

**RID UNRaf**

Repositorio Institucional Digital UNRaf



**UNRaf**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
RAFAELA

*Acosta, Sofia S.; Colombino, Florencia M.*

***Proyecto de Intervención sobre la Estructura de Puestos y  
Detección de Necesidades de Capacitación en la Cooperativa  
Oreja de Negra***

*Licenciatura en Relaciones del Trabajo*

*Año: 2024*



Licencia: [Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) (CC BY-NC-SD 4.0)

*Cita recomendada: Acosta, S.S.; Colombino, F.M (2024). Proyecto de Intervención sobre la Estructura de Puestos y Detección de Necesidades de Capacitación en la Cooperativa Oreja de Negra (Trabajo Final de Grado). Rafaela: Universidad Nacional de Rafaela. RID UNraf Repositorio Institucional Digital UNRaf*  
<https://www.unraf.edu.ar/index.php/repositorio-biblioteca>

# SOCIEDAD, ESTADO Y GOBIERNO

Licenciatura en Relaciones del Trabajo

Proyecto de Intervención sobre la Estructura de  
Puestos y Detección de Necesidades de  
Capacitación en la Cooperativa Oreja de Negra

Autoras: Acosta, Sofía (40.557.214)

Colombino, Florencia (42.612.954)

Directora: Becchio, Camila (38.449.211)

Rafaela, 2024

## **Dedicatoria y agradecimientos**

### **Dedicatorias**

A mamá y papá, por casi 20 años ininterrumpidos de viajes diarios para que pueda estudiar.

Florencia

Se la dedico a mi padre por siempre inculcarme la importancia de estudiar y a Santiago y a Rolo por su compañía incondicional durante todo este trayecto.

Sofía

### **Agradecimientos**

A Cami, por acompañarnos en este camino brindándonos su apoyo. A Sofi y Nati, quienes son el mejor regalo que me dio la Universidad. A Oreja de Negra, por dejarnos entrar a su maravilloso mundo. A la Universidad Nacional de Rafaela, por darle un lugar inmenso a esta santaclarina.

Florencia

A las mujeres de Oreja de Negra por abrirnos las puertas de su taller desinteresadamente, a mis amigas y colegas Florencia y Natalia, porque sin su presencia todo hubiese sido más difícil y a la Universidad Nacional de Rafaela por darme la posibilidad de ser la primera graduada universitaria de mi familia.

Sofía.

## Índice

Resumen .....	p.3
Introducción .....	p.3
1. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....	p.5
1.a - Diagnóstico de la situación .....	p.5
1.b - Objetivo General.....	p.6
1.c - Objetivos específicos .....	p.6
1.d - Marco teórico.....	p.7
1.e - Estado del arte.....	p.9
1. f - Implementación de la intervención .....	p.15
2. DESARROLLO DE LA INTERVENCIÓN.....	p.18
2.a - Valores, misión, visión de la cooperativa.....	p.18
2.b – Organigrama.....	p.20
2.c – Flujograma.....	p.25
2.d – Descripciones de puestos .....	p.27
2. e - Elaboración y aplicación de las descripciones de puestos .....	p.30
2. f – Capacitación.....	p.36
2. g – Medios de detección de necesidades de capacitación.....	p. 40
2. h – Necesidades detectadas .....	p.41
3. PLAN A FUTURO.....	p.44
4. CONCLUSIONES.....	p.47
REFERENCIAS.....	p.50
APENDICES.....	p.53

Proyecto de Intervención sobre la estructura de puestos y detección de necesidades de capacitación en la Cooperativa Oreja de Negra

## Resumen

El presente proyecto de intervención tiene por objetivo desarrollar una estructura de puestos y descripción de los mismos en la cooperativa de trabajo “Oreja de Negra”, radicada en la ciudad de Rafaela. Posterior a esto, se realizará una detección de necesidades de capacitación para las productoras textiles, buscando potenciar las capacidades de las mismas.

Esto responde a una falta de estructura formal en la cooperativa, como así también a la carencia de una definición de los puestos y tareas a realizar, dificultando la organización y las dinámicas de trabajo diarias. En el cuerpo del proyecto, se detallan actividades para la realización del diagnóstico y la concreción de los objetivos. Para el relevamiento de información, se realizarán entrevistas y cuestionarios a las productoras textiles, como así también se utilizará la técnica de observación en campo.

**Palabras clave:** cooperativa de trabajo - estructura - descripciones de puestos - capacitación

**Key words:** work cooperative - structure - job descriptions - training

## Introducción

Para el presente proyecto de intervención se decidió trabajar sobre la cooperativa textil “Oreja de Negra”. La cooperativa nace con el objetivo de brindar mayores posibilidades de inclusión laboral, social y sustento económico a 40 mujeres que no tenían acceso a un empleo formal. Actualmente, 13 mujeres forman parte de Oreja de Negra y se desempeñan en el taller textil ubicado en el Centro Integrador Comunitario del barrio Monseñor Zaspé de la ciudad de Rafaela, provincia de Santa fe.

La cooperativa surge a partir del programa “Cadenas de Valor Inclusivas” a cargo de la Municipalidad de Rafaela. Dicho Programa, tal y como exponen Parra et al. (2020),

tiene como objetivo potenciar el surgimiento y consolidación de emprendimientos vinculados a la economía social, que permita generar empleo a nivel local y acompañamiento a grupos que afrontan dificultades para acceder al mercado formal de trabajo, y crear vínculos entre ellos y empresas y/u organizaciones de profesionales de la economía tradicional del sector público y privado de la ciudad.

La problemática planteada para el presente proyecto de intervención se basa en la falta de una estructura formal y definición de los puestos de trabajo y tareas a realizar, lo cual deriva en la dificultad de la detección de necesidades de capacitaciones para las productoras textiles.

La ausencia de una claridad en cuanto a puestos y tareas se constituye como una problemática a resolver, ya que, tal y como mencionan Martínez Espinoza y Martínez Anguita (2009) dicha información resulta indispensable a la hora de identificar las necesidades de capacitación, diseñar programas consecuentes, y evaluar los resultados de la misma.

Los autores también mencionan que en cualquier organización la misión de la gestión de recursos humanos implica ajustar el desempeño de los trabajadores a lo deseado basándose en la información obtenida a partir del análisis de los puestos de trabajo. Conocer el rol correspondiente a cada trabajador dentro de la estructura, es la base de todos los procesos de gestión de capital humano.

## **1. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

### **1. a - Diagnóstico de la situación**

De acuerdo a un informante clave, el punto débil de la cooperativa radica en su falta de organización interna, lo que se traduce en el no cumplimiento de los objetivos laborales y la falta de respuesta en tiempo y forma a sus clientes. En este sentido, quien debe realizar los presupuestos a las empresas solicitantes no logra responder a tiempo todas las consultas, por lo que se produce una gran pérdida de clientes.

Además, la persona entrevistada expresó que la división de tareas no es equitativa y no existe un detalle claro de qué funciones corresponden a cada miembro del equipo, provocando, por un lado, una sobrecarga de tareas para algunas mujeres y por otro, una inequidad en cuanto a las horas trabajadas. Por ejemplo, la presidenta de Oreja de Negra, además de cumplir las funciones inherentes a su rol, es la única persona capacitada en moldería, es quien se encarga de negociar con los proveedores, como así también de la logística de compra de materiales y entrega de pedidos.

En cuanto a la remuneración obtenida, las productoras textiles expresan que, a diferencia de las cooperativas que se desempeñan en el relleno sanitario de la ciudad de Rafaela, no perciben un sueldo a destajo<sup>1</sup>, sino que lo hacen en función a la cantidad de horas trabajadas.

Resulta importante mencionar que Oreja de Negra se encuentra en un proceso de crecimiento productivo y un consecuente aumento de la demanda por parte de sus clientes. La cooperativa actualmente se encuentra vinculada con distintas empresas de la ciudad de Rafaela realizando, entre otros productos, la vestimenta de trabajo para las mismas. En este sentido, la estructura con la que cuenta actualmente no logra adaptarse a dicho crecimiento, a causa de la falta de profesionalización en la misma. “El año pasado fue muy productivo. Se sumaron nuevos trabajos, nuevos proyectos, nuevos clientes.

---

<sup>1</sup> El pago a destajo designa la práctica consistente en remunerar a los trabajadores por unidad de obra realizada o servicio prestado (por ejemplo, se fija una cantidad determinada para pagar un número previamente convenido de camisetas o ladrillos producidos), en vez de remunerarlos sobre la base del tiempo empleado para desempeñar su trabajo. (OIT)

Seguimos apostando al trabajo local, al igual que las empresas que compraban en Buenos Aires y hoy deciden apostar por la producción local”, manifestó la Presidenta de Oreja de Negra, Melisa Villarreal, en diálogo con Rafaela Noticias (2023).

Dolan et al. (2007), manifiestan que las descripciones del puesto y la especificación de los requisitos de cada uno de ellos constituyen las bases para un correcto análisis de los puestos de trabajo. En la descripción del puesto se presenta una lista de aspectos relacionados a qué se hace, cómo se hace y por qué se hacen las tareas. Las descripciones deben expresar de manera detallada los siguientes aspectos: 1) campo de acción, comportamiento, cometidos y resultados; 2) objetivos del puesto de trabajo; 3) qué criterios de trabajo se aplican, es decir, calidad y cantidad; 4) bajo qué condiciones se realizará el trabajo y 5) las características de las actividades del puesto de trabajo.

A raíz de esto, se decidió enfocar el presente proyecto de intervención en la definición de una estructura con sus respectivos puestos laborales, realizando descripciones para cada uno de ellos y detectando necesidades de capacitación y desarrollo basados en la información brindada por dichas descripciones. Para la realización de las descripciones de puestos se realizarán entrevistas con todas las personas que integran Oreja de Negra. En estos encuentros se indagará acerca de los objetivos, la misión, las tareas a realizar, las habilidades requeridas, las herramientas utilizadas, el personal a cargo, el presupuesto operativo, entre otras cuestiones que resulten relevantes para comprender las funciones de cada puesto de trabajo dentro de la estructura. El objetivo es plasmar dicha información en descripciones formales y estandarizadas, estableciendo parámetros que permitan una comparación entre las posiciones.

### **1.b - Objetivo General**

Determinar la estructura de puestos de trabajo de la cooperativa Oreja de Negra para la mejora de las capacidades de las productoras textiles que la integran.

### **1.c - Objetivos Específicos**

- ✓ Plasmar la estructura de puestos en un organigrama.

- ✓ Realizar descripciones para cada uno de los puestos que integran la estructura de la cooperativa.
- ✓ Detectar necesidades de capacitación y desarrollo.

### **1.d - Marco teórico**

Diversos autores especializados en la gestión de capital humano, enfatizan en la importancia de llevar a cabo procesos que sustenten el crecimiento de las organizaciones, haciendo hincapié en el rol de las personas que las conforman.

#### Estructura organizacional

En este sentido, Ocampo Ulloa et al (2019) expresan que:

La estructura organizacional forma una parte fundamental dentro de las diferentes empresas, puesto que permite que se dividan las actividades que desenvuelve el talento humano con el fin de que sean desarrolladas de forma eficaz y eficiente para que así contribuyan al logro de las metas y objetivos empresariales. (p.121)

#### Análisis de puestos

Como se mencionó anteriormente, la cooperativa Oreja de Negra se encuentra atravesando un período de crecimiento productivo, por lo que organizar su estructura se vuelve indispensable. Para responder de manera eficaz y eficiente a la demanda resulta pertinente dividir las tareas que realizan las productoras textiles, otorgando funciones específicas para cada uno de los puestos. Para ello, es necesario llevar a cabo un proceso denominado análisis de puesto, que concluye en la obtención de las descripciones de los mismos.

Fernández Ríos (1995) hace mención a una encuesta de Bureau of Business Research (California State College, Long Beach), realizada en el año 1968, la cual puso de manifiesto que los principales motivos por los que algunas organizaciones no

aplicaban el análisis y descripción de puestos, eran la creencia de que los mismos no tienen utilidad para los objetivos organizacionales, la falta de información confiable respecto a la metodología de aplicación, los altos costos y el tiempo que requiere aplicar dichos procesos.

Dolan et al. (2007), en contraposición, expresan que el análisis de puestos de trabajo constituye una base fundamental para la definición de una estructura dentro de la organización, como así también de los puestos de trabajo y en la definición de la distribución de la autoridad para la toma de decisiones. Por otra parte, los autores mencionan que el conocimiento de los puestos de trabajo permite planificar el capital humano a futuro, detectando los perfiles necesarios cuando las organizaciones enfrentan cambios internos.

En relación a la estructura actual de Oreja de negra, la misma se encuentra en proceso de reordenamiento por lo que la nómina de personal no es estable, existe una alta rotación y no se encuentran definidos los roles y responsabilidades en la toma de decisiones. En consecuencia, al contar la cooperativa con una alta rotación, se vuelve indispensable un análisis y descripción de puestos para cubrir las vacantes con personal idóneo.

Respecto a lo mencionado Martínez Espinoza y Martínez Anguita (2009), exponen lo siguiente:

Un buen conocimiento del contenido y los requisitos de los puestos, en lo que se refiere a las tareas y las condiciones de trabajo, así como las características de personalidad y las capacidades que se exigen a los trabajadores, es la clave para analizar las necesidades de capacitación del personal y diseñar las acciones formativas correspondientes. (p. 19)

### Detección de necesidades de capacitación

Dolan et al. (2007) expresan que el primer paso para llevar a cabo un programa de formación eficaz, radica en el análisis de las necesidades. A través de la detección de necesidades se obtiene información acerca de dónde se necesita formación, cuál deberá ser su contenido y qué personas de la organización deben formarse en determinadas habilidades, conocimientos o actitudes.

Analizar las necesidades de capacitación significa discernir si la necesidad detectada corresponde a una carencia de conocimientos, habilidades o actitudes, o si estamos frente a otro tipo de demanda.

“Evaluar es interrogarse sobre el valor, el alcance, el sentido de la acción a emprender”. En esta etapa se determina qué parte del problema será resuelta con el aprendizaje, qué sucede si no se dan otras condiciones necesarias para que el problema se resuelva y se aplique lo aprendido; en otras palabras, se determina el grado de necesidad de una acción de capacitación. (Guiñazú, 2004, p.105)

En relación a Oreja de Negra, existen falencias en cuanto a liderazgo y habilidades comunicacionales, como así también, en cuánto a capacidades técnicas como lo es el conocimiento en moldería, bordado, estampado y la preparación de la maquinaria textil. A través del proceso de detección de necesidades se analizará si dichos puntos débiles pueden ser cubiertos a través de capacitación o si se necesitará recurrir a otras alternativas.

### **1.e - Estado del arte**

#### Cooperativismo

En primera instancia, resulta pertinente realizar un breve recorrido histórico respecto al surgimiento y crecimiento de las cooperativas de trabajo en la República Argentina. En este sentido, las primeras cooperativas en nuestro país se desarrollaron a partir de las últimas décadas del siglo XIX, las cuales se encontraban ligadas a la llegada

de inmigrantes europeos de manera masiva que, tal y como expresa Daniel Plotinsky (2015), aportaron técnicas, procedimientos de trabajo, tradiciones y formas de asociación vinculadas al mutualismo. Estos modos de asociación se relacionaban con las ideas de solidaridad y cooperación a través de instituciones que se agrupaban mediante puntos en común que unían a sus integrantes. “Según las escasas y poco confiables fuentes estadísticas, hasta comienzos del siglo XX se habían desarrollado poco menos de 60 entidades cooperativas, llegando a ser 206 entidades con 118.945 asociados en 1924” (Plotinsky, 2015, p.160).

Según el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), una cooperativa es una entidad fundada en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios. Consiste en una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.

A su vez, las cooperativas son empresas sociales ya que son entidades organizadas que funcionan en el mercado y deben esforzarse para servir a sus miembros eficientemente en base a la ayuda mutua y la solidaridad. Los principios que rigen el cooperativismo son:

- ✓ autonomía e independencia
- ✓ educación, formación e información
- ✓ cooperación entre cooperativas
- ✓ compromiso con la comunidad
- ✓ control democrático de los miembros
- ✓ membrecía abierta y voluntaria
- ✓ participación económica de los miembros (INAES, 2020).

