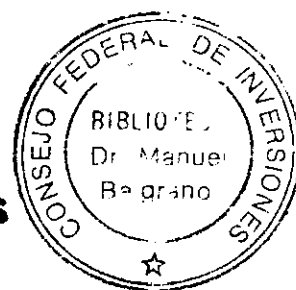


016.334
585640001
I
45789
3463
M5
PROVINCIA: JUJUY

Consejo Federal de Inversiones



**PROGRAMA DE
MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA
EN MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

**CONTRATO DE OBRA EXPEDIENTE
N° 8564 00 01**

EXPERTO: LIC. NÉSTOR FEDERICO SALAZAR

Informe Parcial N°1, Marzo 2007

** Cuaderno N° 2, copias de DDJJ*

Informe N° 1

Parcial de avance de obra

Expediente: 8564 00 01

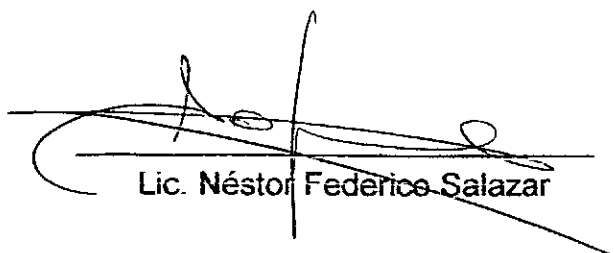
Entre: CFI y Lic. Néstor Federico Salazar

Título del Contrato: Programa de Modernización Tecnológica en Micro,
Pequeñas y Medianas Empresas.

Provincia: Jujuy

Notas Aclaratorias

1. Debido a la demora y entrega del contrato este primer informe sale en el mes de marzo.
2. En colaboración directa con el Gobierno de la Provincia de Jujuy, Ministerio de Producción y Medio Ambiente, Dirección General de Industria y Desarrollo Comercial; me han solicitado demorar la presentación oficial por agenda del Sr. Ministro.
3. La citada Dirección Industrial Provincial, a través de su Director, Ing. Adrián Lipchak, nos ha solicitado el diseño y publicación de una revista que contenga el material científico / didáctico que fui entregando a las empresas, según contrato, y esto ha insumido bastante tiempo, pero se hizo con gusto.
4. En el mes de abril del año, elevaremos dos informes. Uno hasta el 10 del citado mes y el otro entre el 25 y 30. De esta manera recuperaremos el atraso, para cumplir el contrato en tiempo y forma.
5. Las Declaraciones Juradas que se hacen firmar a las empresas beneficiarias del Programa de Modernización Tecnológica, son por triplicado. Un original para el Consejo Federal de Inversiones, otro para el Ministerio de Producción y Medio Ambiente del Gobierno de Jujuy, y otro para mi archivo. Los originales que se juntan en el presente informe van adjunto en el CUADERNO N° 1, que tiene la Leyenda "Originales de DDJJ". Los demás cuadernos dicen "Copias".



Lic. Néstor Federico Salazar

Índice

• Presentación Informe N° 1.....	4
• Sumario Primer Informe.....	6
• Listado de las empresas del 1° informe.....	7
• Sumario y registro fotográfico.....	8
• Material Didáctico.....	38
• Resumen.....	60
• Anexo I: Declaraciones Juradas.....	61

Programa de Modernización Tecnológica: Jujuy

Informe Parcial N° 1

Presentación

Recordemos que el alcance del PMT son 100 MIPYMES de la provincia de Jujuy. Su objetivo central es la contribución de la mejora en la competitividad de las mismas. Habíamos partido de un diagnóstico, que se realizó, hace dos años atrás, cuyos resultados fueron un marcado déficit en la eficacia y eficiencia de la gestión del empresariado local; gestión caracterizada por una modalidad a "ciegas".

En este sentido, el PMT se organizó como una respuesta eficaz y eficiente a la citada problemática, atacándose un área central, a saber: la gestión de los RRHH. Para ello, diseñamos un plan de capacitación y una aplicación informática (software) que tiene como finalidad el control de accesos y manejo de un motor de base de datos del legajo del personal.

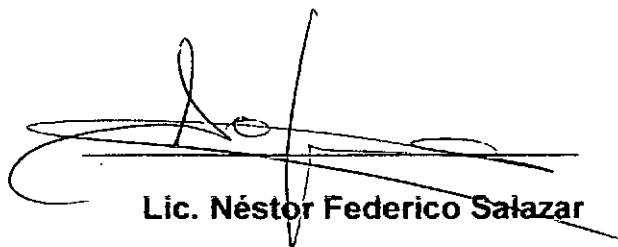
Subyacen dos hipótesis centrales. La primera, que la gestión de personas contribuye al logro de los objetivos organizaciones. Así, dándoles a los empresarios elementos profesionales para organizar la misma contribuimos a su mejor desempeño. Para lograr este objetivo, es el plan de capacitación con los contenidos que adjuntamos y explicitamos en el material didáctico. Apuntamos al manejo profesional en los aspectos administrativos y de gestión. En definitiva damos al empresario los elementos para crear un marco normativo que favorezca la producción de sinergia de las relaciones interpersonales en la empresa, para lograr sus objetivos. La segunda hipótesis, parte de que no solo la información debe estar sino que debe estar disponible y ser relevante correlacionada con la toma de decisiones. Para esto, les implantamos nuestro software, aplicación sencilla que mejora sustancialmente un aspecto administrativo del personal: los accesos y legajos.

En esta etapa del recorrido del PMT hemos confirmado la necesidad del mismo y la veracidad de las hipótesis planteadas. Por mucho, las necesidades han confirmado esta contribución al desarrollo de las empresas locales. Recordemos que el empresariado local Jujeño se encuentra amenazado por la diferencia de competitividad con dos jurisdicciones altamente competitivas vecinas: Tucumán y Salta. Quienes en muchos rubros, son quienes explotan y se benefician de negocios que no son capitalizados por Jujuy, por diferencia de velocidad mental o cognitiva, más que por capacidad de inversión. Particularmente, en uno de los rubros más importantes como lo es el de Servicios Turísticos.

No es otra cosa que la promoción de cambiar estructuras culturales y cognitivas perimidas con vistas a nuevos modos de organizar la gestión organizacional para poder estar a la altura de los nuevos desafíos nacionales y globales.

En este sentido, la visión del CPN Hugo Tobchi, actual Ministro de Producción de Jujuy, fue el que permitió organizar este esfuerzo. A sabiendas de que los cambios no se producen solos, no por generación espontánea. Así, el PMT es también instrumento promotor de cambio. Herramienta que el Sr. Ministro entiende debe producir un nuevo estado de conciencia en el empresariado local. *Insight* que permitan a los hacedores del quehacer productivo jujeño posicionar a la provincia como jurisdicción de calidad y creatividad.

Podemos decir, que a partir de esa visión, el PMT está cumpliendo y superando sus objetivos. Hemos recibido toda clase de felicitaciones y compromisos de parte de nuestro objetivo: los empresarios. Sorprendidos y agradecidos de poder ser asistidos en una de sus mayores dolencias: la gestión de personas. Sin duda, visión compartida por el CFI y el Ministerio de Producción de Jujuy, facilitadores del presente y para quienes van todos los reconocimientos por su compromiso.



Lic. Néstor Federico Salazar

Sumario del Primer Informe

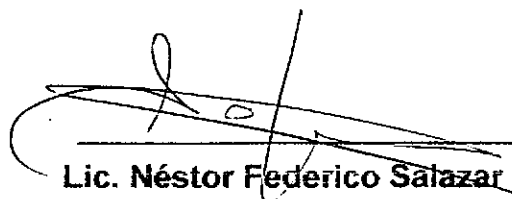
Los informes parciales, por su naturaleza, son de característicos descriptivos y nominales. Como avance de obra irán describiendo la tarea. He incluido las fichas técnicas de cada empresa, y un pequeño dossier a modo de presentación y perfil de competitividad.

Ya vamos elaborando importantes conclusiones que serán integradas al análisis cualitativo que se presentará en el informe final: una de las mas importantes se refiere al cambio generacional en la conducción de las empresas jujeñas. Así, a los análisis cuantitativos y tablero de control con estadísticas que se elaborará para el Consejo Federal de Inversiones y Para el Ministerio de Producción de Jujuy, adjuntaremos la evaluación cualitativa con variables como la cita.

