograr relaciones de confianza con todas las áreas de la organización
✓ Ser el responsable de los procesos de planificación y producción
✓ Analizar diferentes alternativas para reducir costos de producción
✓ participa de reuniones con diseñador y modelista
<b>Competencias</b>
✓ Proactivo/a
✓ Con conocimientos de moldería, corte y confección de todo tipos de prendas
✓ Con muy buenas habilidades de comunicación
✓ Intuitivo/a, criterioso/a
Requisitos generales
<b>Requisitos excluyentes</b>
Costurero/a muestrista con conocimiento de todas las máquinas industriales de confección textil
experiencia
Al menos 5 años en puestos similares
✓ Residir en zona sur
✓ sexo indistinto
✓ freelancer
<b>AREA DE COMERCIALIZACIÓN</b>
<b>JEFE DE COMPRAS CCT 501/07 CAT 2</b>
<b>Misión</b>
Gestionar, validar y controlar toda compra de materia prima, instrumentos/herramientas y equipos de trabajo necesarios para la confección de indumentaria al mejor precio del mercado y promover la más alta calidad de los productos manteniendo los plazos establecidos
<b>Funciones específicas</b>
✓ Cumplir con la jornada de trabajo por la cual se lo contrata
✓ Elaborar y aplicar una política de compras que abarque los más altos estándares de calidad, cantidad y precios del mercado. Para ello, deberá trabajar en conjunto con el área de producción y diseño

✓ Negociación y búsqueda de proveedores constante, conociendo el mercado de la organización, calidad, plazos de entrega y costos.
✓ Evaluación de proveedores críticos (semestral) y no críticos (anual) teniendo en cuenta los puntos de calidad, precio y plazos para detectar posibles desvíos y así poder aplicar una acción correctiva.
✓ Elaboración de presupuestos siendo necesario evaluar al menos 3 propuestas para la adquisición de un nuevo proveedor y aprobar los pagos de este.
✓ Realizar el pago a proveedores, llevar el control documental de las compras y establecer procesos efectivos para llevar adelante la tarea.
✓ Control de stock en tiempo real
✓ Contar con un control y mantenimiento de los precios del mercado
✓ Establecer la estructura de trabajo del área.
✓ Contribuir con la mejora continua de la organización y el buen clima de trabajo.
<b>Competencias</b>
✓ Proactivo/a
✓ capacidad de planificación y negociación
✓ Con muy buenas habilidades de comunicación
✓ Intuitivo/a, criterioso/a
<b>Requisitos excluyentes</b>
Estudiante o graduado junior en diseño de indumentaria – técnico en gestión de industria textil
Al menos 3 años en puestos similares
✓ Habilidadoso/a en materia de negociación y análisis de mercado ✓ Capacidad de análisis de propuestas/presupuestos ✓ Conocimientos en SAP u otro CRM ✓ Conocimientos del mercado de materia prima del rubro ✓ Proactivo/a
Si el trabajo lo requiere se recomienda tener un asistente data entry para la carga de datos para informes que ayuden a la toma de decisiones en el área gerencial
<b>JEFE DE VENTAS CCT 501/07 CAT 2</b>
<b>Misión</b>
Cerrar el ciclo de producción de la empresa consiguiendo el adecuado retorno de capital humano y económico que la empresa ha realizado.
<b>Funciones específicas</b>
✓ Cumplir con la jornada de trabajo por la cual se lo contrata
✓ Elaborar y aplicar una política de ventas teniendo en cuenta el mercado y la competencia
✓ Buscar, Atraer, generar confianza y fidelizar potenciales clientes.
✓ Ejecutar, controlar actividades, dar seguimiento continuo a cada cartera de clientes, mayoristas y minoristas
✓ Elaboración de presupuestos en coordinación con el área de ventas, producción y compras
✓ Trabajar en equipo según objetivos de la organización.
✓ Delegar tareas al equipo de ventas
✓ Motivar y evalúa equipo de trabajo