El INAES (s.f), a su vez, determina que las cooperativas se organizan en diversos rubros en función del objetivo de su fundación. Existen las cooperativas de consumo, fundadas por aquellos consumidores que buscan abaratar los precios de los bienes y

servicios; las agrarias integradas por aquellos productores rurales que buscan mejoras en las maquinarias e insumos agropecuarios; las de provisión de servicios, conformadas por personas que desempeñan un oficio y pretenden obtener insumos a menor costo posible; las de seguros, cuyas personas asociadas buscan obtener cobertura en todos los tipos de riesgo a los que se encuentran expuestas; las de servicios públicos que contribuyen al desarrollo económico y social prestando servicios de electricidad, gas, agua potable, telefonía, cloacas, etc.; las de vivienda que se conforman por aquellas personas que necesitan una vivienda y acceden a ella a través de diferentes modos; las de crédito, que otorgan créditos a las personas asociadas con capital propio; los bancos cooperativos que operan financieramente con todos los servicios propios de un banco; y las cooperativas de trabajo, son aquellas fundadas por trabajadores que ponen su fuerza laboral para llevar adelante una empresa de producción tanto de bienes como de servicios. Cabe aclarar que la cooperativa Oreja de Negra se enmarca dentro de esta última.

#### Cooperativas vs. empresas tradicionales

Lucena et al (2008), realizan una diferenciación entre la implementación de procesos de recursos humanos en empresas tradicionales y en cooperativas. En primera instancia y respecto a su estructura, las empresas se organizan mediante departamentos acorde a una jerarquía, mientras que las cooperativas por su lado, lo hacen basándose en grupos de trabajo, cuyos miembros rotan entre sí realizando diversas tareas. En lo que respecta a la formación del personal, las empresas tradicionales la llevan a cabo mediante programas de entrenamiento y capacitación en función de la jerarquía existente. En las cooperativas, en cambio, la transmisión de conocimientos se da de manera continua entre los miembros de la misma. En relación al control y la supervisión, las empresas tradicionales responden a un modelo burocrático establecido donde se responde a las leyes del mercado. Por su parte, en las cooperativas se sostiene que el control y la autoridad se imparte a través de las creencias, valores y objetivos compartidos. No obstante, los autores sostienen que los conceptos de “autoridad” y “control” no aplican en las cooperativas ya que, como se mencionó anteriormente, se trata de organizaciones

autogestionadas, democráticas y participativas donde prevalece el compromiso, la participación e intercambio de ideas.

Así los criterios de autoridad son sustituidos por relaciones de confianza, horizontalidad creando una nueva cultura laboral donde se fomenta la adquisición de nuevos hábitos de cooperación. Sin embargo, pueden presentarse conflictos y tensiones entre los miembros por la presencia de actitudes no cooperativas. (Lucena et al, 2008, pp 74)

### Otras experiencias

Centrándonos en los contenidos que abarca el presente proyecto de intervención, resulta interesante rescatar la experiencia de los procesos de recursos humanos en tres cooperativas: la Cooperativa de Servicio de Ayuda a Domicilio del Ayuntamiento de Bilbao, España; El Arca, una cooperativa de la provincia de Mendoza, Argentina; y, por último, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo LTDA, Ecuador.

En el año 1987 se gestó en el Ayuntamiento de Bilbao una cooperativa constituida exclusivamente por mujeres, dedicada a prestar Servicios de Ayuda a Domicilio. Al día de hoy, la cooperativa se encuentra compuesta por 450 personas y atiende a 2500 hogares de Bilbao.

Los Servicios de Ayuda a Domicilio, según María Luisa Mendizábal Valera (1998), tienen por finalidad potenciar la autonomía de los individuos “previniendo el ingreso del usuario en instituciones, manteniéndolo integrado en su medio y aumentando su calidad de vida”.

Respecto a los procesos relacionados a capital humano en dicha cooperativa, la autora expresa que no se llevó a cabo un proceso de selección en sus inicios, pero que actualmente a raíz de las exigencias en cuanto a las necesidades del servicio, se constituyó

un perfil profesional. Del mismo modo, Oreja de Negra no llevó a cabo un proceso de selección basado en conocimientos o habilidades, sino que el mismo se sustentó en aspectos como la necesidad de trabajo que presentaban las mujeres interesadas en formar parte del proyecto. La autora expresa que,

El hecho de que en su día no se realizarán procesos de selección ha contribuido a dar aún más importancia si cabe a los procesos de formación. De hecho, la formación y el propio trabajo han sido las herramientas principales de selección (Mendizábal, 1998, pp 71).

En la Cooperativa de Servicios de Ayuda a Domicilio se han realizado ya dos planes de capacitación integrando la formación básica para las cooperativistas. Además, se utilizan herramientas informáticas para gestionar la información y la evaluación correspondiente a cada capacitación. Por otra parte, la autora expresa que la principal dificultad radica en la indefinición del rol y de las tareas que deben llevar adelante las mujeres que componen la cooperativa de Servicios, situación que se repite en Oreja de Negra.

Otro de los ejemplos de cooperativismo en la República Argentina es “El Arca”, una asociación que nace en el año 2005 en la provincia de Mendoza. Según lo expuesto por Sada y Pérez (2023) en su tesis de grado, el surgimiento de El Arca radica en que

había una necesidad muy grande de generar un actor económico que creara trabajo, para quien no tenía trabajo o para gente que producía algo y no podía comercializarlo o que tenía un trabajo que no le alcanzaba para vivir y buscaba un complemento

Oreja de Negra, por su parte, también se crea como respuesta a la necesidad de lograr un sustento económico y un espacio de contención para un grupo de mujeres en

situación de vulnerabilidad. La necesidad se constituye como un factor determinante en ambos casos.

Como último antecedente del presente proyecto, hemos recuperado la experiencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda. La misma, nace en el año 1964 en Quito y actualmente cuenta con 21.000 socios activos. Desde el año 2012, posee un área de talento humano, no obstante, sus procesos se encontraban obsoletos. La autora Verónica Alexandra Veintimilla Acurio (2015), realizó un rediseño del manual de descripciones de puestos, perfiles, funciones y competencias para una mejora en la gestión administrativa de la cooperativa, logrando regular y organizar la estructura interna de la misma.

Para ello, como herramienta metodológica, se implementaron encuestas a los colaboradores de la cooperativa a los fines de conocer su modalidad de trabajo y la identificación de puntos débiles. A su vez, tal como se planteó en su objetivo general, se lograron establecer de manera estandarizada en un manual de funciones, los cargos, perfiles, y competencias de cada uno de los colaboradores, funcionando como guía para estos y en beneficio de la cooperativa.

A su vez, la autora identifica que la obsolescencia del manual de funciones es producto tanto de la desactualización de la descripción de los puestos como del desconocimiento en el proceso de desarrollo de las mismas. Esto trae como consecuencia una alta rotación de personal y un estancamiento en el crecimiento profesional de los integrantes de la cooperativa.

La cooperativa Oreja de Negra, en consonancia con lo mencionado, no cuenta con procesos definidos respecto a los puestos de trabajo, los perfiles necesarios para desarrollar las tareas, ni tampoco una estructura formal, lo cual trae aparejadas consecuencias similares a las mencionadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda.

## 1. f - Implementación de la intervención

Actividades a realizar:

- Presentación de quienes elaboran el presente proyecto con todo el equipo de trabajo de la cooperativa, para compartir objetivos y los motivos por los cuales se eligió trabajar con la organización, como así también el cronograma de actividades.
- Visitas a la cooperativa con el fin de observar las dinámicas de trabajo. En estas visitas no se realizarán entrevistas con las productoras, sino que sólo se observarán los modos de trabajo.
- Preparación de cuestionarios para entrevistas a la Presidenta y a las productoras textiles.
- Entrevista con la presidenta de la cooperativa para conocer los modos de funcionamiento de la cooperativa y la cultura de la misma.
- Entrevista grupal con todas las productoras con la intención de recabar información sobre las dinámicas de trabajo diaria, la cultura de la cooperativa, el clima de trabajo y las relaciones interpersonales.
- Desgrabación de las entrevistas realizadas.
- Preparación de un formulario con el objetivo de indagar en las tareas, competencias y responsabilidades de cada productora para así obtener una base uniforme de respuestas.
- Implementación del cuestionario elaborado con anterioridad, mediante una entrevista individual con cada productora
- Elaboración una estructura de puestos y la descripción de cada uno de ellos, a partir de las respuestas obtenidas en el formulario.

- Validación de la estructura y descripción de puestos con la presidenta de la cooperativa. En caso de ser necesario, se ajustará la estructura y las descripciones en función de los comentarios propuestos.
- Presentación de la estructura a las productoras textiles y puesta en marcha de la misma a partir de la nueva organización de puestos.
- Detección de necesidades de capacitación para las productoras textiles, a partir de las descripciones de puestos.
- Medición y evaluación de los resultados de la nueva estructura a partir de indicadores generados para ello. Esta actividad estará a cargo de quienes elaboran el proyecto en conjunto con miembros de la cooperativa.

Para el desarrollo de las actividades mencionadas con anterioridad serán necesarios los siguientes recursos:

- Grabadora: será de utilidad para registrar las entrevistas.
- Papel y lapiceras: serán utilizados para completar los cuestionarios con cada una de las productoras textiles.
- Computadora: será utilizada para diseñar el formulario de descripción de puestos y para presentar a las productoras nuestros objetivos y el seguimiento del proyecto. Además, será utilizada para la lectura de bibliografía.

A continuación, se expone el cronograma de actividades, el cual abarca desde el mes de julio de 2023 hasta marzo de 2024.



## 2. DESARROLLO DE LA INTERVENCIÓN

### 2.a - Valores, misión, visión de la cooperativa

En relación a los valores, Suarez Correa (2008) expresa que estos emergen de la cultura de la organización y que configuran los comportamientos de las personas y de los grupos que la integran. En este sentido, los valores organizacionales, son aquellos que guían el accionar de todos los miembros que conforman la organización, siendo el rumbo para el logro de los objetivos y metas. En concordancia con lo mencionado, el autor menciona que “Los valores deben construir formas de actuar, de pensar, maneras de hacerse reconocer por los demás, estar en línea con los objetivos y ayudar al cumplimiento de los propósitos organizacionales genéricos de crecer, permanecer y ser rentables” (Suarez Correa, 2008, p.1).

Los valores se constituyen como creadores de cultura, delimitando los modos de relacionarse dentro de la organización y estableciendo parámetros de comportamiento para lograr mayor productividad. Los valores que guían el trabajo de la cooperativa Oreja de Negra son:

- **RESPECTO:** implica tener consciencia del impacto de las acciones realizadas, y desarrollar espacios de trabajo inclusivos, aceptando las diferencias.
- **COMPROMISO:** consiste en trabajar para alcanzar los objetivos, cumpliendo con los clientes de la organización y acompañando las trayectorias de las productoras textiles. Refiere, además, al compromiso con el uso responsable de los recursos.
- **EMOCIONALIDAD:** Oreja de Negra se constituye como un espacio de acompañamiento y apoyo a las productoras textiles que la integran. La prioridad en la organización es el bienestar de las mismas, aportando un lugar seguro para ellas, dejando fluir las emociones.
- **TRANSPARENCIA:** Oreja de Negra es de las productoras textiles que la integran, por lo que la transparencia en la información y en los procesos se constituye como un

eje fundamental en el día a día. Además, implica ser transparente para con los clientes y la sociedad.

- **ORIENTACIÓN A LA CALIDAD:** refleja el nivel de excelencia que se elige mantener en las prendas para fidelizar a los clientes actuales, como así también para atraer nuevos clientes. Constituye un elemento diferenciador respecto a la competencia.

Además, Oreja de Negra se encuentra enmarcada dentro de los valores del cooperativismo. Los mismos, según lo expuesto por la Alianza Cooperativa Internacional (s.f), son:

- Autoayuda
- Autorresponsabilidad
- Democracia
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad

Otro elemento fundamental que conduce a la organización es el propósito o misión. En este sentido, la misión de Oreja de Negra es: construir un espacio de trabajo y contención para mujeres desempleadas, que posean bajos ingresos y cuyas situaciones familiares y personales sean complejas, generando un empleo formal y contribuyendo a la economía familiar de las mismas.

Por su parte, la visión de la cooperativa es: generar productos textiles de calidad, adaptados a las necesidades de los clientes, aportando a la economía social, y teniendo como ejes principales la innovación, transparencia, sostenibilidad y el uso consciente de los recursos.

Resulta de vital importancia que todas las productoras textiles reconozcan la misión, visión y valores de Oreja de Negra y trabajen en base a dichos elementos. Las

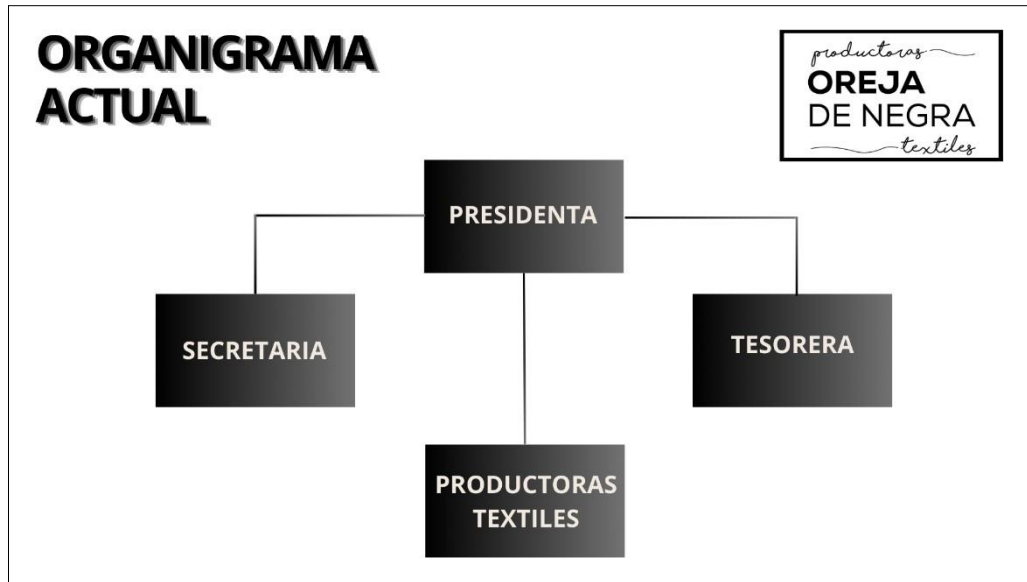
mismas, deben percibir que éstos se asemejan con sus valores personales y su misión en la cooperativa, ya que ellas son quienes tienen el mando de la organización.

Previo al inicio del presente proyecto de intervención, no existía una definición clara y exacta de los elementos que se han mencionado, por lo que las productoras trabajaban sin una visión a mediano y largo plazo de la cooperativa. A su vez, Oreja de Negra se constituye por un grupo de personas que poseen costumbres y valores diferentes entre sí, por lo que delimitar valores en común se vuelve indispensable para la convivencia pacífica dentro de la cooperativa.

## **2.b - Organigrama**

Las cooperativas y las relaciones laborales que allí convergen, no responden a modos convencionales de trabajo, sino que se diferencian por su carácter autogestivo, democrático y participativo (Lucena et al, 2008). El primer objetivo específico planteado en el presente proyecto de intervención consiste en plasmar la estructura de puestos de Oreja de Negra en un organigrama, ya que la Cooperativa textil no dispone de uno formalizado, sino que en cambio posee un consejo de administración propio de su naturaleza constitutiva. Este consejo, como órgano encargado de coordinar las operaciones sociales y administrativas de una cooperativa, debe contar como mínimo con tres miembros: presidente, secretario y tesorero. (INAES, 2020)

A continuación, se representa gráficamente la estructura real que conforma la cooperativa en la actualidad.



Lo cierto es que la estructura y denominación de los puestos responden meramente a la formalidad requerida para la conformación de una cooperativa, pero no favorecen a su eficiente funcionamiento. Como se mencionó en el apartado “1.a – Diagnóstico de la situación”, Oreja de Negra presenta una cierta carencia de organización interna, lo que se traduce en deficiencias en la distribución de tareas y en el incumplimiento de la demanda de los clientes. La definición de las responsabilidades de cada puesto, será abordada en el apartado “2.d – Descripciones de puestos”. No obstante, centrándonos ahora en el organigrama, resulta fundamental hacer referencia a Gilli (1988), quien expresa lo siguiente:

El organigrama es una forma de representación considerada indispensable en muchas organizaciones y a la vez tema de polémica para muchos teóricos que lo han calificado como una descripción incompleta; evidentemente toda organización cuenta con centros de poder y canales de comunicación que no

figuran en esta representación; no obstante ello es una herramienta útil para visualizar rápidamente las posiciones existentes, su agrupamiento en unidades mayores y las relaciones de jerarquía.