A este primer informe lo integran quince (15) empresas, implantadas en el mes de enero (salvo una, IMISS, del rubro salud del mes de marzo que la incluimos por ser la última de ese rubro).

En la primera de las empresas descritas, **José Antonio Berruezo SRL**, he incluido fotos del software funcionando, prototipo ideal para que el CFI pueda tener una clara representación del funcionamiento del mismo.

La Asociación Foresto Industrial de Jujuy, y la Asociación de Clínicas y Sanatorios han acercado su solicitud de de ser beneficiarias del PMT. En virtud de su relevancia productiva a la primera, le hemos asignado un cupo de 8 de las 21 empresas asociadas; y a la segunda, en virtud de la cantidad de puestos de trabajo que generan, le asignamos también 8 lugares. Esto en virtud de nuestro cupo de 100, y de lo heterogéneo del mismo, y de la gran demanda de este programa.



Lic. Néstor Federico Salazar

Programa De Modernización Tecnológica

Listado de Empresas y Capacitandos

Primer informe parcial

Nº	Empresa	Capacitando	Cargo	Mes
1	José Antonio Berruezo SRL	Antonio Manuel Berruezo	Socio / Gerente	Enero
2	Clínica San Francisco	Lic. Letizia Sugrañes	Directora	Enero
3	Módica SRL	CPN Martín Arriaga	Gerente	Enero
4	Mecatécnica SRL	Elsa Margarita Gutierrez	Socio / Gerente	Enero
5	Ortiz SRL	Ricardo Ortiz Neopoldo Velásquez Alejandra Vedelar	Socio / Gerente Jefe Producción Jefe Administrativo	Enero
6	Clínica Ledesma SRI	Mabel Vega	Administradora	Enero
7	Clínica Avenida SRL	Dr. Claudio Ortiz	Socio / Gerente	Enero
8	Clínica San Lorenzo	Sra. Inés de Farfán	Administradora	Enero
9	Vinería San Juan	Sr. Ricardo Ferreyra Sra. María E. Ferreyra Sr. Antonio Ferreyra	Socio / Gerente Socio / Gerente Socio / Gerente	Enero
10	Emergencias Quintar SRL	Sra. Rita López	Coordinadora	Enero
		Sra. Norma Molina	Administradora	Enero
11	Sanatorio Quintar SRL/Perico	Sta. Gladys Limache	Supervisora	
12	Hotel Fenicia	Esc. Raquel Quintar	Encargada	Enero
13	Hotel Tío Lucas	Sr. Hugo Veliz	Encargado	Enero
14	Farmacia Irigoyen	Sra. Alba Ceballos	Socio / Gerente	Enero
15	IMISS	Dr. Sebastian Zenteno	Socio / Gerente	Marzo

Cantidad de empresas	15
Cantidad de Capacitandos	20

**Análisis Sumario, Ficha Técnica
Y
Registro fotográfico de las empresas**

Empresa: José Antonio Berruezo SRL – Estación de Servicios

Nº: 1

Sumario

Pyme familiar de más de 80 años. Fundada a principios del siglo pasado por Dn. José Manuel Berruezo, se inició como una tradicional tienda de ramos generales de zona rural. Ahí, pusieron los dos primeros expendedores manuales de combustible. Siempre comprometida y protagónica con el desarrollo de la zona, La familia Berruezo está ya en la tercera generación. Hijos y nietos han mantenido la estación de servicio, que se fue modernizando y cambiando según los tiempos, aunque se fueron diversificando a otros sectores. La estación de servicio posee un importante canal mayorista, representado principalmente por los productores tabacaleros de la zona. Además, de la venta minorista, distribuyen fertilizantes y aceites. Es franquicia de YPF.

Análisis de competitividad

Como problemática interna, se destacan el servicio de atención al cliente y la organización de los RRHH como áreas de dificultad. En este sentido, la empresa ha empezado un proceso de sistematización e inversión en la mejora de su capital humano. Como problemática externa, la dificultades se refieren a la arbitrariedad en la política de la petrolera o casa madre; sistemas de cupificación y territorialidad, que incentivan la competencia desleal y la falta de acompañamiento y escasa posibilidad de planificar. Entonces, se encuentra con baja rentabilidad de su producto principal y cupos y territorio en su *mix* del *portfolio* comercial.

Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.
Reducción de impuestos.
Control de las políticas de las petroleras.

Ficha Técnica

Razón Social: José Antonio Berruezo
 CUIT: 20-08193072-5
 Dirección: Avda. Gral Belgrano
 Teléfono: 388-4944192
 Localidad: Monterrico
 Provincia: Jujuy
 Mail: jabypf@imagine.com.ar
 Rubro: Expendedor Combustible
 Cantidad Empleados: 14
 Año Constitución:
 CC: Fuegra

Empresa: José Antonio Berruezo- Estación de Servicios Nº:1

Registro Fotográfico



J. Manuel Berruezo y Lic. Salazar



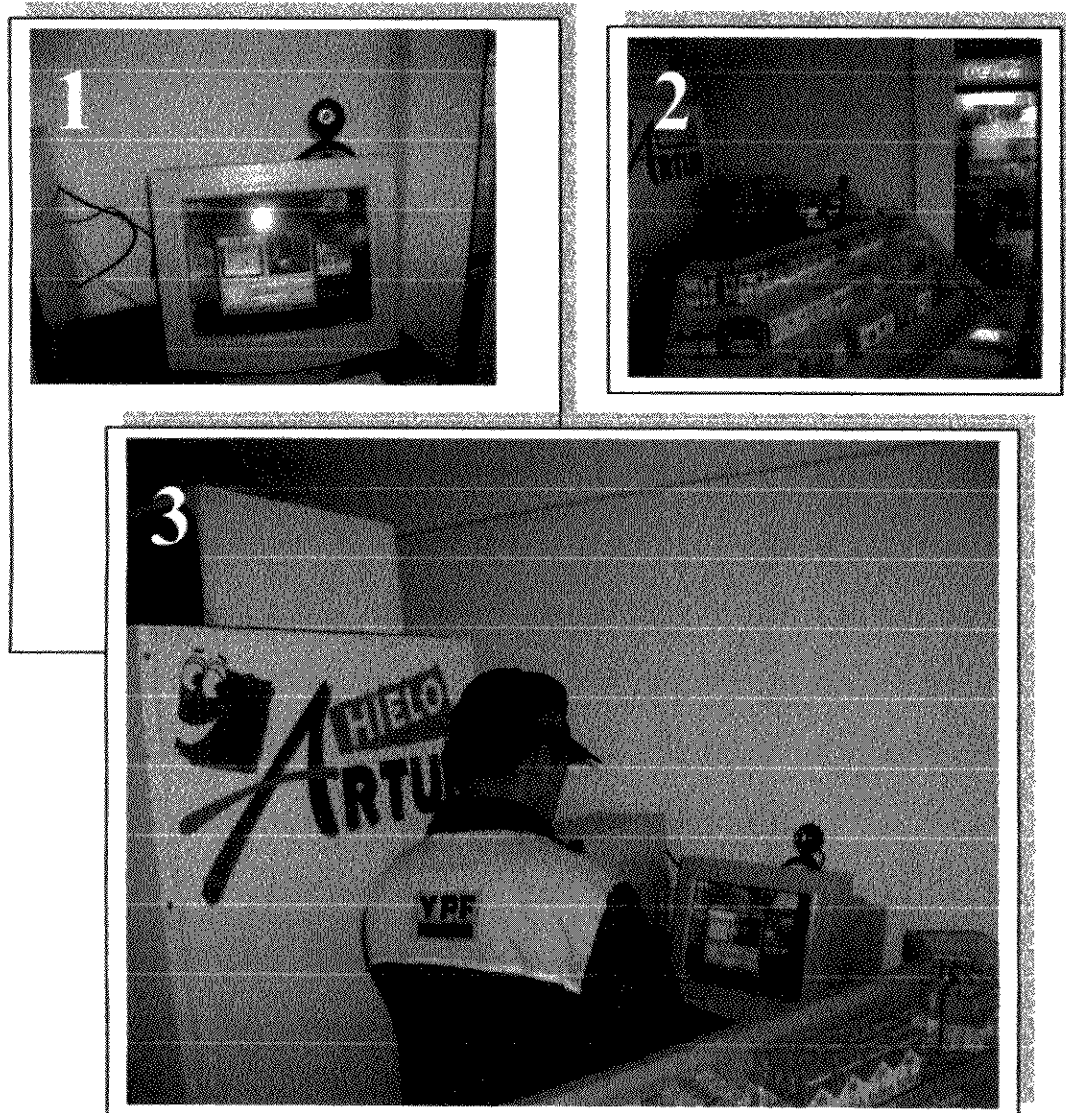
Playa de la Estación de Servicios



Interior de Playas

Empresa: José Antonio Berruezo- Estación de Servicios

Sistema de Control de Presentismo Implantado



1. Monitor de la PC con nuestro sistema instalado.
2. Foto en perspectiva del sector (*shop*) en donde se encuentra instalado.
3. Empleado realizando el registro.