✓ Proponer nuevos productos según demanda del cliente
✓ Establecer la estructura de trabajo del área.
✓ Contribuir con la mejora continua de la organización y el buen clima de trabajo.
<b>Competencias</b>
✓ Proactivo/a
✓ capacidad de planificación y negociación
✓ Con muy buenas habilidades de comunicación
✓ Intuitivo/a, criterioso/a Requisitos generales
✓ Líder
<b>Requisitos excluyentes</b>
Estudios secundarios completos - formación comercial y ventas - conocimiento en tecnologías digitales
experiencia Al menos 3 años en puestos similares
✓ Habilidadoso/a en materia de negociación y análisis de mercado ✓ Capacidad de análisis de propuestas/presupuestos ✓ Conocimientos en SAP u otro CRM ✓ Conocimientos del mercado de indumentaria ✓ Proactivo/a
<b>VENDEDOR CCT 501/07 CAT 4 A</b>
<b>Misión</b>
Comunicar el producto. Servir de facilitador entre el cliente y la empresa, entre la necesidad y el producto, entre objetivo y su logro
<b>Funciones específicas</b>
✓ Cumplir con la jornada de trabajo por la cual se lo contrata
✓ Realizar prospecciones, organizar el tiempo, descubrir nuevos sectores, establecer contacto con el cliente, preparar las rutas y visitas.
✓ Presentar, oferta, tratamiento de objeciones, cerrar la venta.
✓ hacer un seguimiento post venta, resolviendo reclamos
✓ convertir el problema del cliente en oportunidad de negocio
✓ Trabajar en equipo según objetivos de la organización.
✓ tener una clara orientación de marketing
✓ saber escuchar las necesidades del cliente
✓ fidelizar clientes
✓ Contribuir con la mejora continua de la organización y el buen clima de trabajo.
<b>Competencias</b>
✓ Proactivo/a
✓ capacidad de planificación y negociación
✓ Con muy buenas habilidades de comunicación
✓ Intuitivo/a, criterioso/a Requisitos generales
<b>Requisitos excluyentes</b>

Estudios secundarios completos - formación comercial y ventas - conocimiento en tecnologías digitales
experiencia Al menos 2 años en puestos similares
✓ Habilidadoso/a en materia de negociación y análisis de mercado ✓ Capacidad de análisis de propuestas/presupuestos ✓ Conocimientos en SAP u otro CRM ✓ Conocimientos del mercado de indumentaria ✓ Proactivo/a
<b>LOGISTICA FUERA DE CONVENIO</b>
<b>Misión</b>
colocar los productos en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, contribuyendo lo máximo posible a la rentabilidad de la empresa. (Si la organización no cuenta con vehículo propio se recomienda tercerizar el servicio)
<b>Funciones específicas</b>
✓ transportar y distribuir las materias primas y productos en cada etapa de su proceso de producción y comercialización
✓ evitar roturas y daños en el traslado
✓ cumplir con los tiempos pautados en entrega
✓ almacenar, preparar y distribuir al mejor costo
✓ permitir que el cliente pueda realizar el seguimiento de su envío
<b>Requisitos excluyentes</b>
✓ flota de vehículos acorde al producto a trasladar
✓ seguimiento de pedidos
✓ confirmación de entrega
✓ presentación de facturas y documentos adecuadas
<b>AREA DE ADMINISTRACION FUERA DE CONVENIO</b>
<b>Contable (Si la empresa no cuenta con un profesional contable se recomienda contratar un servicio externo de estudio contable)</b>
<b>Misión</b>
Disponer de información y mantener registros. Fiscalizar y Supervisar el proceso de ejecución, control y evaluación mediante las transacciones financieras y presupuestarias, con el propósito de generar información relevante y oportuna para la toma de decisiones.
<b>Funciones específicas</b>
✓ Gestionar presupuestaria, contable y financieramente los Recursos del Establecimiento
✓ Asegurar el buen uso de los recursos financieros de la organización
✓ Formular, gestionar, distribuir y controlar el presupuesto de la organización,
✓ gestionar las modificaciones presupuestarias que correspondan para asegurar el normal funcionamiento .
✓ Planificar, organizar, dirigir, custodiar y controlar de manera eficiente y eficaz, los recursos financieros de la Institución.
✓ Efectuar los registros contables y estados financieros relativos a los recursos económicos, compromisos, patrimonios y los resultados de las operaciones financieras de la empresa
✓ Desarrollar y fortalecer un sistema efectivo de controles contables y financieros.
✓ Velar por la relevancia, confiabilidad, comparabilidad y consistencia de la Administración Financiera.