Las herramientas utilizadas para formalizar la estructura, pueden resultar de utilidad en muchas instituciones como explicitación del proceso de conformación interna; pero deben someterse a una constante revisión a fin de adecuarlas a la dinámica de la organización y de su contexto. (p.62)

En consonancia con lo mencionado por el autor y considerando lo descrito sobre Oreja de Negra, la constitución de un organigrama adquiere una relevancia fundamental en la dinámica diaria de trabajo, dado que, al clarificar las posiciones existentes, se contribuye a la organización efectiva de cada tarea que tiene lugar en la misma. No obstante, estructurar cada puesto de trabajo en un organigrama no pretende destacar las relaciones de jerarquía, sino que lo que se prioriza es la interacción eficaz entre pares a nivel productivo.

Gilli (et al, 2007) desarrollan varios tipos de estructuras organizacionales, clasificando a las estructuras simples, funcionales y divisionales como configuraciones típicas y a las profesionales, matriciales y de red como innovadoras. La estructura de la Cooperativa textil que aquí se analiza, dista de asemejarse a una estructura de índole innovadora, por lo que el análisis se centrará en aquellas configuraciones típicas.

En lo que respecta a las **estructuras simples**, estas se caracterizan por su informalidad tanto en las funciones y relaciones como así también por su escasa planificación y especialización. Respecto a la toma de decisiones, el poder se centra en una sola persona. Las organizaciones con este tipo de estructura, tienden a ser pequeñas y con limitadas posibilidades de desarrollarse. “La visión de la organización coincide con la del empresario, quien elige el negocio, concentra las actividades creativas relacionadas con producir y vender y tiene siempre presente la ganancia que desea obtener.” (Gilli et al, 2007, p. 117).

Oreja de Negra no se ajusta a una organización con estructura simple ya que carece de una figura centralizada de poder que se enfoque exclusivamente en las ganancias económicas. Por el contrario, todas las productoras definen el valor de las prendas y conocen las ganancias obtenidas por cada venta. A su vez, aunque trabajar en la Cooperativa significa un sustento económico para las productoras, este no es su objetivo primordial. Para sus integrantes, asistir a Oreja de Negra implica sentirse acompañadas, seguras y, durante un lapso de tiempo, alejadas de la vulnerabilidad de su entorno.

El tipo de **estructura divisional**, comenzó a implementarse con éxito a partir de la Primera Guerra Mundial, producto del crecimiento de los mercados de bienes y servicios diferenciados. Grandes corporaciones norteamericanas comenzaron a adquirir este tipo de modelo estructural dado su mayor innovación respecto a la estructura funcional, logrando así gestionar simultáneamente el crecimiento y la diversificación de los productos.

... cada línea de producto o cada mercado establece su propia división o unidad de negocio autosuficiente, con todas las funciones de apoyo, mientras que en la sede de la dirección corporativa se crea un staff para controlar las actividades y las finanzas de cada una de las divisiones.

Cada unidad de negocios tiene, además de las funciones centrales de producción y comercialización, un conjunto completo de servicios de apoyo, tales como contabilidad, personal o compras. Por lo tanto, cada división adopta una estructura funcional, y la corporación divisional resulta ser, más que una forma integrada, una reunión de formas funcionales, cada una con el propósito de servir a un mercado particular y operada como un centro de resultados. (Gilli et al, 2007, pp. 126)

Evidentemente, Oreja de Negra tampoco se ajusta a un tipo de estructura divisional dado que estas son más comunes en organizaciones grandes y maduras. La

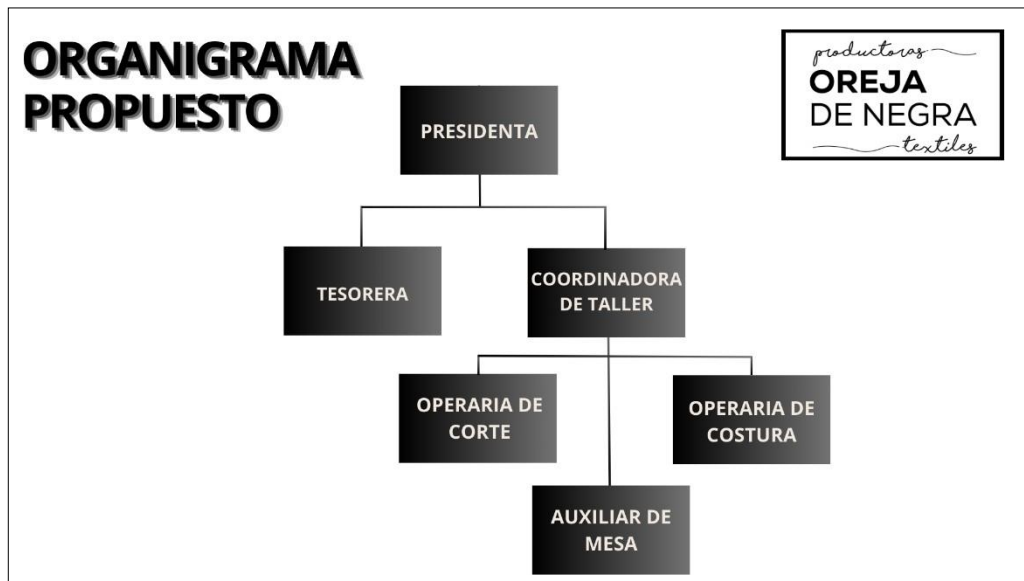
Cooperativa textil se encuentra en crecimiento y no posee diversas unidades de negocio. Además, no tiene unidades de staff que puedan brindar servicio a la operación. Estas funciones las realizan entre presidenta y tesorera.

Por último, se detalla el tipo de **estructura funcional**. Gilli (et al, 2007) la consideran apropiada para aquellas organizaciones en las que se produce una variedad limitada de productos, en gran volumen y a bajo costo por lo que se deben aprovechar al máximo los recursos y habilidades especializadas con las que cuenta la organización.

La forma funcional es idónea para entornos simples en los que las características de los productos no exigen de conocimientos especializados, permitiendo así una producción masiva y en serie. Las empresas que producen en masa, organizan su trabajo en cadena y coordinan las tareas de manera rutinaria con el fin de obtener sus productos terminados. Esto no implica que esta estructura solo se adapte a organizaciones consolidadas y de grandes dimensiones ya que "...no está restringida a organizaciones grandes o industriales: también algunos pequeños fabricantes o muchas empresas de servicios la adoptan, porque su trabajo operativo es simple y repetitivo." (Gilli et al, 2007, p.123).

En este sentido, el tipo de estructura que mejor se adapta a Oreja de Negra es la funcional, dadas sus características productivas y estructurales. La clientela de la Cooperativa incluye tanto organizaciones públicas como privadas, locales y regionales. Estas entidades, realizan pedidos al por mayor, solicitando por ejemplo uniformes para sus colaboradores. Para satisfacer esta demanda de grandes cantidades de prendas, las productoras organizan su producción en serie y la coordinación de cada actividad resulta fundamental para cumplimentar eficazmente la entrega final.

A continuación, se expone el organigrama propuesto.



Es importante destacar que este organigrama, tiene como propósito organizar el trabajo en términos de participación productiva y que las jerarquías visibles se plantean exclusivamente con ese fin. Oreja de Negra es propiedad de todas las mujeres que la integran, por lo que la toma de decisiones es conjunta y consensuada.

## 2.b - Flujograma

El segundo objetivo específico de este proyecto de intervención, radica en la realización de las descripciones de cada puesto. Con el propósito de visualizar con mayor claridad el funcionamiento de la cooperativa y las interacciones laborales que tienen lugar, se optó por la elaboración de un flujograma. A modo de ejemplo, se representó el proceso de confección de un lote de remeras.

Un flujograma o también llamado diagrama de flujo se caracteriza por representar gráficamente, mediante distintas figuras y líneas, un proceso determinado. Su visualización facilita la comprensión rápida, simple y concisa de un proceso, organizando la información de forma adecuada. (Farías, 2024). En el Apéndice A, se expone el diagrama de flujo realizado.

Centrándonos en la explicación del proceso en sí, se procede a detallar cada etapa y paso graficado. En la primera etapa, denominada “Venta”, la Presidenta de la cooperativa establece contacto con los clientes. En dicho encuentro, se realiza una caracterización del pedido, determinando los talles, el tipo de tela, la cantidad de prendas y si requiere de detalles específicos. Asimismo, se estipula la cantidad de unidades y los plazos de entrega del pedido. Para la elaboración del presupuesto, la Tesorera es la responsable de realizar un análisis de mercado, evaluando los costos de los insumos necesarios para la confección de las prendas. Una vez definido el valor de las prendas solicitadas, la Presidenta procede a presentar el presupuesto al cliente interesado.

En caso de que el cliente no acepte el presupuesto presentado, el proceso se da por concluido. Caso contrario, se procede a avanzar con el pedido. La Tesorera se ocupará del abastecimiento de telas, hilos y complementos, como botones y cierres, según lo requiera el pedido solicitado.

Finalmente, la Coordinadora se ocupará de comunicar al equipo de trabajo el detalle del pedido, organizando la producción en turnos y distribuyendo las tareas a cada integrante.

En la segunda etapa, denominada “Confección”, interviene fuertemente el rol de las operarias de corte, operarias de costura y de la Coordinadora del taller. Es esta última quien realiza la moldería, la cual varía en función de cada talle. Este paso es crucial en todo el proceso de trabajo ya que, un desacierto en la medición, impacta directamente en el resultado final de la producción.

Una vez confeccionada la moldería, la operaria de corte será la responsable de lavar y planchar la tela a utilizar, para así asegurar que el trazado y el corte sea preciso. Habiendo realizado el trazado del patrón sobre la tela, se procede a realizar el corte. Luego, la operaria de costura, procede a hilvanar los patrones de tela obtenidos a partir de la moldería para luego coserlos. Una vez realizada la costura inicial, se continúa con una costura de refuerzo y el dobladillo.

En la tercera etapa, denominada “Revisión”, la auxiliar de mesa desempeña un rol fundamental, ya que es quien se encarga de realizar la prueba de la indumentaria, procurando que cumpla con las exigencias del cliente. En caso de detectar una falla, se debe corregir el desperfecto o de ser necesario, reiniciar la confección desde cero. De lo contrario, si las prendas cumplen con lo solicitado, la auxiliar de mesa será la responsable de realizar los ajustes finales de la prenda, verificando las costuras y cortando hilos excedentes, entre otros detalles.

En caso de que la prenda requiera de ser personalizada con estampado o bordado, se terceriza este servicio al proveedor correspondiente, el cual es seleccionado por la presidenta. De no requerirlo, la operaria de corte procede a realizar el planchado final de cada prenda para su posterior etiquetado y empaquetado. Las dos últimas tareas mencionadas, son responsabilidad de la auxiliar de mesa.

En la última etapa, denominada “Entrega”, es la tesorera quien debe ocuparse de facturar el pedido para su posterior entrega y cobro del mismo.

La realización del diagrama de flujo, resultó beneficioso para comprender el orden del proceso de trabajo de las productoras, otorgar importancia a cada tarea y conocer la interacción entre cada integrante de la cooperativa. Asimismo, facilitó el desarrollo de las descripciones de puesto, aspecto que se abordará en el siguiente apartado.

## **2.d – Descripciones de puestos**

Para comenzar con el desarrollo del proceso de descripción de puestos propiamente dicho, resulta pertinente hacer hincapié en la definición del mismo. En este sentido, Fernandez Ríos (1997) expone en su libro diversas definiciones:

Exposición escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual. Suele incluir: los datos de identificación del puesto, la descripción en sí que suele incluir a su vez un breve resumen sobre el puesto y un detalle completo de las operaciones, responsabilidades y funciones realizadas en un

puesto y las especificaciones o características requeridas para una realización satisfactoria. (Lanham 1962, como se citó en Fernandez Ríos, 1995).

Las descripciones son excelentes fuentes de información sobre las tareas por cuanto recogen las principales tareas y funciones, y las actividades frecuentemente están enumeradas de la misma manera que se hubiera deseado que lo estuviera una lista de tareas original o preliminar. (Gael, 1983, como se citó en Fernandez Ríos, 1995).

Descripción detallada de los cometidos y de los requisitos exigidos para desarrollarlos. Es también el resultado de la investigación de puestos. (Fertonani y Actis Grosso, 1978, como se citó en Fernandez Ríos, 1995).

Un documento en el que se recoge el contenido del puesto, los requerimientos y /o el contexto (Bemis, Belenky y Soder, 1983, como se citó en Fernandez Ríos, 1995).

Todos los autores coinciden en que la descripción de puestos requiere un análisis, interpretación y estudio de las tareas, elementos y requisitos que constituyen a los puestos de trabajo. Determinar dichos aspectos, brinda orden y claridad en las funciones y responsabilidades, optimizando de esta manera el factor humano existente en las organizaciones.

Las descripciones de puestos no son documentos que tienen como único objetivo profundizar y detallar respecto a los puestos que contiene el organigrama de la organización, sino que su objetivo final es brindar información clara que influya sobre el resto de los procesos que se llevan a cabo, logrando así tomar decisiones estratégicas.

En este sentido, según Dolan et al (2007) algunos de los procesos y aspectos organizacionales que se ven potenciados a partir de la elaboración de descripciones de puestos son:

- **Misión y objetivos de la organización:** los puestos de trabajo son disposiciones que realizan las organizaciones para enfocar sus esfuerzos, con el objetivo de cumplir la misión propuesta. En este sentido, una correcta división de los puestos, permite establecer metas claras y criterios de excelencia, como así también evaluar y medir de manera objetiva y diferenciada a cada uno de ellos. Según el organigrama propuesto, en Oreja de Negra los puestos se dividen en función del rol que ocupan en la producción, siendo los mismos un eslabón fundamental en dicha cadena productiva.
- **Planificación de recursos humanos:** A través del análisis y descripción de los puestos de trabajo, es posible prever y planificar el rumbo de la organización en caso de la ausencia de algún miembro clave, estableciendo cuadros de reemplazo y planes de carrera. Trasladando este concepto a Oreja de Negra, en caso de que la presidenta decida retirarse, se generará una vacante con gran impacto en la organización ya que sólo ella posee el conocimiento técnico para realizar ciertas tareas y las habilidades necesarias para desarrollarse en un rol de liderazgo. A partir de las descripciones de puestos plasmadas en el presente proyecto, es posible analizar las competencias necesarias en cada puesto y analizar los perfiles de las productoras, generando planes de carrera para las mismas y evitando que surjan vacancias de gran impacto en la cooperativa, pudiendo prever el reemplazo de las mismas.
- **Reclutamiento y selección:** A raíz de las descripciones de puestos y, principalmente, del análisis de las competencias, es posible determinar con precisión qué se busca en los candidatos, desarrollando así procesos de reclutamiento y selección eficaces que generen impactos positivos en la producción. Actualmente, en Oreja de Negra, los procesos de selección no se encuentran formalizados y se realizan a partir de criterios de afinidad con los candidatos, generando posteriormente, dificultades y demoras en la producción ya que las personas que ingresan a la cooperativa no tienen los conocimientos y habilidades necesarias.
- **Evaluación de desempeño:** Para lograr una evaluación que se ajuste a cada puesto de trabajo, la determinación de qué actividades se realizan y las competencias que requieren cada uno de ellos son elementos esenciales. Sin estos factores, las evaluaciones se realizan de manera subjetiva. En la cooperativa no se realizan

evaluaciones formales de las productoras textiles, pero constantemente se analiza el desempeño de las mismas. Sin embargo, al no existir una determinación de qué tareas realiza cada una de ellas y qué se espera de las mismas, las evaluaciones se encuentran sesgadas por los criterios de quién evalúa.

- **Formación:** A partir del análisis de las competencias y habilidades que requiere un puesto de trabajo, es posible planificar y desarrollar instancias de formación que se ajusten a dichas necesidades. En este sentido, en Oreja de Negra las capacitaciones actualmente son escasas y genéricas, no enfatizando en aspectos que se constituyen como elementos claves para la buena convivencia y la mejora de la productividad.