Empresa: Clínica San Francisco SRL – Geriátrico Nº:2

Sumario

Institución de servicios geriátricos. Principal prestador del PAMI y de la Obra social provincial. Posee 40 camas con una tasa de ocupación del 100x100. Un staff de enfermeros especializados es su capital humano más importante.

Análisis de competitividad

Las actualizaciones salariales no han tenido el mismo correlato en la actualización de la cápita de sus dos principales prestadores, con lo cual la rentabilidad ha puesto en seria amenaza la existencia de la empresa. No posee manual de roles y funciones ni área de RRHH, han empezado este año a trabajar en la mejorad e su capital humano y nuevos planes de negociaciones para superar la crisis de rentabilidad.

**Qué le gustaría que hiciera el
Gobierno Provincial.**

Mejora en la política de pago y
negociación de la obra social
provincial.

Ficha Técnica

Razón Social: Clínica S Francisco
SRL

CUIT: 30-64302735-2

Dirección: Quemes 760

Teléfono: 388-4228738

Localidad: SS de Jujuy

Provincia: Jujuy

Mail: clinicasanfranciscosrl@yahoo.com.ar

Rubro: Salud Humana

Cantidad Empleados: 28

Año Constitución: 1991

CC: 122/75

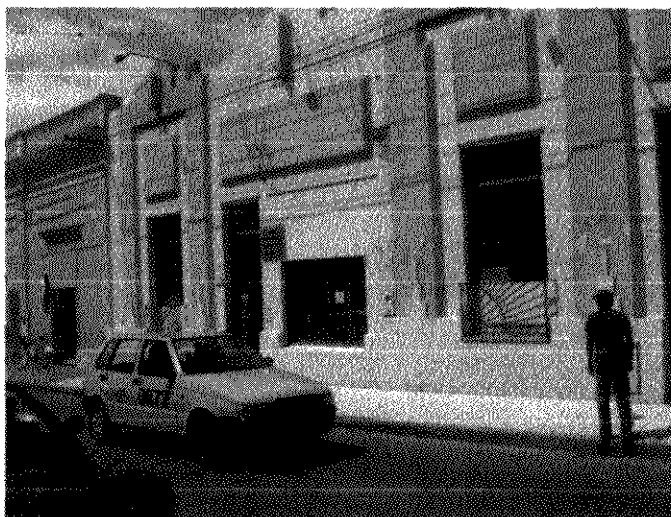
Empresa: Clínica San Francisco.

Nº:2

Registro Fotográfico



Lic. Salazar y Lic. Sugrañes, Directora de la
Clínica



Fachada del Geriátrico en el centro de la
ciudad.

Empresa: Modica SRL — Expendedor de Combustible Nº:3

Sumario

Es una estación de servicios de muy buena imagen en la ciudad de Perico. Posee el mix completo de productos YPF, de la cual es franquicia, incluido aceites y fertilizantes. Opera con los productores rurales (tabacaleros) y el canal minorista. Posee un importante servicio de restaurante o *fast food*, muy rentable. Buen equipamiento, e infraestructura edilicia con una ocupación del 100x100. Se ubica en pleno centro de la ciudad.

Análisis de competitividad

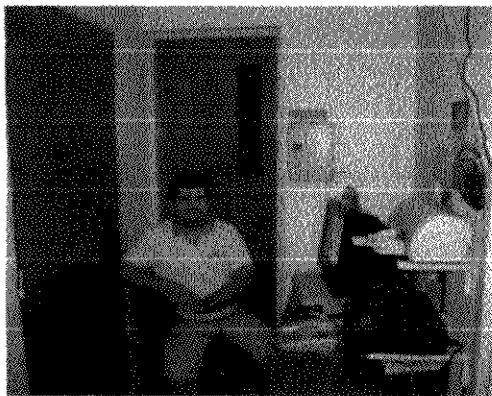
Se encuentra en plena transición de modalidades de gestión: desde el tipo unipersonal al gerenciamiento. Su actual gerente, es un joven contador público que está organizando la parte administrativa. Su déficit son los RRHH, al nivel operativo. La planificación, la auditoria y control de los mismos como temas destacados.

Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial
Líneas de crédito flexibles para adquisición de tecnología.
Disminuir la competencia desleal.

Ficha Técnica
Razón Social: Modica SRL
CUIT: 30-70811402-9
Dirección: San Martín 220
Teléfono: 388-4914920
Localidad: Perico
Provincia: Jujuy
Mail: modicaypf@jujuytel.com.ar
Rubro: Exp. De Combustible
Cantidad Empleados: 12
Año Constitución: 2002
CC:

Empresa: Modica SRL — Exp. De combustible.
Nº:3

Registro Fotográfico



CPN Martín Arriaga, gerente



Interior de platas. (Módica, Perico)

Empresa: Mecatécnica SRL — Expendedor de Combustible

Nº:4

Sumario

Micro-Pyme formada por el Ing. Cifuentes y Sra. Surge como resultado de un emprendimiento productivo que accedió a una línea de crédito especial. Poseen un fuerte compromiso social, se encuentra en una zona particularmente marginal de Palpalá; todos los empleados son del mismo barrio, y está en pleno proceso de consolidación. Poseen una interesante infraestructura en terreno y edificio, pero es el equipamiento su principal problema. Son expendedores exclusivos de GNC.

Análisis de competitividad

Un emprendimiento empresarial con mucho entusiasmo. Falta organización y sistematización en los procesos. Según su formación, están en proceso de adquisición de experiencia. La prolijidad y dedicación de sus dueños suple la falta de capital y tienen buenas chances de éxito.

Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial

Líneas de crédito flexibles para adquisición de tecnología.

Disminuir la competencia desleal.

Ficha Técnica

Razón Social: Mecatécnica SRL

CUIT: 30-68739177-9

Dirección: (Dr. Carrillo 679)

Teléfono: 388-4234332

Localidad: Palpalá

Provincia: Jujuy

Mail:

Rubro: Exp. De Combustible

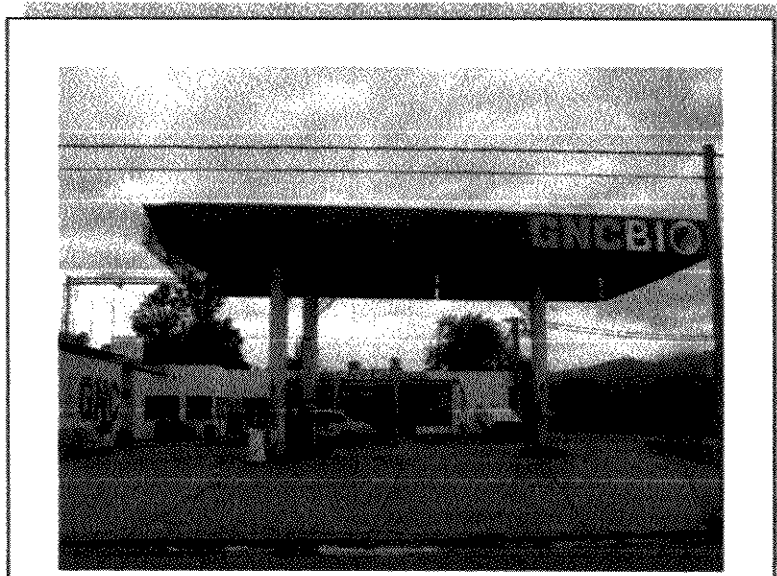
Cantidad Empleados: 6

Año Constitución: 1997

CC:

Empresa: Mecatécnica SRL — Exp. De combustible.
Nº:4

Registro Fotográfico



Frente e Interior de la estación de GNC; aún no cuenta con servicios anexos.