✓Presentar informes mensuales y anuales sobre la situación financiera, patrimonial y presupuestaria a los usuarios internos y externos.
✓Respetar el marco legal y normativa vigente cumpliendo con deberes formales y obligaciones tributarias
<b>Recursos humanos FUERA DE CONVENIO</b>
<b>Gestión de personal (Si la empresa no cuenta con un profesional contable se recomienda contratar un servicio externo )</b>
<b>Misión</b>
Fortalecer la gestión y el desarrollo del personal, velando por mantener un clima laboral que fomente el buen desempeño,
el compromiso, la responsabilidad, la excelencia y la mejora continua.
<b>Funciones específicas</b>
✓Dimensionar adecuadamente el personal de la organización según sus necesidades y objetivos pautados.
✓Promover la calidad del empleo, reduciendo la precariedad y potenciando la estabilidad y el compromiso de los empleados
✓Garantizar la prestación de servicios y la atención continuada a través de personal cualificado, comprometido y motivado.
✓ Desarrollar un sistema de reclutamiento, de promoción y compensación orientado al desarrollo y los resultados, garantizando una adecuada renovación del personal.
Implantar sistemas eficientes de información en el área de RRHH.
<b>COMPETENCIAS</b>
✓ Compromiso. Predisposición a dar lo mejor de cada uno en todos los proyectos externos e internos.
✓ Respeto. Reconocimiento y consideración del otro como igual a uno mismo.
✓ Excelencia
✓ Vocación de servicio a clientes
✓ Transparencia
✓ Espíritu de equipo
✓ Disfrute
✓ Innovación y Aprendizaje.
<b>Requisitos excluyentes</b>
Técnico y /o Licenciado en Relaciones laborales- conocimiento en tecnologías digitales
experiencia Al menos 2 años en puestos similares
✓ Habilidadoso/a en materia de selección de personal ✓ Capacidad de análisis ✓ Conocimientos en SAP u otro CRM ✓ Conocimientos del mercado de indumentaria✓ Proactivo/a
<b>DATA ENTRY ( En esta etapa de expansión se recomienda tener una persona que ingrese los datos de todas las áreas)</b>
<b>Misión CCT 501/07 CAT 10 A</b>

Insertar datos en un sistema de información para que sean procesados.
<b>Funciones específicas</b>
✓ Cumplir con la jornada de trabajo por la cual se lo contrata
✓ Recopilar información manual para digitalizar en sistema para su posterior proceso.
✓ hacer un seguimiento de documentación de tareas de áreas a digitalizar
✓ realizar un control de remitos, facturas, ordenes y demás documentación inherente a la organización
✓ Trabajar en equipo según objetivos de la organización.
✓ tener una clara orientación informática
✓ Contribuir con la mejora continua de la organización y el buen clima de trabajo.
<b>Competencias</b>
✓ Proactivo/a
✓ habilidades en sistemas y aplicaciones ofimáticas
✓ Con muy buenas habilidades de comunicación
✓ Intuitivo/a, criterioso/a
<b>Requisitos generales</b>
<b>Requisitos excluyentes</b>
Secundario completo con conocimientos de office y programas de registro de datos
experiencia Al menos 1 año en puestos similares
✓ Habilidoso/a en materia de dactilografía ✓ Conocimientos en SAP u otro CRM ✓ Conocimientos del mercado de indumentaria ✓ Proactivo/a
<b>Mantenimiento y Limpieza FUERA DE CONVENIO</b>
<b>Misión</b>
<b>Técnico en mantenimiento de máquinas</b>
Se recomienda contar con varios proveedores de arreglos de máquinas de la industria textil
<b>Limpieza:</b> Satisfacer enteramente sus necesidades de <b>limpieza</b> , higiene y sanitización con el mejor servicio y la mejor calidad, teniendo siempre como prioridad el cuidado del medio ambiente, la salud de los usuarios y fomentando la cultura de salud mediante la limpieza.
Mantener los equipos y máquinas de trabajo en perfectas condiciones, previniendo desperfectos y solucionando problemas
<b>Funciones específicas</b>
✓ Limpiar las áreas internas utilizando herramientas especiales, tales como escobas, trapos, productos de limpieza y aspiradoras:
✓ Desinfectar los pisos y demás superficies
✓ Desempolvar y limpiar el equipo de la oficina, tomando las precauciones necesarias para no dañarlo.
✓ Reabastecer los sanitarios con jabón, papel sanitario y demás insumos.
✓ Seguir las instrucciones y tomar las medidas de seguridad pertinentes al manejar ácidos y demás químicos.
✓ Utilizar vestimenta de protección, tales como guantes, lentes y trajes de seguridad al manejar químicos para la limpieza.
✓ Llevar un inventario y solicitar los materiales que necesiten ser reabastecidos.