En el presente proyecto de intervención se pondrá énfasis en la importancia de las descripciones de puestos para realizar programas de formación acordes. Este aspecto será abordado en el apartado “2. f – Capacitación”, prestando especial atención en la detección de necesidades de capacitación.

## **2. e - Elaboración y aplicación de las descripciones de puestos**

Werther y Davis (2008) determinaron 3 pasos esenciales para lograr una descripción de puestos:

1. Identificar los puestos que es necesario analizar
2. Desarrollar un cuestionario para el análisis del puesto.
3. Obtener información para el análisis del puesto.

### 1. Identificar los puestos que es necesario analizar

Werther y Davis (2008) mencionan que, en primer lugar, para obtener información relativa a las tareas que se realizan dentro de la organización, es necesario conocer y determinar cuáles son los diferentes puestos de trabajo que la componen. En este sentido, el organigrama se constituye en un elemento esencial.

Esta primera fase de análisis dentro de la cooperativa Oreja de Negra se llevó adelante a partir de la observación diaria de las actividades que se realizan dentro de la organización. Los aspectos que se han observado en dichas visitas y que se constituyeron

como elementos fundamentales para realizar la división de puestos de trabajo fueron los siguientes:

- **Confección de prendas:** el estudio de las diferentes prendas que se confeccionan dentro del taller permitió comprender el tiempo que conlleva cumplir con los objetivos de entrega, la cantidad de personas involucradas en la producción, los conocimientos y habilidades que se necesitan para realizar cada tarea.
- **Maquinarias existentes:** tras conocer las diferentes máquinas que se utilizan dentro de la cooperativa Oreja de Negra, fue posible identificar el volumen de producción que se puede gestionar en un determinado tiempo, los riesgos que conlleva cada maquinaria, las funcionalidades de cada una de ellas y cuáles son los requisitos necesarios para utilizarlas.
- **Actividades implicadas en el proceso productivo:** Además de la confección propiamente dicha, se realizó un análisis de todo el circuito de actividades realizadas dentro de la cooperativa, las cuales mantienen el flujo de producción activo de manera constante. Entre dichas actividades se encuentran la negociación con proveedores, la compra de insumos, el control de horarios de las productoras textiles, la gestión de pagos, entre otras.

## 2. Desarrollar el cuestionario para el análisis de puesto

Tal y como mencionan Werther y Davis (2008) “El analista se esfuerza en lograr que la información que obtiene refleje las diferencias reales que pueda haber entre un puesto y otro, y no las diferencias que puede generar la inconsistencia en las preguntas formuladas” (p.93). A partir de dicha premisa, se elaboró un cuestionario homogéneo para analizar y describir los puestos de trabajo. El mismo, contiene los siguientes elementos:

- **Fecha de realización:** Este elemento permite dejar registro de cuándo fue la última actualización y, de este modo, brindar un seguimiento periódico evitando que la información que contiene quede obsoleta.

- **Nombre de quién elaboró la última versión:** la importancia de dicho ítem radica en que, conocer quién realizó la última actualización, posibilita realizar consultas en caso de dudas o ante la necesidad de esclarecer ciertos aspectos.
- **Nombre del puesto:** Permite identificar el puesto que será analizado y descrito. Se utiliza el nombre tal cual fue registrado en el organigrama de la organización para un mayor orden y entendimiento de todos los integrantes de la misma.
- **Puesto del cual depende:** Facilita la comprensión del nivel jerárquico que posee el puesto, utilizando como referencia el organigrama. A partir de esta información, es posible identificar el grado de responsabilidad que posee, y el nivel de autonomía para tomar decisiones que influyan sobre otros.
- **Razón del puesto:** Consiste en una breve descripción que contiene el motivo por el cual existe el mismo dentro de la organización. Comprende su responsabilidad y función principal.
- **Actividades:** Son las tareas principales que tiene a su cargo el puesto. Dichas actividades permiten identificar el grado de complejidad y heterogeneidad que posee. Las mismas, se detallan en orden de importancia o según la fase del proceso.
- **Competencias cardinales:** las competencias cardinales están estrechamente vinculadas con los valores organizacionales y son aquellas que deberían poseer todos los miembros de la organización. La importancia de dichas competencias radica en la definición de qué se busca en las productoras que componen la organización, lo cual luego se traslada a los procesos de selección, desarrollo, capacitación, etc.
- **Competencias específicas del puesto:** son aquellas requeridas para los miembros ocupantes de un puesto o sector de la organización. Estas competencias definen qué se busca de las productoras que componen cada uno de los puestos que integran a la cooperativa, siendo elementos esenciales para definir criterios en los diversos procesos relacionados a gestión de personas.

### 3. Obtener información para el análisis del puesto

McCormick (1976, como se citó en Fernandez Ríos, 1995) señala once métodos distintos para recoger información relativa a un puesto de trabajo y, a su vez, menciona algunos más:

1. Observación
2. Entrevista individual con el ocupante del puesto
3. Entrevista de grupo
4. Reunión de expertos
5. Cuestionario estructurado
6. Cuestionario de preguntas abiertas
7. Listas de chequeo o «checklist»
8. Diario de trabajo
9. Incidentes críticos
10. Información de diseño de equipos
11. Grabaciones/filmaciones de actividades del puesto
12. Registros disponibles relativos al puesto
13. Análisis de contenido de documentos laborales.

En este sentido, la recolección de información para describir los puestos de trabajo dispuestos en la cooperativa Oreja de Negra fueron la observación, entrevistas individuales y entrevistas grupales.

#### • **Observación**

Para dar inicio al presente proyecto de intervención, se realizaron visitas a la cooperativa con el objetivo de observar la organización y a las productoras textiles que la componen. En principio, se gestó un espacio de presentación para que las productoras no se sientan invadidas ante la presencia de personas externas.

Luego, se realizaron diversas instancias de observación en las cuales se identificaron las dinámicas diarias del taller, los modos en los que se entran las

relaciones, la comunicación, el espacio y las maquinarias que se utilizan, la dependencia entre las distintas productoras, la cultura, entre otros aspectos.

Mediante la observación, por ejemplo, se ha identificado el liderazgo de la presidenta y la dependencia que tienen todas las productoras para con ella. En caso de ausencia de dicha integrante, la producción se detiene ya que no existe otra figura de líder que valide las acciones que se realizan, como así tampoco existe otra productora que posea el mismo conocimiento técnico. En este sentido, la figura de “presidenta” se constituye como un elemento omnipresente dentro de la organización, abarcando la totalidad de los procesos existentes.

Por otro lado, fue posible identificar los modos en los que las productoras textiles organizan su jornada. El control de horarios para ejecutar posteriormente la liquidación de haberes se realiza en una planilla que se encuentra visible en una pared. Allí, las productoras deben colocar su horario de ingreso y su horario de salida de la cooperativa, como así también las tareas que realizaron durante el día. Al mismo tiempo, se observó que las productoras realizan entre 4 y 6 horas diarias dentro del taller y existen 2 turnos de trabajo: por la mañana y por la tarde.

En relación a la cultura organizacional de Oreja de Negra, fue posible observar que las relaciones interpersonales dentro de la cooperativa se gestan de manera informal. Oreja de Negra se constituyó en un espacio que va más allá de una fuente de ingresos económicos para las productoras, sino también en un espacio de contención, diálogo, dispersión y encuentro entre amigas. No existe un lenguaje formal dentro de la cooperativa y la jornada se transita entre mates, chistes y risas. Si bien cada máquina de coser cuenta con su propia mesa, la mayoría del tiempo, las productoras realizan sus actividades en una mesa común de grandes dimensiones. En cuanto al lugar de trabajo, el mismo se encuentra dentro del Centro Integrador Comunitario del Barrio Monseñor Zaspe. Allí se localiza un Sistema para la Atención Médica de la Comunidad (SAMCo), por lo que el flujo de personas es constante. No obstante, el taller de costura está ubicado en una sala cerrada y de acceso restringido para las personas ajenas a la cooperativa.

### • **Entrevista individual**

La realización de este tipo de entrevistas presentó cierto grado de dificultad, ya que las productoras no se encontraban abiertas al diálogo y se sentían mucho más a gusto conversando todas juntas. Sin embargo, fue posible realizar algunas entrevistas individuales en las que se identificaron los conocimientos y habilidades técnicas que cada una de las productoras posee. Algunas de las preguntas que se realizaron se visualizan en el Apéndice B.

Las entrevistas fueron semiestructuradas, por lo que se fueron sumando diversas preguntas conforme transcurrían las mismas. Las preguntas tuvieron como objetivo indagar en el conocimiento técnico de cada productora, en la percepción que tienen respecto a la cooperativa, división de tareas, liderazgo, cultura organizacional, entre otros aspectos.

En esta instancia fue posible identificar que las productoras no conciben a su trabajo como “importante” o como parte de un todo mucho mayor. Les resulta difícil describir las tareas que realizan en su día a día, ya que consideran que son aspectos menores que no poseen importancia para la producción.

### • **Entrevista grupal**

Las productoras textiles se mostraron mucho más abiertas al diálogo en esta instancia, a diferencia de las entrevistas individuales, por lo que se obtuvo un mayor caudal de información.

Mediante esta herramienta, se lograron conocer los diferentes roles que posee cada integrante en la producción de las prendas y los pasos a seguir para cumplir con los pedidos que realizan los clientes.

Se realizaron dos entrevistas, una en cada turno de trabajo. Las entrevistas fueron semiestructuradas, teniendo como ejes principales 3 preguntas:

1. ¿Cómo es un día habitual de trabajo en Oreja de Negra desde que llegan a la cooperativa hasta que se van?

2. ¿Cómo es el proceso de fabricación de una prenda? Por ejemplo: una remera.

3. ¿Cuáles son las máquinas que intervienen en el proceso de producción?

A partir de dichas preguntas, se desprenden otras relacionadas a quiénes utilizan las máquinas y por qué, quiénes intervienen en cada etapa de la producción, qué rol ocupa Oreja de Negra en sus vidas, cómo fueron los procesos de selección que las llevaron a trabajar en la cooperativa, quiénes tienen roles de liderazgo, a qué se considera “talento” en la organización, entre otras.

En esta instancia, las productoras textiles demostraron una clara dificultad para describir sus tareas y el proceso de producción en el cual participan. Logran identificar a grandes rasgos algunas actividades que realizan, pero tienden a minimizar la importancia de las mismas para la consecución de los logros. Muchas de ellas consideran que “colaboran en”, pero no se sienten dueñas y hacedoras de las tareas y procesos.

A raíz de las entrevistas grupales, además, fue posible identificar la existencia de “micro liderazgos”, los cuales se personifican a través de productoras que poseen mucho conocimiento y experiencia en el rubro de la confección textil y el resto de las integrantes del equipo confían en su criterio. No obstante, la figura de “presidenta” abarca la totalidad del poder de decisión y la libertad para hacer, generando pocas oportunidades de innovación y libertad de acción para las productoras. A su vez, esto conlleva una sobrecarga de tareas y funciones para la presidenta.

A raíz de todo lo mencionado anteriormente, se elaboraron las descripciones de puestos correspondientes, las cuales se visualizan en el [Apéndice C](#).

## **2. f - Capacitación**

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos que se encuentren desarrollando una actividad laboral determinada y más aún conectada al sistema productivo. La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico

del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las áreas asignadas, logrando con ello la obtención de resultados de calidad, un excelente desempeño, servicio y un perfil ajustado a las necesidades del entorno. A través de la capacitación se persigue que el perfil del trabajador se adecue a las exigencias que se tienen en el puesto de trabajo. (Martínez, Acosta, 2012, pp 153)

En concordancia con lo expresado por Martínez y Acosta (2012), se considera fundamental que las productoras textiles de la Cooperativa Oreja de Negra reciban capacitación. Esto permitirá mejorar sus competencias técnicas, lo que se traducirá en optimizar tanto la cantidad de ventas como la eficiencia en los tiempos de producción. Asimismo, y respondiendo al valor de “orientación a la calidad”, recibir constante capacitación, les permitirá perfeccionar sus técnicas de trabajo, satisfaciendo de manera adecuada las exigencias de los clientes.

Por su parte, Martínez Anguita y Martínez Espinoza (2009) en concordancia con lo expresado por Martínez y Acosta (2012), sostienen que el objetivo principal de capacitar en las organizaciones radica en la mejora de las competencias técnicas, sociales y la disposición anímica de los trabajadores, aspectos que pueden vincularse con la misión de Oreja de Negra. Esto contribuirá a reducir la brecha entre el desempeño efectivo de las personas y el desempeño deseado.

En respuesta al tercer objetivo específico planteado en el presente Proyecto de Intervención, resulta importante definir qué son las necesidades de capacitación. Martínez Anguita y Martínez Espinoza (2009) definen al concepto de necesidades de capacitación como aquellas carencias actuales o potenciales que presenta un trabajador respecto a su voluntad y competencias para realizar un trabajo. Es posible remediar dichas carencias, que en cambio pueden considerarse como oportunidades de mejora, a través de un proceso sistemático de enseñanza-aprendizaje. A continuación, se exponen las diferentes competencias laborales expresadas por los autores y al mismo tiempo, se establece una conexión con la Cooperativa Oreja de Negra:

- **Los conocimientos:** alude a la capacidad de una persona para identificar, reconocer, describir y relacionar objetos en el ámbito de su trabajo. Dicho conocimiento se constituye a partir del bagaje de conceptos que ha acumulado la memoria de la persona. Oreja de Negra es un espacio que reunió a distintas mujeres interesadas en la costura ya sea porque lo realizaban por hobby o para obtener un mínimo ingreso económico desde sus hogares. Aquellas trabajadoras que se unieron recientemente a la Cooperativa, poseen algún vínculo familiar o de amistad con las integrantes más antiguas, por lo que ninguna se encontraba ajena al ámbito textil previo a su ingreso.

Recientemente, las productoras textiles accedieron a una capacitación, la cual fue posible a partir de la articulación entre la cooperativa y la municipalidad de Rafaela y contó con el apoyo del programa TECNOPYME, perteneciente al Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología de Santa Fe. Fueron 8 jornadas teórico prácticas y 46 horas de capacitación, donde se abordaron los tópicos: técnica en producción de indumentaria: herramientas para la organización de la cooperativa; implementación de métodos, tecnología y mejora de la productividad en la confección de prendas; implementación de control de calidad de las áreas productivas. Además, se llevó adelante la confección de moldería industrial, tanto para prenda superior e inferior y su progresión. (INTI, 2024)

- **Las habilidades intelectuales:** se vincula a la capacidad de los trabajadores para aplicar su criterio y conocimiento en el ejercicio de sus funciones y en la resolución de dificultades laborales. Las habilidades intelectuales se refieren al saber hacer. En una de las visitas a la cooperativa, se pudo visualizar como las trabajadoras poseen una completa dependencia de la Presidenta, dado que detuvieron la producción por carecer de un criterio claro de costura para un proceso específico. En las Descripciones de Puestos, se propuso que quien ocupe el rol de coordinadora, pueda transmitir con claridad cada detalle del pedido a los fines de que exista una unificación de criterios y, por lo tanto, mayor dinamismo en la producción.

- **Las habilidades psicomotoras:** se refieren a las destrezas operativas del trabajador, es decir a la capacidad del individuo para realizar movimientos rápidos, seguros y precisos en el trabajo, mediante una acción combinada de facultades físicas, sensoriales y

mentales. Lo cierto es que, si bien es importante que todas las productoras textiles cuenten con habilidades psicomotoras, estas se demandan principalmente en los puestos operativos - operaria de corte, operaria de costura y auxiliar de mesa - ya que son quienes manipulan las máquinas de coser, las máquinas cortadoras, los alfileres y complementos.

- **Las habilidades interpersonales:** se relacionan con la capacidad del individuo para interactuar con otras personas en el ámbito laboral. Dicha interacción se vincula con el poder comunicar, supervisar o enseñar a otro. Estas habilidades suponen características de personalidad y el dominio de técnicas de comunicación que pueden ser desarrolladas y aprendidas a través de la capacitación. La misión de Oreja de Negra radica en construir un espacio de trabajo y contención donde cada integrante se sienta acompañada, escuchada y en un ambiente confortable por lo que las habilidades interpersonales adquieren absoluta relevancia. Por otro lado, en lo que refiere a aspectos operativos, se ha evidenciado que existe una deficiencia en la capacidad de comunicar y enseñar entre las productoras, evidenciando formas de expresión inapropiadas y en algunos casos, reticencia a compartir conocimientos.