Empresa: Aberturas Ortiz — Carpintería Industrial de Madera

Nº:5

Sumario

Pyme familiar de más de 20 años en la fabricación de carpintería de obra, abertura y otros productos de madera para la construcción y la ambientación de interiores.

Inicio de actividad en 1978. Pretende conjugar tecnología mas trabajo artesanal como estrategia de valor agregado para sus clientes.

Las especies con las que trabaja son: cedro Orán, cedro rosado, pino criollo, roble, quina, mora y lapacho. Madera secada (12-14% de humedad) en equipos computarizados.

Análisis de competitividad

Desde los años '90 se incorporó la tercera generación; los hijos del actual presidente. Esto ha ido produciendo la incorporación de nuevos modelos cognitivos de gestión, caracterizada por una modalidad unipersonal. El desafío mas importante en estos momentos es la reingeniería organizacional, hacia un modelo de *management* profesional.

Aún no posee manual de roles y funciones, principalmente el problema radica en el gerenciamiento, por cuanto la producción está correctamente sistematizada, en cuanto a lo operativo.

Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial

Líneas de crédito flexibles para adquisición de tecnología.

Posibilidad de abastecer la obra pública provincial.

Ficha Técnica

Razón Social: Aberturas Ortiz
CUIT:

Dirección: San Juan 959

Teléfono: 388-4277232

Localidad: Río Blanco/Palpalá

Provincia: Jujuy

Mail: gerencia@ortizmaderas.com

Rubro: Carpintería Industrial

Cantidad Empleados: 25

Año Constitución: 1978

CC: 335/75

**Empresa: Aberturas Ortiz — Carpintería Industrial de
Madera
Nº:5**

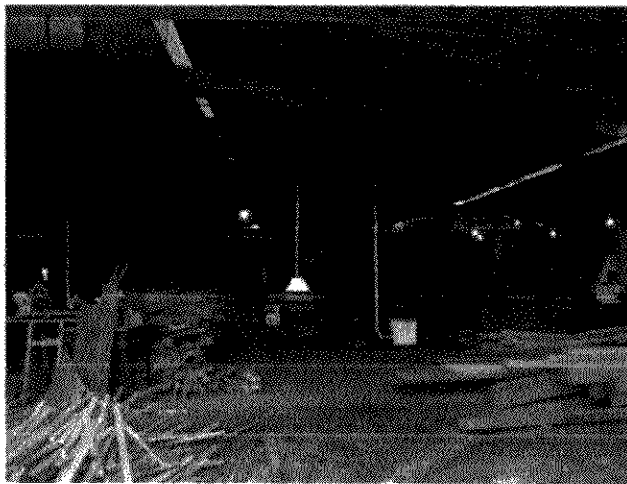
Registro Fotográfico



Sr. Nelso Ortiz y Lic. Salazar



de Izq. A Der.: Sr. Leopoldo
Velásquez; A. Valdemar, y
Ricardo Ortiz.



Interior de la fábrica.

Empresa: Clínica Ledesma – Salud

Nº:6

Sumario

Es el Sanatorio privado mas grande y de mayor complejidad del interior de la provincia de Jujuy; del departamento Libertador general San Martín. Es a su vez, el prestador del PAMI para toda esa zona, conocida como El Ramal, de actividad principalmente azucarera.

Posee un nómina de 90 empleados más un número parecido de prestadores médicos. Propiedad de un dueño único, Dr. Bru Moró.

Análisis de competitividad

La conducción y formación de equipos operativos y la gestión general de los RRHH es una de sus áreas de dificultad. Escasa inversión en capacitación y desarrollo en todos los niveles, incluido el gerencial. En el presente año han hincado un proceso de reorganización institucional.

**Qué le gustaría que hiciera el
Gobierno Provincial**

Disminución de impuestos.

Ficha Técnica

Razón Social: Clínica Ledesma

CUIT: 30-58482351

Dirección: Ada. Libertad Nº 1955

Teléfono: 3886-421858//422320

Localidad: Ltdor. Gral. San Martín

Provincia: Jujuy

Mail:

Rubro: Salud

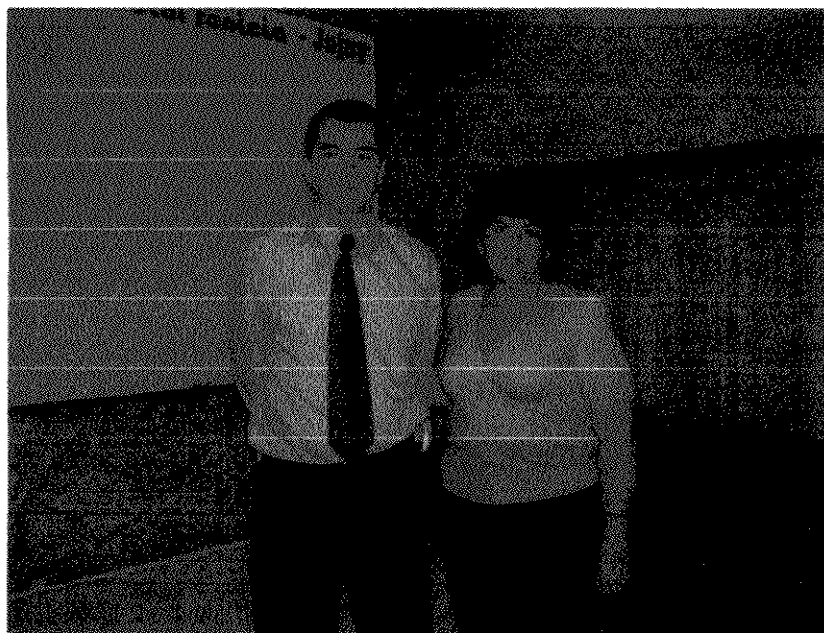
Cantidad Empleados: 90

Año Constitución: 1978

CC: 122/75

Empresa: Clínica Ledesma – Salud Nº:6

Registro Fotográfico



Lic. Salazar y Sra. Mabel Liliam Vega, Administradora

Empresa: Clínica Avenida SRL – Salud

Nº:7

Sumario

Importante empresa de salud del interior de la provincia, San Pedro. Con una nómina de 50 empleados en relación de dependencia y uno 30 profesionales prestadores. Posee complejidad 3, y cuenta con una multiplicidad de especialidades médicas. Los propietarios son profesionales médicos, que se asociaron para crear esta empresa en el año 1978.

Análisis de competitividad

No poseen área de RRHH. La gestión de los mismos es su principal área de dificultad, particularmente el gerenciamiento de los mismos. Esto provoca un continuo estrés y desgaste entre los socios y han tenido distintos problemas continuos con el personal. No poseen manual de roles y funciones, ni sistema alguno de rrhh.

Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial

Aumento de los aranceles de las obras sociales.