- **La disposición anímica en el trabajo:** refiere principalmente a las actitudes, creencias, percepciones, valores y la motivación relacionada con las recompensas y exigencias del trabajo dado que estos factores influyen en el estado de ánimo y la voluntad de los trabajadores. En este sentido, la falta de confianza que las productoras textiles poseen sobre sus habilidades y conocimientos, se traduce en la ausencia de valor hacia su trabajo. Resulta necesario que comprendan que el crecimiento de la cooperativa depende de su compromiso individual y la confianza mutua entre sus miembros.

Las competencias requeridas varían en función del trabajo realizado por cada puesto. Los conocimientos y habilidades requeridas, por ejemplo, para el puesto de Presidenta de la Cooperativa, no serán las mismas que se requieran para el puesto de operaria de corte y viceversa. Es por esto que la detección de necesidades debe realizarse con responsabilidad y compromiso ya que posibilitará gestionar de manera eficaz el talento de la organización.

## 2. g – Medios de detección de necesidades de capacitación

Resulta importante realizar un inventario de necesidades de capacitación que presenta la Cooperativa con el fin de disminuir la brecha entre aquellas habilidades y conocimientos que las productoras poseen efectivamente y aquellas que se espera que posean. Chiavenato (2007) expone distintos medios para realizar una detección de necesidades, no obstante, se expondrán sólo aquellos que pudieron ser aplicados para la Cooperativa en relación a su estructura.

Uno de los medios de detección de necesidades es la **observación**. Este método resultó fundamental en el trabajo de campo, ya que observar la dinámica de trabajo diaria, permitió identificar con qué máquinas o herramientas las productoras presentaban mayor dificultad, el ausentismo en las jornadas de trabajo, los modos de interacción y las relaciones de jerarquía existentes.

En cuanto a los **cuestionarios**, en la medida en que se recopiló información para las descripciones de puestos, se indagó acerca de si tenían conocimiento sobre el manejo de todas las máquinas de coser presentes en el taller o no, se consultó acerca del motivo de la falta de dominio de las mismas, el interés por adquirir nuevos conocimientos y la autonomía de las productoras para la realización de tareas.

En relación a las **entrevistas con superiores**, la información recopilada mediante el diálogo con la Presidenta fue trascendental dado que al ser ella quien imparte las directivas en la diaria, posee un conocimiento claro de las competencias presentes en cada productora, así como de los aspectos que necesitan reforzarse mediante capacitación.

La **evaluación de desempeño** es otro de los métodos de detección de necesidades, mediante su realización se puede conocer el nivel de rendimiento de los colaboradores e identificar en qué aspecto requieren de capacitación. Si bien en Oreja de Negra no poseen una evaluación de desempeño y no resulta de interés profundizar en este proceso en el presente Proyecto de Intervención, se adjunta en el Apéndice D una propuesta de implementación.

Por último, el **análisis de puestos y especificación de los mismos** es otro medio de detección de necesidades ya que permite conocer las habilidades que debe poseer el trabajador para el desempeño de sus tareas. Lo cierto es que la Cooperativa actualmente no cuenta con Descripciones de puestos, de ahí surge la necesidad de elaborarlas, como mencionamos en el apartado “2.d – Descripciones de puestos”.

## 2.h – Necesidades Detectadas

A raíz del trabajo realizado por el equipo, utilizando las técnicas y herramientas que se han mencionado a lo largo del documento, fue posible identificar las siguientes necesidades de capacitación:

**Moldería:** Esta necesidad fue detectada a raíz de entrevistas realizadas con las integrantes de la cooperativa y, principalmente, con quién ocupa el rol de presidenta. A su vez, el análisis de las descripciones de puestos elaboradas y el flujograma productivo, se constituyeron como herramientas fundamentales. Actualmente sólo una persona tiene conocimientos en moldería, lo cual detiene la producción en diversas oportunidades, ya que en ausencia de la misma nadie puede reemplazarla. En este sentido y teniendo en cuenta la rotación existente en la cooperativa de trabajo, como así también la importancia de la moldería en el proceso de producción, resulta fundamental que más productoras adquieran conocimientos y habilidades relacionadas a esta función. No obstante, esta necesidad no puede ser cubierta a través de una jornada de capacitación solamente, sino que requiere de muchas horas en las que se trabaje a partir de conceptos teóricos y prácticos. Así, es posible que la presidenta, única persona capacitada en moldería dentro de la cooperativa, dedique una hora de su jornada diaria para capacitar a aquellas productoras que tengan potencial, y desarrollar así esta nueva habilidad en las mismas, garantizando la continuidad de la producción.

**Comunicación:** A través de entrevistas con las productoras textiles, de los cuestionarios realizados y, a su vez, a raíz de la observación de las dinámicas diarias que se presentan en el taller, fue posible identificar la necesidad de desarrollar habilidades comunicacionales en las integrantes de la cooperativa. Al mismo tiempo, las

descripciones de puestos de la cooperativa no sólo mencionan la relación jerárquica entre las productoras sino también el vínculo con agentes externos, lo cual transforma a la comunicación en un elemento central para alcanzar los objetivos organizacionales. En este sentido, se puede trabajar sobre aspectos relacionados a la empatía, la comunicación efectiva, comunicación verbal y no verbal, entre otros. A partir de una capacitación enfocada en estos temas, será posible lograr conversaciones productivas, que agilicen la coordinación entre las productoras.

**Sensibilización en valores organizacionales (cooperativismo):** Tal y como se ha mencionado a lo largo del documento, en las distintas entrevistas y conversaciones que se mantuvieron con las productoras textiles, fue posible identificar la dificultad en el desarrollo de una consciencia colectiva de pertenencia a la organización, entendiendo que la misma se enmarca dentro de los valores del cooperativismo mencionados en el apartado “2.a - Valores, misión, visión de la cooperativa”. Así, las productoras no se sienten con la autonomía suficiente para proponer sus ideas y tomar decisiones en conjunto. En este sentido, resulta fundamental profundizar en dichas cuestiones. Es posible aplicar acciones comunicacionales para sensibilizar en este aspecto, utilizando como canales WhatsApp, Instagram e incluso carteles físicos dentro de la cooperativa. En dichas acciones de comunicación, es necesario que se presenten los valores, la importancia de trabajar en equipo, el significado de una cooperativa y el impacto de la misma.

**Motivación:** A partir de las diferentes entrevistas que se desarrollaron, como así también de la observación, se detectó la necesidad de llevar adelante acciones relacionadas a la motivación de las productoras textiles. En dichas acciones, resulta fundamental hacer hincapié en el sentido de pertenencia de las mismas hacia la cooperativa, como así también el valor y el sentido que posee su trabajo para el logro de objetivos mucho mayores. Las descripciones de puestos y el flujograma presentan la importancia y el rol que posee cada puesto en la cadena productiva y de qué manera impactan en el desarrollo y crecimiento de Oreja de Negra. Es posible que una coach ontológica participe de las jornadas de capacitación, fortaleciendo los equipos y mostrando a cada productora el valor que agrega a la organización.

**Seguridad:** Durante las jornadas de observación que se realizaron en Oreja de Negra y, a su vez, a través del análisis de las descripciones de puestos, fue posible identificar una clara necesidad de profundizar en lo relativo a la seguridad en el uso de maquinarias dentro del taller. Las productoras textiles se encuentran expuestas a riesgos cortopunzantes y ergonómicos. Actualmente, no se han realizado capacitaciones al respecto y tampoco poseen elementos de protección personal. Resulta importante generar conciencia y transmitir información adecuada para evitar posibles accidentes. En este sentido, las capacitaciones pueden plantearse a partir de dos instancias: una primera parte teórica, la cual puede ser dictada por un/a profesional de higiene y seguridad; y una segunda parte relacionada a acciones de comunicación dentro del taller.

Además de la detección de necesidades de capacitación, entre los objetivos propuestos en el anteproyecto, se encuentra la detección de oportunidades de desarrollo. A partir del trabajo de campo realizado, fue posible identificar que la cultura de Oreja de Negra aún no cuenta con la madurez suficiente para abordar este tipo de procesos, generando la necesidad de priorizar cuestiones básicas y estructurales.

### 3. PLAN A FUTURO

Posterior a la aplicación inicial de las herramientas propuestas en el presente proyecto de intervención, a continuación, se presenta un plan a futuro para dar seguimiento a las mismas y potenciarlas:

**Actualización de las descripciones de puesto de manera anual:** Se propone una actualización anual de las descripciones de puestos, brindando así la posibilidad de detectar necesidades de cambios en el contenido de los puestos de trabajo en función de nuevos procesos o modificaciones estructurales dentro de la organización. Las descripciones de puestos serán actualizadas por la presidenta de la cooperativa, en su rol de líder del equipo. Posterior a la entrega de la herramienta a la cooperativa, se capacitará a la presidenta para que pueda aplicarla al momento de la actualización utilizando como base el manual expuesto en el Apéndice E.

**Realización semestral de indicadores:** Evaluar los resultados de las acciones y cambios propuestos a lo largo del presente proyecto resulta fundamental para determinar planes de acción a futuro (ej: modificaciones en las descripciones de puestos, cambios en el organigrama, etc), como así también para detectar el grado de efectividad de lo realizado. De esta forma, se plantea la elaboración semestral de indicadores a cargo de la presidenta, en su rol de líder del equipo y como responsable de la toma de decisiones, y de la coordinadora ya que es quien se encarga de registrar toda la información de la cooperativa (ej: horas trabajadas, facturación, etc). Los indicadores a realizar son los siguientes:

> **Nivel de satisfacción de las productoras:** la satisfacción de las productoras textiles se convierte en un parámetro para analizar si las capacitaciones realizadas y los cambios propuestos generan impactos positivos o negativos en las integrantes de Oreja de Negra. Para llevar adelante esta medición se propone realizar una encuesta a todas las productoras, en la que puedan evaluar en una escala del 1 al 5 (siendo 1 el menor valor y 5 la mayor puntuación posible) o, en su defecto, a través de preguntas cerradas, aspectos como la satisfacción en las tareas que realiza, la conformidad con el equipo de trabajo, el ingreso económico

que les representa la cooperativa, las oportunidades de capacitación, entre otros. En el Apéndice F se adjunta una propuesta de encuesta de satisfacción.

> **Productividad:** Los cambios propuestos en el presente proyecto de intervención tienen como objetivo final aumentar la productividad dentro de la cooperativa. Para obtener datos concretos respecto a lo mencionado con anterioridad, es posible realizar la medición teniendo en cuenta la cantidad de prendas confeccionadas en relación al último semestre y la cantidad de pedidos efectivamente concretados.

> **Tiempos de respuesta:** Continuando con lo mencionado en el indicador anterior, para lograr un incremento en la productividad es necesario disminuir los tiempos de respuesta a los potenciales clientes. Actualmente, estos tiempos se dilatan por la falta de tiempo y de organización de las productoras, entre otros factores que influyen. En este sentido, se propone dejar registro de los días u horas que pasan desde que llega un pedido de un cliente, hasta que el mismo es respondido, como así también cuando se activa el proceso de confección, culminando con la entrega del producto. A partir de dicho registro, será posible promediar los tiempos de respuesta de manera semestral, analizando estos datos.

**Revisión del organigrama de manera anual:** Se propone una revisión anual del organigrama, con el objetivo de analizar si el impacto del cambio estructural presentado en el presente proyecto significó una mejora en los indicadores de producción o si es necesario realizar cambios. A su vez, a partir de la revisión del organigrama es posible detectar necesidades de ajuste por el surgimiento de nuevos proyectos, la incorporación de maquinaria, entre otros factores. La revisión estará a cargo de la presidenta, en su rol de líder del equipo, y de la coordinadora, ya que es quien se encuentra encabezando la producción.

**Detección de necesidades de capacitación de manera anual para elaborar el plan anual de capacitación:** Resulta fundamental que la detección de necesidades de capacitación se realice de manera anual, teniendo en cuenta los posibles cambios en las descripciones de puestos y en el organigrama, como así también los resultados arrojados por los indicadores. La detección de necesidades estará a cargo de la presidenta, en su rol

de líder del equipo, y de la coordinadora, ya que es quien se encuentra encabezando la producción. A partir de la detección de necesidades, se pondrá en marcha el plan anual de capacitación tomando como referencia las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesidades de capacitación debo cubrir?
- ¿Quiénes participarán?
- ¿Qué temas se deben abordar en la capacitación?
- ¿Cuánto tiempo dispongo para capacitar?
- ¿Cómo necesito abordar la misma? Ej: capacitación teórica, práctica, acción de comunicación, dinámicas grupales, etc.
- ¿Cuál es el presupuesto que dispongo?
- ¿Qué profesionales se encuentran disponibles para realizarla?
- ¿Dónde puedo realizar la jornada? ¿Qué elementos necesito?

En caso de que la propuesta planteada con anterioridad sea aprobada, será necesario modificar las descripciones de puestos, sumando las tareas y responsabilidades expuestas.

#### 4. CONCLUSIONES

Para concluir con todo lo mencionado a lo largo del presente proyecto de intervención, resulta importante realizar un recorrido por aquello que consideramos fueron nuestros aprendizajes del trabajo elaborado.

En el desarrollo del proyecto, hemos enfatizado en las particularidades que presenta la cooperativa, distinguiéndose de las organizaciones tradicionales, lo cual implicó un doble esfuerzo por trasladar conceptos de relaciones laborales y procesos de capital humano pensados para empresas con fines lucrativos. No obstante, fue posible su aplicación, demostrando que pueden ser adaptados a cualquier organización, más allá de su tamaño, rubro o naturaleza constitutiva.

Entendemos que la cultura organizacional es un elemento transversal a todos los procesos y relaciones que tienen lugar en Oreja de Negra, como en cualquier organización. La aplicación de los procesos y herramientas dentro de la cooperativa, requirió un análisis de los recursos económicos existentes, la disponibilidad horaria, el nivel de instrucción de las personas que la integran, los objetivos, los valores, la misión, la visión, entre otros elementos. Sin este análisis, los procesos planteados quedarían trancos por el simple hecho de no estar adaptados a Oreja de Negra.

A partir del diagnóstico que hemos realizado en la cooperativa, como así también de la bibliografía en la cual hemos basado nuestro proyecto, fue posible determinar la importancia de definir procesos claros y que se adapten a las necesidades existentes. A su vez, se evidenció la influencia de dichos procesos en los índices productivos de la organización y en la motivación y desempeño de las personas que la integran. Sin la existencia de roles definidos, las tareas se encontraban distribuidas de manera desigual, generando agotamiento y desmotivación en las productoras que tenían una sobrecarga de tareas, como así también en aquellas productoras que no lograban identificar la importancia de su rol dentro de Oreja de Negra. A su vez, todos estos factores contribuyen a la disminución en el desempeño de las productoras, lo cual se traduce en una baja productividad y rentabilidad económica para la organización. A partir de las herramientas

propuestas en el presente proyecto, la distribución de tareas será equitativa, posibilitando un mayor desarrollo en todos los puestos de trabajo y una mejora en la productividad.

Respecto a los cambios propuestos en el organigrama, si bien se aumentó la cantidad de puestos, pasando de tener una estructura de 4 puestos a una que contiene 6 puestos de trabajo, no proponemos incrementos en la nómina de personal. Así, a partir de una reorganización de las productoras textiles, como así también una división adecuada de tareas, es posible alcanzar mayores resultados productivos.

En el anteproyecto hemos planteado diversas acciones para cumplir con los objetivos. No obstante, algunas de ellas no pudieron ser resueltas a causa de diferentes situaciones que surgieron en el trabajo de campo realizado. Por ejemplo, hemos propuesto entrevistas individuales con todas las productoras textiles y no fue posible efectuarlas, dado que las mismas se sentían inhibidas y no se animaban a brindarnos su testimonio. Al mismo tiempo, hicimos referencia a acciones relacionadas a la capacitación y desarrollo de las integrantes de la cooperativa. Si bien pudimos plantear acciones de capacitación, no logramos incursionar en el desarrollo ya que observamos una falta de madurez en la cultura de la organización, lo que generó la necesidad de priorizar cuestiones básicas y estructurales, dejando a un lado el desarrollo.