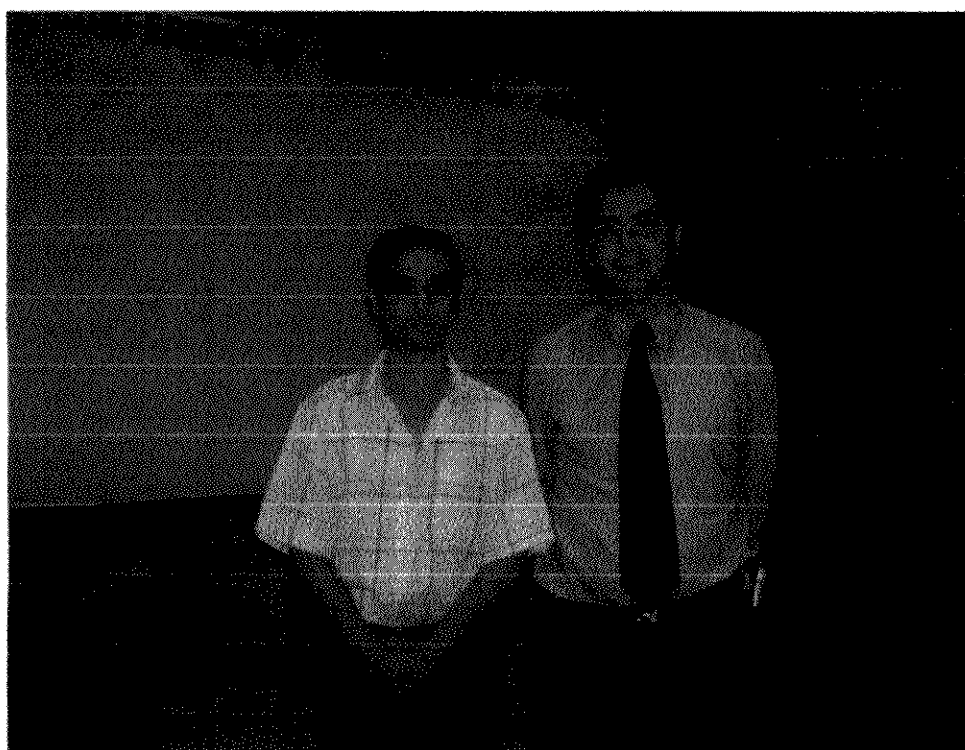
Flexibilidad en el pago de impuestos.

Ficha Técnica

Razón Social: **Clínica Avenida SRL**
 CUIT: **30-61205785-7**
 Dirección: **W. Leach 418**
 Teléfono: **3884-420033**
 Localidad: **San Pedro**
 Provincia: **Jujuy**
 Mail: **admin@c_avenida.com.ar**
 Rubro: **Salud**
 Cantidad Empleados: **50**
 Año Constitución: **1978**
 CC: **122/75**

Empresa: Clínica Avenida SRL— Salud Nº:7

Registro Fotográfico



Dr. Claudio Ortiz, socio gerente, y Lic. Salazar

Empresa: Clínica San Lorenzo – Salud

Nº:8

Sumario

Pequeña clínica del interior de la provincia fundada en el año 1978, y con un nómina actual de 18 empleados (Enfermeros, mucamas y cocina, administrativos y mantenimiento) más otros tantos profesionales médicos que se desempeñan como prestadores.

Análisis de competitividad

No poseen manual de roles y funciones, ni área de rrhh. La organización administrativa y el desarrollo de su capital humano se destaca como un aspecto a mejorar sustancialmente.

Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial

Reducción de impuestos

Ayuda para que las obras sociales
paguen en tiempo y forma.

Ficha Técnica

Razón Social: Clínica San Lorenzo

CUIT: 30-59513049-9

Dirección: Avda. Libertad 215

Teléfono: 3886-423476

Localidad: Ltador. Gral San Martín

Provincia: Jujuy

Mail: robertovilarino@hotmail.com

Rubro: Salud humana

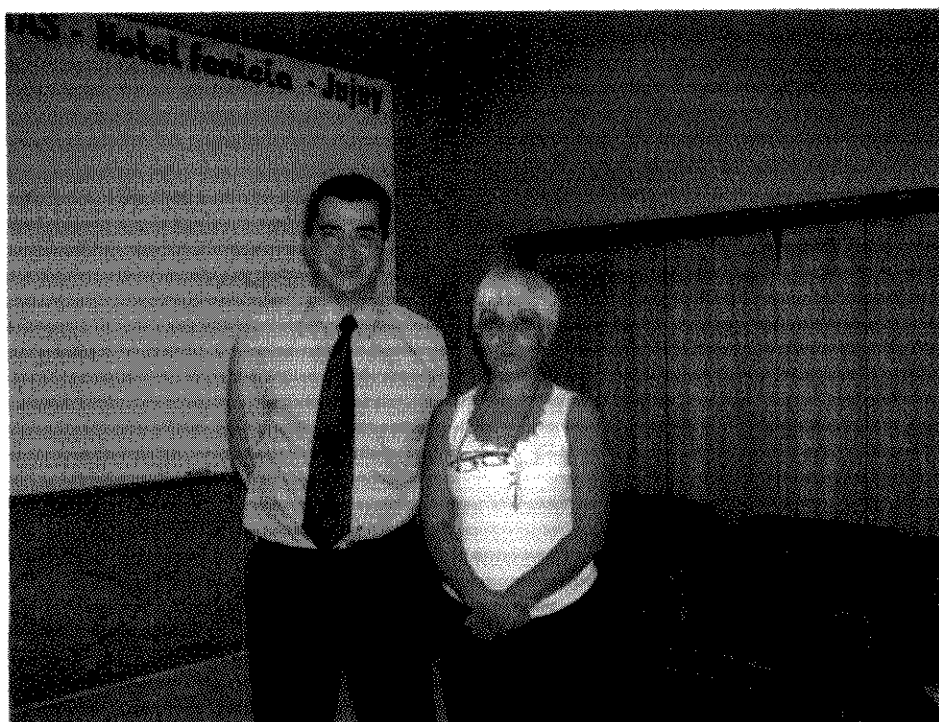
Cantidad Empleados: 18

Año Constitución: 1978

CC: 122/75

Empresa: Clínica San Lorenzo — Salud Nº:8

Registro Fotográfico



Sra. Inés de Farfán, Administradora, y Lic. Salazar

Empresa: Vinería San Juan. De Antonio

Ferreira — Distribuidor de Bebidas

Nº:9

Sumario

Pyme familiar de 24 años en el rubro distribución de bebidas. Posee la franquicia y distribución exclusiva de importantes marcas de vinos nacionales. Realiza venta minorista y mayorista. Desde unos años abrieron una sucursal en la Provincia de Salta. Están especializados en Vinos. Cuentan con un sistema de Preventa y distribución propio. Depósito y local muy bien puestos, con prolijidad y estética. Fundada por Dn. Antonio Ferreira, recientemente fallecido, ahora está gerenciala por los tres hijos del fundador.

Análisis de competitividad

El fundador, Sr. Antonio Ferreira, realizaba una gestión de tipo unipersonal con una dedicación 100x100 a la empresa. Su reciente fallecimiento, amen del impacto afectivo, puso de relieve la necesidad de ORGANIZACIÓN de los tres hermanos a cargo de reconducir los destinos de la empresa. Han realizado una primera redistribución y asignación de tareas general: Antonio en lo comercial, Ricardo Proveedores y María Eugenia en la Administración. Los dos hermanos varones auditan un día cada uno la Unidad de Salta. No poseen organigrama ni manual de roles y funciones. Déficit en la selección y entrenamiento de los equipos de venta.

Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.

Reducción de la competencia desleal.

Reducción de Impuestos.

Líneas de Crédito

Ficha Técnica

Razón Social: Vinería San Juan

CUIT: 20-7934721-4

Dirección: Avda. Alte. Brown 894

Teléfono: 388-4250016

Localidad: San Salvador de Jujuy

Provincia: Jujuy

Mail:

antonioferreira@arnet.com.ar

Rubro: Distribución Bebidas

Cantidad Empleados: 38

Año Constitución: 1983

CC:

Empresa: Vinería San Juan — Distribución de bebidas. Nº:9

Registro Fotográfico



Antonio y Ma. Eugenia Ferreyra y
Lic. F. Ruilova



Junto al Lic. Salazar



Fachada de la Empresa en Avda. Almirante Brown- SS de Jujuy

Empresa: Emergencias Quintar SRL – Salud

Nº:10

Sumario

Su actual gerente, Héctor Cachullani inicio la unidad con un móvil propio a principios de los '90, fusionándose posteriormente con la SRL, quien aportó inversión en infraestructura, equipamiento y RRHH; Cachullani, kNow How. En la misma década tuvieron un crecimiento explosivo, llegando a liderar el mercado, y contando incluso con un programa en TV propio. En el año 2000 la SRL modificó su estructura prestacional en un acuerdo macro con el PAMI, dentro del cual figuraba Emergencias. Este acuerdo, conveniente en general, fue altamente perjudicial para el servicio. Se produjo una importante fuga de capital humano hacia el estado, incluido su Gerente Médico. Actualmente, se está volviendo a revisar la unidad con vistas a una reingeniería de la retome a la filosofía y estrategia de servicios original.