Consideramos fundamental destacar el rol de las cooperativas de trabajo en la sociedad dado la posibilidad de inclusión social y laboral que otorgan a sus integrantes. Como mencionamos a lo largo del proyecto, Oreja de Negra nace para dar respuesta a la necesidad de aquellas mujeres que no solo requerían sustento económico sino también integración social y apoyo mutuo. La cooperativa prioriza sus fines sociales más allá de la rentabilidad económica. No obstante, se torna insostenible la contención social sin la existencia de recursos económicos que amparen esta situación.

Si bien una de las necesidades de capacitación detectadas está ligada a la sensibilización en valores organizacionales, no pretendemos que esto se interprete como una falta de sentimiento de pertenencia de las productoras a la cooperativa, sino a su descreimiento del valor que aporta el trabajo que cada una de ellas realiza en la misma. Si nos remitimos al motivo de surgimiento de Oreja de Negra y a las conversaciones que

mantuvimos con sus integrantes, no existe duda de su sentimiento de pertenencia, de su orgullo por lo logrado hasta el momento y por lo que lograrán, de que poseen una pasión compartida por la costura y como aspecto a destacar, su entusiasmo por asistir al taller al menos unas horas al día para dedicarse un tiempo a ellas mismas, escapar de sus preocupaciones personales y disfrutar en compañía de sus pares al mismo tiempo que ponen en práctica su talento. No obstante, consideramos crucial que las productoras accedan a herramientas que les permitan identificar el impacto de cada una de ellas en la organización. Todas las mujeres que integran la cooperativa, son dueñas de Oreja Negra y la eficiencia en su funcionamiento depende de ellas. A su vez, al desconocer la naturaleza constitutiva de la cooperativa, no visualizan que sus funciones deben ir más allá de lo operativo y que poseen capacidad y la potestad para participar en la toma de decisiones estratégicas encauzando a la cooperativa a los objetivos que ellas mismas deberían definir.

En las distintas visitas que hemos realizado a la cooperativa, logramos conocer y comprender la realidad social y económica en la que se encuentran. Hemos contemplado situaciones que nos han sensibilizado e incentivado como futuras profesionales en Relaciones del Trabajo a emprender acciones que generen cambios positivos no solo para las organizaciones sino también para las personas que forman parte de ellas.

Por último, este proyecto representó un desafío para nosotras permitiéndonos realizar una revisión de los contenidos y autores de las diversas asignaturas que hemos transitado en nuestro recorrido académico, trasladando muchos de ellos a los procesos aquí propuestos. Al mismo tiempo, tuvimos la fortuna de trabajar con una organización como Oreja de Negra que en cada encuentro se mostró dispuesta a abrirnos las puertas de su taller, colaborando con nuestro trabajo final y, al mismo tiempo, otorgándonos la posibilidad y responsabilidad de ayudar en su crecimiento.

## Referencias

Alianza Cooperativa Internacional. (s.f). *Identidad cooperativa: nuestros principios y Valores*. <https://ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>

Canal INAESarg. (18 de mayo de 2020). Curso cooperativas PARTE 1. [Archivo de Video]. Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=B5\\_I7VAfD4Y](https://www.youtube.com/watch?v=B5_I7VAfD4Y)

Chiavenato, I., (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Cooperativa Oreja de Negra: Proyectan unificar en un solo lugar sus dos talleres. (21 de febrero de 2023). *Rafaela Noticias*. <https://rafaelanoticias.com/locales/cooperativa-oreja-de-negra-proyectan-unificar-en-un-solo-lugar-sus-dos-talleres.htm>

Dolan S., Valle Cabrera R., Jackson S. y Schuler R., (2007). La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A. U.

Dolan S., Valle Cabrera R., Jackson S., Schuler Randall (2007). La gestión de los Recursos Humanos. Preparando Profesionales para el Siglo XXI. 3º Edición, McGraw Hill.

Farías, G. (2024). *Flujograma*. De: Argentina. Para: Concepto.de. Disponible en: <https://concepto.de/flujograma/>

Fernández Ríos, M. (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo Teoría, métodos y ejercicios. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Gilli, J (1988) La estructura organizativa, su relación con la satisfacción en el trabajo,

Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.  
Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas -Universidad de Buenos Aires

Gilli, J, Arostegui, Á, Doval, I, Iesulauro, A, Schulman, D (2007). Diseño organizativo: estructura y procesos. Ediciones Granica S.A - Buenos Aires

Guiñazú, G., (2004). Capacitación efectiva en la empresa. Invenio, vol. 7, núm. 12.

Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social. *Constitución de cooperativas*. (s.f)

<https://www.argentina.gob.ar/inaes/constitucion-de-cooperativas/otras-cooperativas>

Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (2020). *Cooperativas de trabajo. Aspectos básicos* [Archivo PDF].

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/trabajo\\_aspectos\\_basicos\\_2020.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/trabajo_aspectos_basicos_2020.pdf)

INTI. (2024) *Capacitación a la Cooperativa Oreja de Negra*. LinkedIn

[https://www.linkedin.com/posts/inti\\_intifederal-activity-7150431058113576960-uszj?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_desktop](https://www.linkedin.com/posts/inti_intifederal-activity-7150431058113576960-uszj?utm_source=share&utm_medium=member_desktop)

Lucena H., Hernández Arias A., Zapata Rotundo G., (2008) Organización y relaciones de trabajo en Cooperativas Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social, vol. 8, núm. 15, enero-junio, 2008, pp. 61-91 Universidad de los Andes Mérida, Venezuela

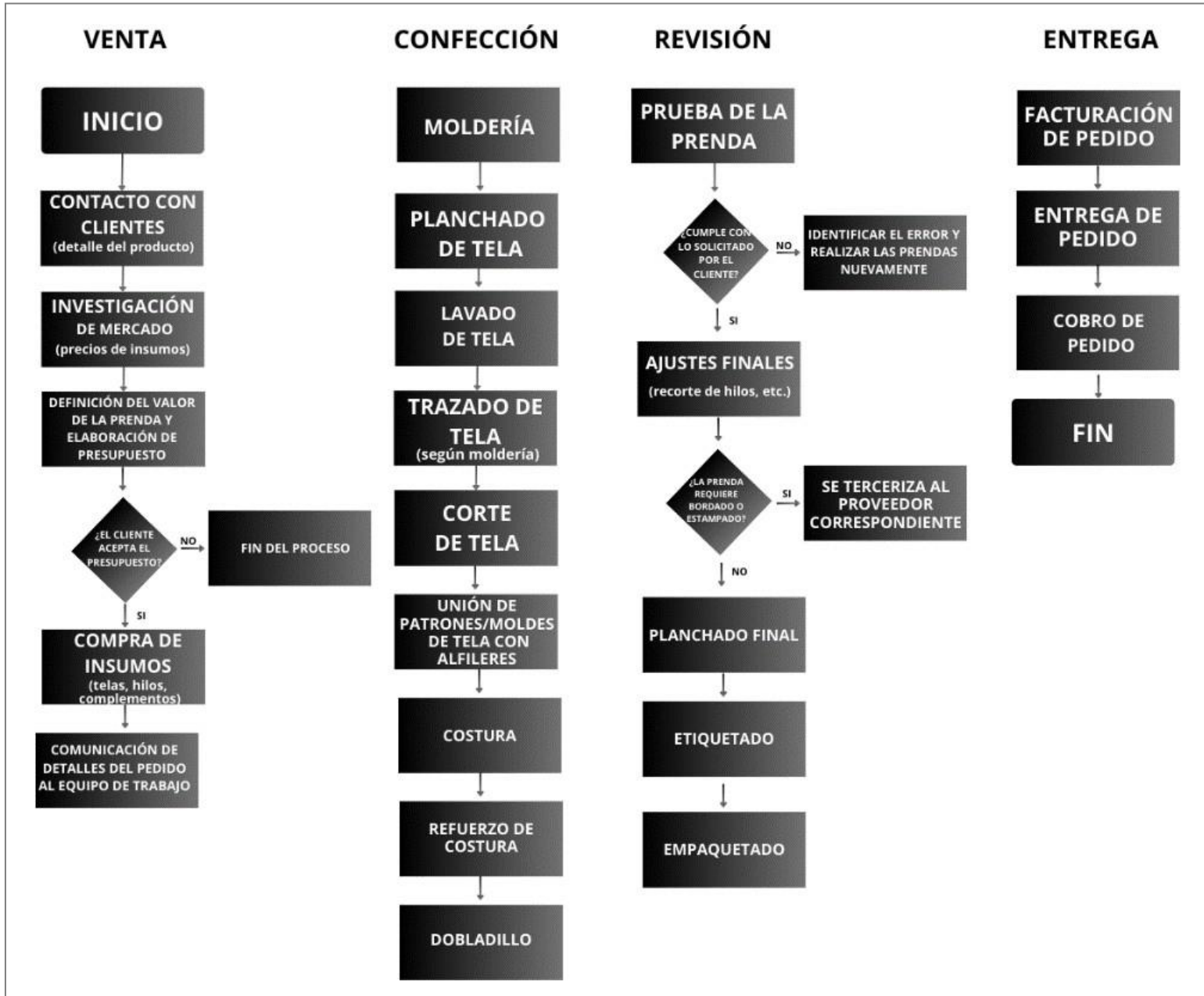
Martínez, M. C., & Acosta, J. (2012). La capacitación laboral: alcances y perspectivas en tiempos complejos. Instituto de Derecho Comparado Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas Universidad de Carabobo. Anuario, 35.

Martinez Anguita, F., Martinez Espinoza, E. (2009). Capacitación por competencias: principios y métodos.

- Mendizabal Varela, M. (1998). Estilo de gestión de recursos humanos de una cooperativa de ayuda a domicilio. Educación Social núm. 9 pp. 69 – 78. Bilbao
- Ocampo Ulloa, W., Huilcapi Masacon, N., Cifuentes Rodriguez, A. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones
- Parra, J., Lencioni, L., Menardi, M. y Alexandroff, P. (2020). Bitácoras: Cuadernos de políticas de desarrollo territorial. P. 8.  
<https://www.rafaela.gob.ar/nuevo/Files/Infografias/Varios/143.pdf>
- Pérez, M., Sada, G. (2023) El aporte de las empresas sociales al desarrollo territorial: Aprendizajes y desafíos a partir de las experiencias de El Arca Mendoza y Oreja de Negra Rafaela. [Tesis de grado, Universidad Nacional de Rafaela]
- Plotinsky, D., (2015). Orígenes y consolidación del cooperativismo en la Argentina. Revista Idelcoop - N°215 – Marzo 2015 – ISSN: 0327 1919 – idelcoop.org.ar/revista/215 – Instituto de la Cooperación – Fundación de educación, investigación y asistencia técnica. IDELCOOP.
- Suárez Correa, E. (2008). Los valores organizacionales. Lupa Empresarial. Recuperado a partir de <https://revistas.cejpa.edu.co/index.php/lupa/article/view/527>
- Veintimilla Acurio V. (2015). Rediseño del manual de descripción de puestos, perfiles, funciones y competencias de la Cooperativa de ahorro y crédito Pedro Moncayo LTDA.; con la finalidad de mejorar la gestión administrativa para el año 2015. QUITO
- Werther, W., Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

## Apéndice

### Apéndice A: Diagrama de flujo > CONFECCIÓN DE REMERAS



Referencias del flujograma:

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
→	Línea de flujo o flecha: utilizada para mostrar la continuidad y orden del proceso.
▭	Óvalo: utilizado para indicar el inicio o fin del proceso o subproceso.
▭	Rectángulo: indica una actividad del proceso en el diagrama.
◊	Rombo: utilizado para indicar una decisión entre dos opciones (si/no o verdadero/falso)

**Fuente:** Web y Empresas (Mar 22, 2024) 8 Ejemplos de Diagrama de Flujo. Obtenido de: <https://www.webyempresas.com/ejemplos-de-diagrama-de-flujo/>.

**Apéndice B: Cuestionario de entrevista individual**

**CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA INDIVIDUAL**

**Nombre y apellido de la persona entrevistada:**

**Puesto que ocupa:**

**Fecha:**

¿Cuál es tu rol dentro de Oreja de Negra?

.....  
.....

¿Qué representa Oreja de Negra para vos?

.....  
.....

¿Cómo es un día de trabajo habitual en la cooperativa?

.....  
.....

¿Sabes utilizar todas las máquinas presentes en el taller? ¿Cuáles sí y cuáles no?

.....  
.....

¿Te interesa aprender a utilizar otras herramientas?

.....  
.....

¿Cómo llegaste a trabajar a Oreja de Negra?

.....  
.....

¿Tenes jefas de taller o las actividades se autogestionan?

.....  
.....

¿Tenes otro trabajo además del trabajo en el taller?

.....  
.....

¿Podes identificar las actividades que realizan tus compañeras?

.....  
.....

## Apéndice C: Descripciones de puestos

<i>productoras</i> <b>OREJA</b> DE NEGRA <i>textiles</i>	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>
<b>Fecha de realización</b>	
<b>Realizada por</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	
PRESIDENTA	
<b>PUESTO DEL CUAL DEPENDE</b>	
Si bien no depende jerárquicamente de ningún puesto, las decisiones estratégicas en la cooperativa se toman de manera conjunta, por lo que la presidenta no tiene autonomía absoluta.	
<b>RAZÓN DEL PUESTO</b>	
Generar clientes y pactar condiciones de trabajo para que el resto de las productoras puedan operar. Actuar como representante de la cooperativa para con los agentes externos a la organización. Posee la responsabilidad de llevar adelante el negocio de manera estratégica, atrayendo nuevos clientes y fidelizando a los ya existentes.	
<b>ACTIVIDADES</b>	
1. Establecer un primer contacto con los clientes interesados en adquirir productos de la cooperativa, generando vínculos beneficiosos para el negocio y siendo la persona responsable de concretar las ventas y alimentar a la producción. En dicho contacto, se deben definir las condiciones de compra-venta de los productos, las cantidades que se deben producir, el precio de las prendas, los tiempos de entrega de los productos y las cualidades que deben tener dichas prendas (talles, tipos de telas, accesorios, tipos de costura, etc.).	
2. Determinar los presupuestos acordes a las condiciones pactadas con los potenciales clientes. Los presupuestos implican una averiguación en el mercado respecto al precio de la materia prima necesaria para la confección, contactando a diversos proveedores con la intención de que este cumpla con las exigencias de los clientes y, al mismo tiempo, sea competitivo. Los presupuestos deben ser entregados en el menor tiempo posible y según lo acordado con los clientes.	
3. Mantener un contacto fluido y cercano con instituciones públicas y privadas de la ciudad de Rafaela y la zona, con intenciones de generar nuevos negocios y, a su vez, obtener ayuda de diversa índole para mantener activa a la cooperativa y que pueda sostenerse en el tiempo.	
4. Liderar el equipo de trabajo, siendo la encargada de guiar al equipo para el cumplimiento de los objetivos establecidos, manteniendo a las productoras textiles motivadas.	
5. Comunicar de manera clara a la coordinadora de taller las características de producto que fueron pactadas con cada cliente. Deberá comunicar los talles, tipo de material a utilizar, modos de costura, accesorios que deberán contener, plazos de entrega y demás información relevante para el cumplimiento de lo establecido.	
6. Realizar la compra de la materia prima necesaria para la producción, buscando los precios y elementos más convenientes para la cooperativa. Se deben optimizar los recursos económicos y, a su vez, mantener a la producción en constante abastecimiento de telas, evitando la demora en la confección.	
7. Autorizar la liquidación de las horas trabajadas, controlando que la misma sea correcta.	
<b>COMPETENCIAS CARDINALES</b>	
<b>Trabajo en equipo:</b> capacidad de participar con un rol activo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, estableciendo como prioridad las metas del equipo por sobre las personales dentro de la cooperativa.	

**Comunicación:** capacidad de interactuar y desenvolverse con otros individuos y equipos, transmitiendo de manera clara y concisa sus ideas. No sólo hace referencia a la habilidad de hablar, sino también de escuchar y producir intercambios coherentes y fructíferos.

**Solidaridad y empatía:** capacidad de compartir saberes y conocimientos con las demás integrantes de la cooperativa en pos de mejorar los procesos de trabajo.

### **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO**

**Capacidad resolutive:** capacidad de resolver aquellas situaciones que se presentan de forma imprevista, respondiendo a las mismas con agilidad, determinación y eficacia.

**Orientación a clientes:** capacidad de responder ante lo solicitado por los clientes potenciales y actuales, satisfaciendo sus necesidades.

**Escucha activa:** implica escuchar siendo consciente de aquello que el emisor pretende comunicar, poniendo especial atención al mensaje y respondiendo de forma coherente ante aquello que se comunicó.