Análisis de competitividad

El sistema de servicio a un prestador por cápita le ha quitado posibilidad de continuar con su desarrollo comercial estratégico planteado en los inicios de la creación de la empresa. Falta de inversión en equipamiento y reducción en la calidad profesional de los RRHH, a partir de la emigración de parte de su personal al sector estatal. Actualmente, se está revisando completamente esta situación con vistas quizá al formarla como unidad nuevamente independiente de la cápita. En este sentido, se desempeñan hoy mas como unidad de traslado que como servicio de EMERGENCIAS MÉDICO.

Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.

Líneas de crédito flexibles para adquisición de equipamiento.

Mayor control sobre las normas de áreas protegidas en las empresas

Ficha Técnica

Razón Social: Q. Emergencias SRL

CUIT: 30-64302735-2

Dirección: Avda. H. Irigoyen 596

Teléfono: 388-4228738

Localidad: SS de Jujuy

Provincia: Jujuy

Mail:

Rubro: Salud Humana

Cantidad Empleados: 28

Año Constitución: 1992

CC: 122/75

Empresa: Emergencias Quintar. Nº:10

Registro Fotográfico



Gerente H. Cachullani , y Lic. Salazar



Coordinadora Rita López y Lic. Salazar.

Empresa: Sanatorio Quintar SRL – Perico

Nº:11

Sumario

Sanatorio que fue pensado para liderar en la zona en servicio de salud humana. Fundado hace siete años, la Unidad Perico es la sucursal de la casa madre de igual razón social en San Salvador de Jujuy. Perico es la zona tabacalera de la provincia y contribuye en gran parte del PBI provincial. El Sanatorio se creó con un acuerdo prestacional de cápita con la obra social OSPRERA, de los trabajadores rurales. Lo que se pensó es que esto sería la llave para una pronta inserción en el mercado, cosa que no se logró y ha quedado sin inversión y mejora en equipamientos y RRHH, principalmente falta de médicos especialistas.

Análisis de competitividad

Al no cubrir las expectativas de la inversión realizada, se dejó de invertir en la Unidad fruto de los cual ha sido la sustancial reducción de la prestación de servicios e ir acercándose más a un centro de derivación hacia la capital de la Provincia. Posee una infraestructura edilicia única, incluido helipuerto, pero la situación descrita lo ha dejado casi en una posición de parálisis.

Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.

Líneas de crédito flexibles para adquisición de tecnología.

Reducción de impuestos

Ficha Técnica

Razón Social: Sanatorio Quintar SRL

CUIT: 30-65567814-6

Dirección: Villafañe 20

Teléfono: 388-4914100

Localidad: Perico-CPAY4610FGN

Provincia: Jujuy

Mail:

Rubro: Salud Humana

Cantidad Empleados: 49

Año Constitución: 2000

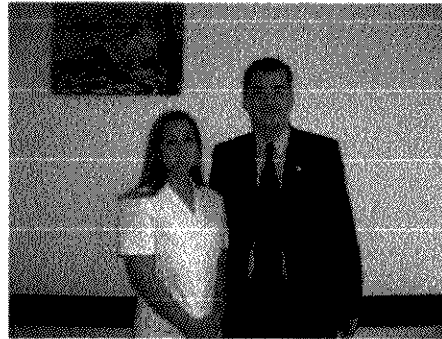
CC: 122/75

Empresa: Sanatorio Quintar Perico – Nº:11

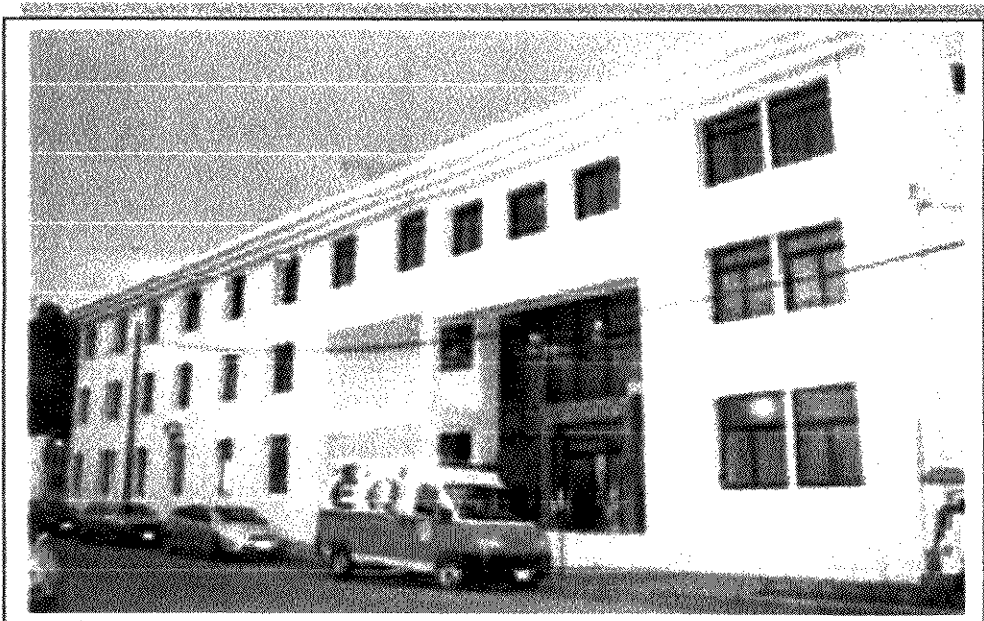
Registro Fotográfico



M. Molina, Administradora, y Lic.
Salazar



Gladis Limache, Sup. Enfermería
y Lic. Salazar.



Fachada del Sanatorio en Perico

Empresa: Compañía Hotelera Jujeña SA- Hotel Fenicia // Hotel Tío Lucas Nº:12-13

Sumario

La Compañía Hotelera Jujeña SA se compone de cuatro hoteles. Dos de tipo de albergues transitorios; otro de 3 estrellas y otro de 1 estrella, en el casco céntrico de la ciudad capital de Jujuy. Uno de sus accionistas, CPN Edil Quintar, es el actual presidente de la Cámara de Hoteles de Jujuy. En virtud del cupo del presente programa capacitamos a dos de sus empresas, las más importantes: El Hotel Fenicia y El Hotel Tío Lucas. Es una empresa 100x100 familiar, la Compañía fue fundada por la madre y hoy ya participa la tercera generación. Poseen una agencia interna de turismo receptivo, la única en Jujuy, con lo cual, y en virtud del auge turístico de la provincia, atraviesan una etapa de alta rentabilidad. Cuentan a su vez con la ventaja de poseer un lavadero industrial propio, que se encarga de la ropa de las cuatro unidades exclusivamente. En su segmento, son un grupo de hoteles exitosos.

Análisis de competitividad

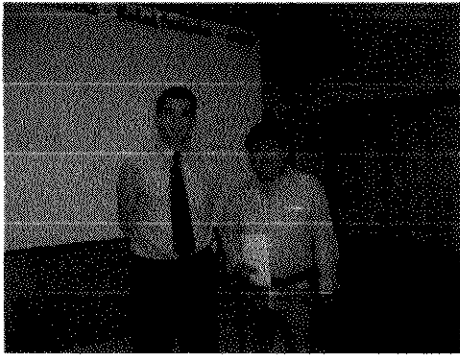
Período de transición desde una modalidad de gestión unipersonal a la incorporación de capital humano y tecnológico moderno. Aún no poseen organigrama ni manual de roles y funciones y es todavía un manejo a ojo el control de los insumos y rrhh. Poseen personal entrenado empíricamente, aunque falta formación profesional.

Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial
Líneas de crédito flexibles para adquisición de tecnología.
Basta de piqueteros.