**Planificación y organización:** capacidad de organizar las tareas, utilizando de forma eficiente los recursos y adaptando la producción en función de los tiempos pactados con los clientes para así, alcanzar los objetivos propuestos de manera óptima. Además, requiere del establecimiento de prioridades para cumplir con los clientes.

**Manejo de herramientas informáticas:** conocimiento y habilidad para utilizar las TIC, haciendo uso de las mismas para el logro de los objetivos y para optimizar las tareas realizadas.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### Fecha de realización

### Realizada por

### Nombre del puesto

TESORERA

### PUESTO DEL CUAL DEPENDE

Presidenta

### RAZÓN DEL PUESTO

Obtener los insumos y concretar las relaciones con los proveedores a través de los pagos a los mismos. Debe operar para optimizar los costos de producción.

### ACTIVIDADES

1. Realizar la compra de insumos necesarios para la producción, buscando los precios y elementos más convenientes para la cooperativa. Se deben optimizar los recursos económicos y, a su vez, mantener a la producción en constante abastecimiento de hilos, lápices, agujas, botones y demás insumos necesarios, evitando la demora en la confección.
2. Realizar el control de horas de las productoras textiles con el objetivo de generar, posteriormente, la liquidación para el pago de haberes en función de las horas trabajadas por cada una de ellas. El control se realiza a través de planillas en formato papel y luego se debe transcribir dicha información a una tabla de Excel.
3. Efectuar las transferencias de pagos a los proveedores en tiempo y forma según lo pactado por la presidenta con los mismos. Debe llevar un registro y control de los pagos realizados. Asimismo, el pago a término, resulta fundamental para mantener vínculos cercanos con los proveedores y no afectar a la producción.
4. Realizar la facturación y el cobro de los pedidos a los clientes. Debe llevar un adecuado control de los mismos para generar ingresos económicos a la cooperativa, logrando que se sustente a través del tiempo.
5. Controlar los movimientos de la cuenta bancaria de la cooperativa, registrando todos los ingresos y egresos de dinero.

### COMPETENCIAS CARDINALES

**Trabajo en equipo:** capacidad de participar con un rol activo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, estableciendo como prioridad las metas del equipo por sobre las personales dentro de la cooperativa.

**Comunicación:** capacidad de interactuar y desenvolverse con otros individuos y equipos, transmitiendo de manera clara y concisa sus ideas. No sólo hace referencia a la habilidad de hablar, sino también de escuchar y producir intercambios coherentes y fructíferos.

**Solidaridad y empatía:** capacidad de compartir saberes y conocimientos con las demás integrantes de la cooperativa en pos de mejorar los procesos de trabajo.

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO

**Habilidades numéricas:** capacidad para utilizar e interpretar números y cálculos matemáticos, traduciéndolos en información valiosa para el negocio.

**Organización:** capacidad de coordinar los recursos humanos, financieros, y físicos, como así también el tiempo disponible, para lograr las metas establecidas

**Capacidad de negociación:** capacidad de llegar a acuerdos entre las partes, los cuales resulten en compromisos mutuos y el resultado sea beneficioso para los involucrados.

**Manejo de herramientas informáticas:** conocimiento y habilidad para utilizar las TIC, haciendo uso de las mismas para el logro de los objetivos y para optimizar las tareas realizadas.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### Fecha de realización

### Realizada por

### Nombre del puesto

COORDINADORA

### PUESTO DEL CUAL DEPENDE

Presidenta

### RAZÓN DEL PUESTO

Coordinar el trabajo de todas las productoras textiles para entregar las prendas en el tiempo y con las condiciones acordadas. A su vez, debe realizar la moltería correspondiente, dando inicio a la cadena productiva.

### ACTIVIDADES

1. Realizar la moltería de las prendas a confeccionar, realizando la curva de talles correspondientes según lo requerido por los clientes. Esta tarea es fundamental, ya que un error en la moltería condiciona toda la producción.
2. Coordinar la producción, organizando los turnos de trabajo y las tareas que deben realizar el resto de las productoras textiles. Debe definir los tiempos que se otorgarán a la conclusión de las tareas, respetando los tiempos pactados entre la presidenta y los clientes.
3. Liderar el equipo de trabajo, siendo la encargada de distribuir las tareas y, además, de guiar al equipo para el cumplimiento de los objetivos establecidos, manteniendo a las productoras textiles motivadas.
4. Informar a la presidenta respecto a los avances de la producción, como así también sobre las posibles necesidades que surjan en el día a día.

### COMPETENCIAS CARDINALES

**Trabajo en equipo:** capacidad de participar con un rol activo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, estableciendo como prioridad las metas del equipo por sobre las personales dentro de la cooperativa.

**Comunicación:** capacidad de interactuar y desenvolverse con otros individuos y equipos, transmitiendo de manera clara y concisa sus ideas. No sólo hace referencia a la habilidad de hablar, sino también de escuchar y producir intercambios coherentes y fructíferos.

**Solidaridad y empatía:** capacidad de compartir saberes y conocimientos con las demás integrantes de la cooperativa en pos de mejorar los procesos de trabajo.

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO

**Coordinación de equipo:** capacidad de organizar las tareas de las personas involucradas en el equipo de trabajo, delegando tareas y transmitiendo con claridad los objetivos de cada puesto. Debe coordinar los recursos para cumplir con las tareas en el tiempo pactado con los clientes.

**Planificación y organización:** capacidad de organizar las tareas, utilizando de forma eficiente los recursos y adaptando la producción en función de los tiempos pactados con los clientes para así, alcanzar los objetivos propuestos de manera óptima. Requiere del establecimiento de prioridades para que la producción sea alcanzada.

**Manejo de herramientas informáticas:** conocimiento y habilidad para utilizar las TIC, haciendo uso de las mismas para el logro de los objetivos y para optimizar las tareas realizadas.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### Fecha de realización

### Realizada por

### Nombre del puesto

OPERARIA DE CORTE

### PUESTO DEL CUAL DEPENDE

Coordinadora

### RAZÓN DEL PUESTO

Corte de las telas para que las costureras puedan confeccionar las prendas. Debe prestar especial atención a las indicaciones de su superior para evitar fallas y pérdidas de materiales. Debe optimizar los recursos para obtener una mayor cantidad posible de prendas utilizando la menor cantidad posible de tela.

### ACTIVIDADES

1. Lavar la tela que será utilizada para la producción para procurar su limpieza absoluta y, una vez confeccionada, evitar su encogimiento.
2. Planchar la tela que será utilizada para la producción, garantizando una superficie lisa que asegure precisión en el corte, evitando el desperdicio de la materia prima.
3. Trazar con lápiz sobre la tela previamente planchada, el patrón obtenido a partir de la moldería previamente confeccionada por la coordinadora.
4. Cortar el patrón de tela con la máquina cortadora siguiendo el trazado previamente realizado. Se requiere ejecutar esta tarea con precaución, para evitar tanto daños de la operaria como el desperdicio de material.
5. Planchar, una vez finalizada la serie de trabajo, las prendas confeccionadas por el equipo. De esta manera, se facilita el empaquetado final.

### COMPETENCIAS CARDINALES

**Trabajo en equipo:** capacidad de participar con un rol activo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, estableciendo como prioridad las metas del equipo por sobre las personales dentro de la cooperativa.

**Comunicación:** capacidad de interactuar y desenvolverse con otros individuos y equipos, transmitiendo de manera clara y concisa sus ideas. No sólo hace referencia a la habilidad de hablar, sino también de escuchar y producir intercambios coherentes y fructíferos.

**Solidaridad y empatía:** capacidad de compartir saberes y conocimientos con las demás integrantes de la cooperativa en pos de mejorar los procesos de trabajo.

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO

**Atención a los detalles:** capacidad de desempeñar cada tarea de forma minuciosa, prestando especial atención a las medidas requeridas en cada recorte. Se requiere prolijidad y cuidado para la manipulación de maquinarias y telas.

**Organización:** capacidad de establecer prioridades en cada serie productiva a los fines de trabajar de forma ordenada y procurando alcanzar con éxito los objetivos estipulados.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### Fecha de realización

### Realizada por

### Nombre del puesto

OPERARIA DE COSTURA

### PUESTO DEL CUAL DEPENDE

Coordinadora

### RAZÓN DEL PUESTO

Armado de las prendas en función de lo solicitado por los clientes.

### ACTIVIDADES

1. Unir provisoriamente con alfileres los patrones de tela obtenidos a partir de la moldería. De esta manera, se alinean los bordes de las telas para que la costura definitiva sea realizada con total precisión.
2. Enhebrar la máquina de coser, procurando colocar el hilo en la aguja de manera adecuada para así evitar daños en la tela y corte del hilo.
3. Coser con la máquina de coser recta, los patrones de tela previamente ensamblados con alfileres, para lograr unir correctamente los mismos.
4. Remallar, con la máquina de coser remalladora, sobre la costura previamente realizada en la prenda. De esta manera, se asegura la durabilidad de la misma y se evita el deshilachado.
5. Mantener las máquinas de coser en condiciones óptimas para asegurar, por un lado, su disponibilidad inmediata cuando se requiera de su utilización y por otro su durabilidad en el tiempo. El mantenimiento implica realizar limpieza de las mismas para eliminar residuos acumulados, revisión de aguja para asegurar su rectitud, ajuste de hilos para una costura precisa y calibración general para optimizar su funcionamiento.

### COMPETENCIAS CARDINALES

**Trabajo en equipo:** capacidad de participar con un rol activo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, estableciendo como prioridad las metas del equipo por sobre las personales dentro de la cooperativa.

**Comunicación:** capacidad de interactuar y desenvolverse con otros individuos y equipos, transmitiendo de manera clara y concisa sus ideas. No sólo hace referencia a la habilidad de hablar, sino también de escuchar y producir intercambios coherentes y fructíferos.

**Solidaridad y empatía:** capacidad de compartir saberes y conocimientos con las demás integrantes de la cooperativa en pos de mejorar los procesos de trabajo.

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO

**Atención a los detalles:** capacidad de desempeñar cada tarea de forma minuciosa. Se requiere prolijidad y cuidado para la manipulación de maquinarias y telas.

**Organización:** capacidad de establecer prioridades en cada serie productiva a los fines de trabajar de forma ordenada procurando alcanzar con éxito los objetivos estipulados.

**Conocimiento en máquinas de coser:** capacidad de manipular máquinas de coser como así también asegurar el mantenimiento continuo de las mismas.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### Fecha de realización

### Realizada por

### Nombre del puesto

AUXILIAR DE MESA

### PUESTO DEL CUAL DEPENDE

Coordinadora

### RAZÓN DEL PUESTO

Colaborar con las costureras y las operarias de corte para que puedan realizar sus labores. Resulta fundamental la comprensión efectiva de las operarias de corte y costura.

### ACTIVIDADES

1. Mantener el orden de la mesa de trabajo, procurando que la misma permanezca despejada de elementos que incomoden el trabajo de las operarias de corte y de costura.
2. Proveer a las operarias de corte y de costura, de los elementos requeridos por las mismas, aproximando las herramientas de trabajo necesarias para cada tarea. Esto incluye alcanzar alfileres, botones, cierres, centímetro, como también organizar lo que fue confeccionado y lo pendiente.
3. Realizar la prueba de la indumentaria y revisar el acabado final de las prendas confeccionadas, lo que implica verificar las costuras, probar la prenda, corroborar la existencia de fallas, recortar hilos, etc. procurando que cumpla con la exigencias del cliente.
4. Etiquetar las prendas con información sobre su confección e instrucciones de cuidado requerido por las mismas.
5. Realizar el empaquetado final de las prendas, corroborando el previo planchado de las mismas y procurando condiciones de entrega prolijas y satisfactorias para los clientes.

### COMPETENCIAS CARDINALES

**Trabajo en equipo:** capacidad de participar con un rol activo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, estableciendo como prioridad las metas del equipo por sobre las personales dentro de la cooperativa.

**Comunicación:** capacidad de interactuar y desenvolverse con otros individuos y equipos, transmitiendo de manera clara y concisa sus ideas. No sólo hace referencia a la habilidad de hablar, sino también de escuchar y producir intercambios coherentes y fructíferos.

**Solidaridad y empatía:** capacidad de compartir saberes y conocimientos con las demás integrantes de la cooperativa en pos de mejorar los procesos de trabajo.

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO

**Atención a los detalles:** capacidad de desempeñar cada tarea de forma minuciosa. Se requiere prolijidad y cuidado para la manipulación de maquinarias y telas.

**Organización:** capacidad de establecer prioridades en cada serie productiva a los fines de trabajar de forma ordenada procurando alcanzar con éxito los objetivos estipulados. Se requiere mantener el orden de las herramientas de trabajo.

**Escucha activa:** capacidad de comprender adecuadamente lo requerido por el equipo de trabajo para responder de forma eficiente.

## Apéndice D: Evaluación de desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Fecha de evaluación:	
DATOS DEL EVALUADO	DATOS DEL EVALUADOR:
Nombre y Apellido:	Nombre y Apellido:
Puesto:	Puesto:

### TRABAJO EN EQUIPO Y SOLIDARIDAD

<b>Altamente efectivo</b>	Se compromete proactivamente con sus compañeras y su equipo de trabajo, siendo consciente del impacto de sus acciones sobre el desempeño del resto. Comparte conocimientos con sus pares, sin apropiarse de ellos y estimulando el saber colectivo, entendiendo que ello contribuye a incrementar la eficiencia de los procedimientos de trabajo. Ejemplo: consulta en caso de tener dudas, ayuda a sus compañeras a resolver problemas, informa con tiempo en caso de ausentarse, no retrasa las tareas de los demás.	
<b>Medianamente efectivo</b>	Comparte conocimientos con sus pares y contribuye a incrementar la eficiencia en los procedimientos de trabajo, proponiendo soluciones grupales. Sin embargo, no comprende el impacto de sus acciones sobre el desempeño del resto. Ejemplo: cuando se ausenta, suele informar pocos minutos antes de comenzar la jornada.	
<b>Poco efectivo</b>	Comparte conocimientos, siempre y cuando el crecimiento de sus compañeras no sea mayor al suyo. No comprende el impacto de sus acciones sobre el desempeño del resto. Propone mejoras para su trabajo, pero no mejoras grupales.	
<b>No efectivo</b>	No se compromete con su equipo de trabajo, sólo piensa en sí mismo y no es consciente del impacto de sus acciones sobre el desempeño del sector. Evita compartir conocimientos con sus pares, apropiándose de ellos y dificultando los procedimientos de trabajo. Ejemplo: se ausenta sin avisar, retrasa las tareas de los demás, en caso de tener dudas toma su propio camino y toma decisiones unilateralmente, no colabora con sus compañeros en la resolución de problemas.	

### COMUNICACIÓN

<b>Altamente efectivo</b>	Dialoga de manera respetuosa y adecuada y con sus pares. Respeta la opinión de sus compañeras y se encuentra abierta al diálogo constante.	
<b>Medianamente efectivo</b>	Dialoga de manera correcta con sus pares. Sin embargo, cuando no está de acuerdo con la opinión de sus compañeras, pueden generarse intensas discusiones.	
<b>Poco efectivo</b>	Solo se vincula con aquellas compañeras con quienes posee mayor afinidad.	
<b>No efectivo</b>	No se comunica con sus compañeras y, cuando lo hace, es a través de malos tratos. No respeta la opinión del resto.	

### EMPATÍA

<b>Altamente efectivo</b>	Comprende el contexto en que se encuentra inmersa la cooperativa y se encuentran dispuestas a cubrir a sus pares cuando así se requiere. Escucha activamente a sus compañeras y respeta las decisiones, sentimientos y emociones de sus compañeras. Siempre que puede, colabora con sus compañeras brindando alternativas de solución a sus problemas.	
<b>Medianamente efectivo</b>	Escucha a sus compañeras y respeta las distintas opiniones. Al brindar una opinión, no tiene en cuenta el contexto en el que se encuentra inmersa la cooperativa. Sin embargo, busca adaptarse y brindar alternativas de solución, acompañando a sus pares. Cuando no está de acuerdo, lo comunica de manera responsable y respetuosa.	

<b>Poco efectivo</b>	Escucha a sus compañeras, pero no se involucra. No cubre a sus compañeras cuando lo requieren. Sólo participa de las conversaciones cuando no está de acuerdo.	
<b>No efectivo</b>	No colabora con sus compañeras cubriéndolas cuando lo requieren, nunca está a disposición del grupo. No escucha a sus pares y, si lo hace, juzga y/o responde de manera ofensiva.	
<b>OPERATIVIDAD EN EL PUESTO</b>		
<b>Altamente efectivo</b>	Cumple sus tareas con excelencia y respeta los procedimientos establecidos. Busca aprender constantemente y tiene una visión integral de la producción.	
<b>Medianamente efectivo</b>	Cumple sus tareas de manera correcta y respeta los procedimientos. Si bien no posee todos los conocimientos necesarios para el puesto, le interesa aprender y desarrollarse.	
<b>Poco efectivo</b>	Cumple con sus tareas, pero no busca adquirir nuevos conocimientos ni mejorar su desempeño. Sólo acata órdenes, no propone alternativas de mejora.	
<b>No efectivo</b>	No cumple con sus tareas y se ausenta regularmente. Si no sabe cómo resolver una situación, simplemente se desliga de la responsabilidad y no busca aprender. No le interesa adquirir nuevos conocimientos. No respeta los procedimientos establecidos.	



*productoras*  
**OREJA  
DE NEGRA**  
*textiles*

# DESCRIPCIONES DE PUESTOS

MANUAL DE USUARIO

# ÍNDICE

**01**

¿Qué son las Descripciones de puestos?

**02**

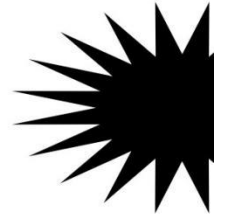
Elaboración

**03**

Algunas recomendaciones

# 01 ¿QUÉ ES UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS?

«Descripción detallada de los cometidos y de los requisitos exigidos para desarrollarlos. Es también el resultado de la investigación de puestos» (Fertonani y Actis Grosso, 1978).



## PROCESOS Y ELEMENTOS QUE SE VEN POTENCIADOS POR LAS DP:

- Misión y objetivos de la organización
- Planificación de recursos humanos
- Reclutamiento y selección
- Evaluación de desempeño
- Formación



productoras  
**OREJA**  
DE NEGRA  
textiles

# 02 ELABORACIÓN

## 3 PASOS ESENCIALES:

1. Identificar los puestos que es necesario analizar
2. Desarrollar un cuestionario para el análisis del puesto.
3. Obtener información para el análisis del puesto.

productoras  
**OREJA**  
DE NEGRA  
textiles



# 02 ELABORACIÓN

## 1. Identificar los puestos que es necesario analizar

### OBSERVACIÓN DIARIA DE:

- **Confección de prendas:** tiempos, recursos, conocimientos necesarios y personas involucradas.
- **Maquinaria:** volumen de producción, tiempos, riesgos, requisitos para su utilización.
- **Actividades de la producción:** personas involucradas en cada etapa, importancia de cada actividad.

# 02 ELABORACIÓN

## 2. Desarrollar un cuestionario para el análisis del puesto.

### FECHA DE REALIZACIÓN

productoras <b>OREJA</b> DE NEGRA textiles	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>
	Fecha de realización

Registro de cuándo fue la última actualización

# 02 ELABORACIÓN

## 2. Desarrollar un cuestionario para el análisis del puesto.

NOMBRE DE QUIÉN ELABORÓ LA ÚLTIMA VERSIÓN

<i>productoras</i> <b>OREJA</b> DE NEGRA <i>textiles</i>	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>
Fecha de realización	
Realizada por	

Posibilita realizar consultas en caso de dudas o ante la necesidad de esclarecer ciertos aspectos.

# 02 ELABORACIÓN

## 2. Desarrollar un cuestionario para el análisis del puesto.

NOMBRE DEL PUESTO

<i>productoras</i> <b>OREJA</b> DE NEGRA <i>textiles</i>	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>
Fecha de realización	
Realizada por	
Nombre del puesto AUXILIAR DE MESA	

Debe estar detallado tal cual fue registrado en el organigrama.

# 02 ELABORACIÓN

## 2. Desarrollar un cuestionario para el análisis del puesto.

**PUESTO DEL CUAL DEPENDE**


	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>
	<b>Fecha de realización</b>
	<b>Realizada por</b>
	<b>Nombre del puesto</b> AUXILIAR DE MESA
	<b>PUESTO DEL CUAL DEPENDE</b> Coordinadora

Se debe utilizar como referencia el organigrama. Posibilita identificar el grado de responsabilidad que posee, y el nivel de autonomía para tomar decisiones

# 02 ELABORACIÓN

## 2. Desarrollar un cuestionario para el análisis del puesto.

**RAZÓN DEL PUESTO**

	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>
	<b>Fecha de realización</b>
	<b>Realizada por</b>
	<b>Nombre del puesto</b> AUXILIAR DE MESA
	<b>PUESTO DEL CUAL DEPENDE</b> Coordinadora
	<b>RAZÓN DEL PUESTO</b> Colaborar con las costureras y las operarias de corte para que puedan realizar sus labores. Resulta fundamental la comprensión efectiva de las operarias de corte y costura.

Motivo del puesto. Comprende su responsabilidad y función principal.

# ELABORACIÓN

## 2. Desarrollar un cuestionario para el análisis del puesto.

### ACTIVIDADES

ACTIVIDADES
1. Mantener el orden de la mesa de trabajo, procurando que la misma permanezca despejada de elementos que incomoden el trabajo de las operarias de corte y de costura.
2. Proveer a las operarias de corte y de costura, de los elementos requeridos por las mismas, aproximando las herramientas de trabajo necesarias para cada tarea. Esto incluye alcanzar alfileres, botones, cierres, centímetro, como también organizar lo que fue confeccionado y lo pendiente.
3. Realizar la prueba de la indumentaria y revisar el acabado final de las prendas confeccionadas, lo que implica verificar las costuras, probar la prenda, corroborar la existencia de fallas, recortar hilos, etc. procurando que cumpla con la exigencias del cliente.
4. Etiquetar las prendas con información sobre su confección e instrucciones de cuidado requerido por las mismas.
5. Realizar el empaquetado final de las prendas, corroborando el previo planchado de las mismas y procurando condiciones de entrega prolijas y satisfactorias para los clientes.

Tareas principales del puesto. Se detallan en orden de importancia o según la fase del proceso.

# ELABORACIÓN

## 2. Desarrollar un cuestionario para el análisis del puesto.

### COMPETENCIAS CARDINALES

COMPETENCIAS CARDINALES
<b>Trabajo en equipo:</b> capacidad de participar con un rol activo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, estableciendo como prioridad las metas del equipo por sobre las personales dentro de la cooperativa.
<b>Comunicación:</b> Capacidad de interactuar y desenvolverse con otros individuos y equipos, transmitiendo de manera clara y concisa sus ideas. No sólo hace referencia a la habilidad de hablar, sino también de escuchar y producir intercambios coherentes y fructíferos.
<b>Solidaridad y empatía:</b> capacidad de compartir saberes y conocimientos con las demás integrantes de la cooperativa en pos de mejorar los procesos de trabajo.

Deben ser compartidas por todas las productoras. Definición de qué se busca en las productoras que componen la organización. Vinculadas a los valores de la cooperativa.

# 02 ELABORACIÓN

## 2. Desarrollar un cuestionario para el análisis del puesto.

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

#### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO

**Atención a los detalles:** capacidad de desempeñar cada tarea de forma minuciosa. Se requiere prolijidad y cuidado para la manipulación de maquinarias y telas.

**Organización:** capacidad de establecer prioridades en cada serie productiva a los fines de trabajar de forma ordenada procurando alcanzar con éxito los objetivos estipulados. Se requiere mantener el orden de las herramientas de trabajo.

**Escucha activa:** capacidad de comprender adecuadamente lo requerido por el equipo de trabajo para responder de forma eficiente.

Definen qué se busca de las productoras que componen cada uno de los puestos.

productoras  
**OREJA**  
DE NEGRA  
telas

# 02 ELABORACIÓN

## 3. Obtener información

### MÉTODOS

- Observación
- Entrevista con cada una de las productoras
- Entrevistas grupales

productoras  
**OREJA**  
DE NEGRA  
telas

# 02 ELABORACIÓN

## 3. Obtener información

### ALGUNAS PREGUNTAS...

- ¿Cuál es tu rol dentro de Oreja de Negra?
- ¿Qué representa Oreja de Negra para vos?
- ¿Cómo es un día de trabajo habitual en la cooperativa?
- ¿Sabés utilizar todas las máquinas presentes en el taller? ¿Cuáles sí y cuáles no?
- ¿Te interesa aprender a utilizar otras herramientas?
- ¿Cómo llegaste a trabajar a Oreja de Negra?
- ¿Tienen jefas de taller o las actividades se autogestionan?
- ¿Tenés otro trabajo además del trabajo en el taller?
- ¿Podés identificar las actividades que realizan tus compañeras?

productoras  
**OREJA**  
DE NEGRA  
textiles

# 03 RECOMENDACIONES

- ▶ **ANTES DE INICIAR CON EL PROCESO, INFORMÁ A TODAS LAS INTEGRANTES DE LA COOPERATIVA EL OBJETIVO Y LOS PASOS QUE SE SEGUIRÁN. DE ESTA FORMA, EVITARÁS MALESTARES, DUDAS E INSEGURIDADES.**
- ▶ **SIEMPRE QUE TENGAS DUDAS ¡PREGUNTÁ! REALIZÁ TODAS LAS PREGUNTAS QUE CONSIDERES NECESARIAS. LA INFORMACIÓN NO SOBRA.**
- ▶ **DEJA LOS PREJUICIOS A UN LADO CUANDO REDACTES LA DP. NO APLIQUES JUICIOS DE VALOR.**
- ▶ **RECORDÁ ACTUALIZAR LAS DP DE MANERA ANUAL. LAS DP SON HERRAMIENTAS QUE AGREGAN VALOR A TODOS LOS PROCESOS DE RRHH, UTILIZALAS.**

productoras  
**OREJA**  
DE NEGRA  
textiles



**“NINGUNO DE NOSOTROS  
ES TAN INTELIGENTE COMO  
TODOS NOSOTROS  
JUNTOS”.**

**KEN BLANCHARD**

ACOSTA, SOFIA  
COLOMBINO, FLORENCIA

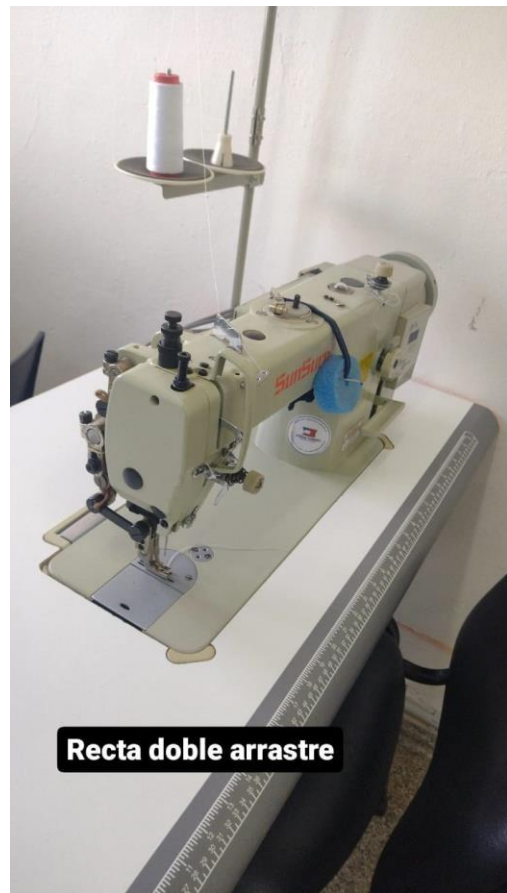


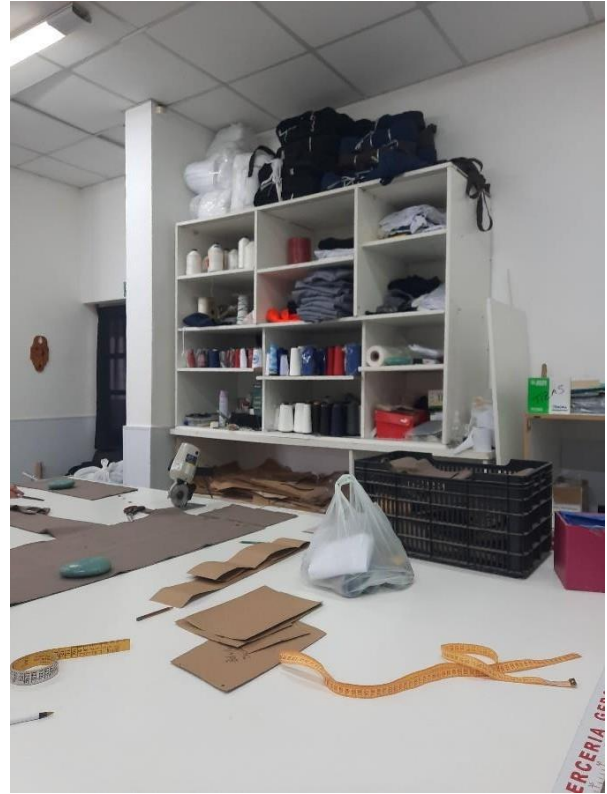
**Apéndice F: Encuesta de satisfacción**

<b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN</b>				
<b>Fecha:</b>				
<b>En una escala del 1 al 5 (siendo 1 el menor valor), ¿cómo te sentís trabajando con tus compañeras?</b>				
<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>
<b>4</b>				<b>5</b>
<b>En una escala del 1 al 5 (siendo 1 el menor valor), ¿cuánto consideras que tu trabajo diario contribuye al logro de los objetivos de Oreja de Negra?</b>				
<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>
<b>4</b>				<b>5</b>
<b>En una escala del 1 al 5 (siendo 1 el menor valor), ¿qué tan satisfecho te sentís con la retribución que recibís en relación a tu trabajo realizado?</b>				
<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>
<b>4</b>				<b>5</b>
<b>¿Son claras las tareas que debes realizar en tu puesto?</b>				
<b>Sí</b>			<b>No</b>	
<b>¿Tenés claro quién es la persona que te asigna las tareas?</b>				
<b>Sí</b>			<b>No</b>	
<b>¿Consideras que la división de tareas es equitativa dentro de tu equipo de trabajo?</b>				
<b>Sí</b>			<b>No</b>	

Apéndice G: imágenes







**FICHA DE ASISTENCIA**

DIAS Y APELLIDOS: Maria Cristina

FECHA	INGRESO	SALIDA	ACTIVIDAD REALIZADA
22/08	17:45	18:15	Clase
23/08	10:30	14:30	Clase
24/08	10:30	14:30	EDUCACION
25/08	10:30	14:30	EDUCACION
26/08	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
27/08	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS

**FICHA DE ASISTENCIA**

DIAS Y APELLIDOS: Maria Cristina

FECHA	INGRESO	SALIDA	ACTIVIDAD REALIZADA
28/08	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
29/08	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
30/08	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
31/08	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
01/09	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
02/09	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
03/09	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
04/09	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
05/09	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
06/09	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
07/09	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
08/09	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
09/09	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
10/09	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
11/09	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
12/09	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
13/09	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
14/09	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
15/09	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
16/09	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
17/09	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
18/09	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
19/09	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
20/09	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
21/09	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
22/09	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
23/09	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
24/09	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
25/09	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
26/09	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
27/09	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
28/09	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
29/09	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
30/09	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
01/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
02/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
03/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
04/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
05/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
06/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
07/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
08/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
09/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
10/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
11/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
12/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
13/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
14/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
15/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
16/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
17/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
18/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
19/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
20/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
21/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
22/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
23/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
24/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
25/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
26/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
27/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
28/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
29/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
30/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS
31/10	10:30	14:30	CHALECOS / CAMISAS

Meli 10:00 a 18:00

**PRODUCCION CAMPERAS**

TALLE	S	2
TALLE	M	10
TALLE	L	3
TALLE	XL	4
TALLE	XXL	2
TOTAL		21

**PRODUCCION BOLSAS DE RED**

CANTIDAD	100
----------	-----

**PRODUCCION CHALECOS MARENGO**

TALLES	CANTIDAD
S	4
M	14
L	19
XL	18
XXL	5
TOTAL	60

**PRODUCCION DELANTALES MARENGO**

CANTIDAD	60
----------	----