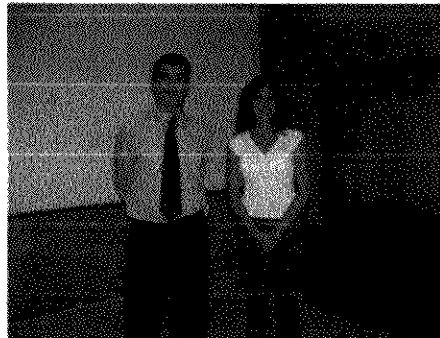
Ficha Técnica	
<u>Razón Social</u>	Cia Hotelera Jujeña SA
<u>CUIT</u>	30-70773559-3
<u>Dirección</u>	Avda. 19 de Abril 427
<u>Teléfono</u>	
<u>Localidad</u>	SS de Jujuy
<u>Provincia</u>	Jujuy
<u>Mail</u>	
<u>Rubro</u>	Hotelería
<u>Cantidad Empleados</u>	60
<u>Año Constitución</u>	2001
<u>CC</u>	Gastronómico

**Empresa: Compañía Hotelera SA— Hotel Fenicia y
Hotel Tío Lucas
Nº:12-13**

Registro Fotográfico



**Lic. Salazar y Hugo Veliz Enc.
Hotel Tío Lucas**



**Lic. Salazar y Esc. Raquel
Quintar, Enc. Hotel Fenicia**



Fachada Hotel Fenicia en Avda. 19 de Abril, SS de Jujuy

Empresa: Farmacia Irigoyen — Farmacia Nº:14

Sumario

Micro Pyme estratégicamente ubicada (cerca de un importante sanatorio). Mix completo de farmacia y anexo perfumería. Posee una importante cartera de clientes y opera con obras sociales.

Análisis de competitividad

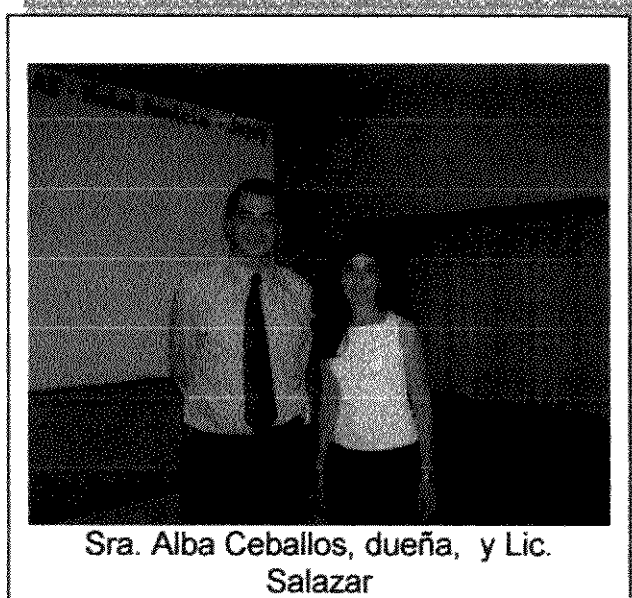
Falta organización y sinergia. No hay definición de roles y funciones. Todos hacen de todo, lo que en cierto sentido se justifica, limita por otro lado un mayor volumen de negocio y crecimiento.

Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial
Reducción de impuestos (IB)
Disminución en las bonificaciones a las obras sociales.
Colaborar en que las obras sociales paguen en tiempo y forma.

Ficha Técnica
Razón Social: Farmacia Irigoyen
CUIT: 30-68739979-6
Dirección: Hipólito Irigoyen 620
Teléfono: 388-4225533
Localidad: SS de Jujuy
Provincia: Jujuy
Mail: farmacia_irigoyen@hotmail.com
Rubro: Farmacia
Cantidad Empleados: 4
Año Constitución: 1998
CC:

Empresa: Farmacia Irigoyen Nº:14

Registro Fotográfico



Fachada de la Farmacia en Avda. H. Irigoyen

Empresa: IMISS – Salud Humana

Nº:15

Sumario

La sigla IMISS hace referencia a Instituto Médico Integral San Salvador. Se fundó hace mas de 20 años, a partir del ejercicio profesional de su fundador, Dr. Zenteno, como consultorio médico. El éxito clínico hizo que se invitara a otros profesionales a integrar sus consultorios hasta lograr un servicio en salud humana de tipo integral, con gran cantidad de especialistas médicos, tratamiento y rehabilitación.

Análisis de competitividad

La gestión de sus RRHH es su principal área de déficit. No posee manual de roles y funciones ni, en general, política alguna de personal. Se destaca la problemática de la formación de líderes como tema sobresaliente. Esto es bastante común en instituciones de este tipo, donde, por conocimiento, los médicos son los responsables de conducir grupos de trabajo, pero no tienen preparación alguna en la gestión de los mismos.

Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial

Líneas de crédito flexibles para
adquisición de tecnología.

Disminución del impuesto Ing. Brutos.

Ficha Técnica-

Razón Social: IMISS

CUIT: 30-61523522-5

Dirección: Salta 740

Teléfono: 368-4222048

Localidad: SS de Jujuy

Provincia: Jujuy

Mail:

Rubro: Salud Humana

Cantidad Empleados: 25

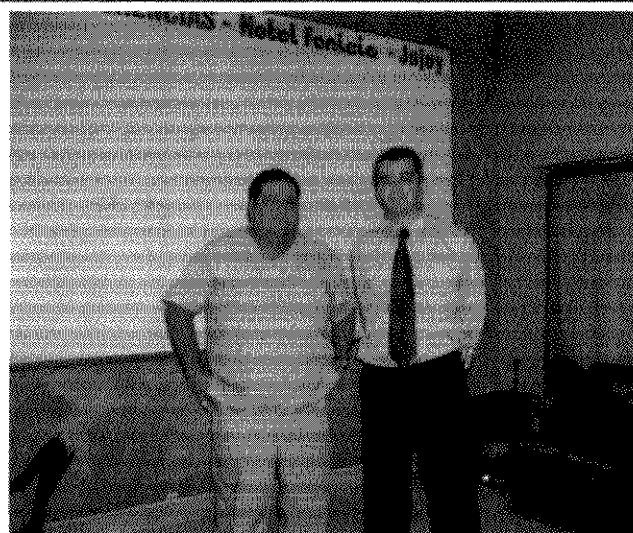
Año Constitución: 1986

CC: 122/75

Empresa: IMISS

Nº:15

Registro Fotográfico



DR. Sebastián Zenteno y Lic. Salazar



Fachada de la empresa

Material Científico / Didáctico soporte de la capacitación del PMT

- El material que a continuación presento se entrega impreso a cada una de las empresas, también como parte del programa y sin costo alguno.
- Todos los artículos, salvo el glosario metodológico de RRHH y el artículo sobre Evaluación del Desempeño basado en un trabajo original de Valdez Velioz de Cuba, son todos originales y propiedad intelectual de Néstor Federico Salazar, registrados en la Dirección Nacional del Registro de La Propiedad Intelectual con el título de *Estrategias en Gestión de Recursos Humanos*, y son, por la presente, cedidos al **Consejo Federal de Inversiones**, según establece el contrato.
- El Ministerio de Producción de la Provincia de Jujuy, a dispuesto publicar el texto como revista. Me encargué de cumplir con lo solicitado, diseñando e incluyendo publicidad del Ministerio, incluida una Editorial aprobada por el Sr. Ministro, y será todo informado en el segundo informe parcial.



Lic. N. Federico Salazar

Recursos Humanos: Definición

¿Qué son los Recursos Humanos? ¿Por qué no les llamamos personal? ¿O simplemente empleados? Definitivamente, no es lo mismo por cuanto la noción de "recurso" es estratégica, en el sentido que delimita un criterio, un principio desde el cual se entiende e interpreta a las personas que trabajan en una organización cualquiera.

Entender a las personas como recursos es una verdadera revolución en la concepción organizacional, una vuelta de tuerca de 180 grados, luego de la conquista tecnológica, del desarrollo de las máquinas, que permite entender acabadamente la incidencia de las personas en el cumplimiento de los objetivos institucionales: el personal pasa a ser parte del activo, del capital. **Y es una parte cualquiera sino el capital más valioso.**

Podemos decir que antes de la noción de rrhh el personal es ese factor secundario, accesorio y efecto de los procesos de producción y / o servicios. Ese factor con el cual las empresas soñaron sobre su prescindibilidad: "aquí nadie es imprescindible"- decía el jefe de personal.

Incluso, las empresas llegaron a atravesar "modas" en donde la alta rotación de personal era "presupuestada", esto es, bien visto. Por el contrario, entender al personal como recursos, como parte del activo, dio un giro total a la administración de la misma: ¡Qué empresa quiere perder su capital! Los recursos humanos no son imprescindibles, pérdida de parte de los mismos implica una caída en las acciones. Los gerentes de personal ya no son premiados por la alta rotación de los empleados, mas bien hoy, son unos desocupados mas.

En verdad, la justa interpretación del capital humano es un concepto que occidente toma de Japón, de esa falta de "yo individual", de ese "yo corporativo" de las empresas japonesas. Esta idea única de un individuo parte de un todo, que nace crece y muere en su empresa, sumado al enorme éxito de las compañías japonesas maravilló a la industria norteamericana. No es posible un despido, en el sentido que implica un no pertenecer, un destierro cuasi familiar, pero un destierro griego, en donde es preferible la muerte.

Surge en el occidente de posguerra, la ergometría. Esto es, el estudio de las condiciones del trabajo, y sus estrategias de mejoramiento. Sin embargo, este cambio no está relacionado con la concepción de recursos humanos, sino con el favorecimiento de la productividad de las personas, mejorando su "ambiente", entendiendo por tal, a todas las condiciones físicas en las que se desempeñan las personas dentro de las organizaciones.

La conquista tecnológica trajo consigo una crisis de concepción y efectos, aún no del todo evaluados.

Por un lado, la producción deja de estar asociada a la generación de empleos. La producción tecnológica que reduce la mano de obra, o personal, a su mínima expresión y que parece dar cuenta del triunfo del concepto de la prescindibilidad del personal. Sin embargo, esta misma falta de necesidad del "human factor" es la que produce la verdadera revolución sobre la implicancia y relevancia de las personas en las empresas.

Las organizaciones empiezan a comprender que es más fácil reemplazar una pieza en una máquina que a su operario, sea del nivel que sea. Aparecen los primeros estudios sorprendentes sobre los costos de la rotación de personal, costos de formación e incorporación, con números sorprendentes.

Así, la revolución de que el capital humano constituye el mas importante, el activo mas valioso, por cuanto conforma, no ya "mano de obra", sino el "**know how**" de la organización. Esto es, su patrimonio intelectual, de conocimiento.

El "saber hacer" de una empresa se correlaciona directamente con sus recursos humanos, sin importar su patrimonio tecnológico.

Llegamos aquí, al primer punto de inflexión, a saber: las organizaciones no cumplen sus objetivos con su capital tecnológico, sino con el compromiso de sus recursos humanos. Resulta paradójico que el triunfo tecnológico haya puesto de manifiesta lo central de la variable hombre. Hoy, vemos a los directores de las grandes corporaciones que no se vanaglorian de su pótencial tecnológico sino de su capital humano. Y esto es así, la tecnología es la misma con la que cuenta la competencia, mas o menos. Ninguna empresa puede hoy sostener una supremacía tecnológica sobre las otras, resurge así la valía de las personas que conforman dicha organización.

No hay ejemplo mas claro de lo central de los recursos humanos en cualquier empresa, que la guerra de Vietnam. Es indudable que el poderío tecnológico estuvo del lado de los perdedores, aunque hayan probado con toda la creatividad que posee la máquina bélica americana, la falta de compromiso, la no identificación de las tropas con los proyectos políticos de esa empresa produjo su derrota.

El filósofo francés, epistemólogo de las ciencias, Gastón Bachelard decía que "para conocer hay que ir en contra de conocimientos mal adquiridos", para conocer hay que destruir obstáculos epistemológicos, prejuicios o ideas previas que no nos permiten acercarnos al verdadero conocimiento. En este sentido, introducimos a la problemática de los recursos humanos, implica una profunda revisión de nuestras ideas previas, de nuestras creencias sobre el personal. Implica, un verdadero corrimiento narcisístico. Es una profunda herida al narcisismo del jefe de personal el que ahora tenga que "consultar" para seleccionar personas, o que la selección incluso ya no pase por él, no sea privativo de su "poder". En síntesis, podemos decir:

- 1- la Administración de personal parte del principio maquinista hombre-máquina, y concibe a éste último como el efecto molesto, tendiente a reducirse, es el mito del "human factor".
- 2- La gestión de recursos humanos, concibe a las personas como el capital mas valioso, el activo mas importante, mediante el cual cumple su misión.

La Gestión de Personas: Rendimiento del capital humano

La gestión de personas en el ámbito laboral debe estar orientada a la mejora de la calidad de los procesos y producción de sinergia; para ello se debe promover el mejor clima laboral y un alto grado de satisfacción de los empleados.

Gestionar el personal "a ciegas" o sin criterios de calidad es perder plata y una forma segura de promover conflictos y bajos resultados.

La mejor manera de lograr productividad y altos rendimientos es mediante el compromiso de los empleados, la competencia de los mismos no es razón suficiente. El compromiso se logra con una cultura de trabajo orientada hacia la calidad; reglas y normas compartidas; grupos que actúan como equipos; jefes que se comportan como libres; la promoción del talento individual; la explicitación y premio a los mejores desempeños; entre otros.

En la empresa, el empleado que no suma...resta. No hay neutros en rrhh; ahí, la necesidad de actuar siempre bajos los principios de OPTIMIZACION y RACIONALIZACION del personal: **somos todos los que somos y somos todos los que estamos.**

Sin importar el tamaño de la empresa en cuanto al número de empleados, la gestión de personas no profesional implica un profundo desgaste y estrés: de aquí la necesidad de contar con un "sistema" de rrhh que oriente la gestión del capital humano, desde lo mas simple a lo mas complejo:

Organización:

División de tareas y organigrama

Una empresa es una organización en torno de una tarea global. En tanto tal, y con el objetivo de lograr esa misión la misma se organiza en función de la división del trabajo; lo que comporta a su vez, el ejercicio de roles y funciones. Esta es la condición de inteligencia y adaptabilidad de los hombres desde tiempos prístinos. Es una condición estructural por cuanto una gran tarea o misión no puede lograrse individualmente, o mejor aún, es más inteligente organizarse para cumplir con el objetivo supremo. Así, por ejemplo, la organización hospitalaria tiene la gran tarea o misión de curar o procurar el mayor grado de salud de los pacientes. Para cumplir con ello, se organiza (se divide) en roles y funciones tales como médicos, enfermeros, mucamas, secretarias, etc. Lo mismo en una fábrica con sus cuatro grandes sectores o divisiones en: Producción, Distribución, Administración y Ventas. Lo mismo un equipo de fútbol. Así, esta división de la gran tarea determinará roles específicos. Un rol es el ejercicio de una actuación esperada, delimita status / Jerarquía y un perfil, al cual se adecuará mas o mejor algún sujeto. En el trabajo esos roles son siempre profesionales, referido a que se requieren competencias específicas; sin importar la titulación académica. Las personas pueden ejercer o desempeñar más de un rol: en un pequeño bar, el mismo mozo puede desempeñarse como cafetero. Sin embargo, a medida que aumente la cantidad de clientes se dificultará desempeñar los dos roles con cierto grado de calidad y habrá reducción en la eficiencia: se perderán ventas. Para ello, en rrhh, no es un problema el que un trabajador realice más de un rol sino más bien responder a la pregunta: ¿hasta que grado puede desempeñar más un rol con calidad? Esto siempre en función del trabajo. Por supuesto hay roles más específicos que

otros, mas especializados: ser un soldador es menos especializado que realizar soldaduras submarinas. En función de esta cada vez mayor especialización el trabajador, el trabajo que realiza, posee un mayor valor.

Una vez definidos roles y la funciones que conllevan, se trabaja en forma continua y permanente en el mejoramiento de la articulación de los mismos. Para ello, es importante comenzar con un plano o mapa que refleje un sistema deseado, ideal y práctico de funcionamiento de la organización: lo conocemos como ORGANIGRAMA.

A continuación, les doy una serie de recomendaciones para tener en cuenta a la hora de realizar vuestro organigrama.

Organigrama

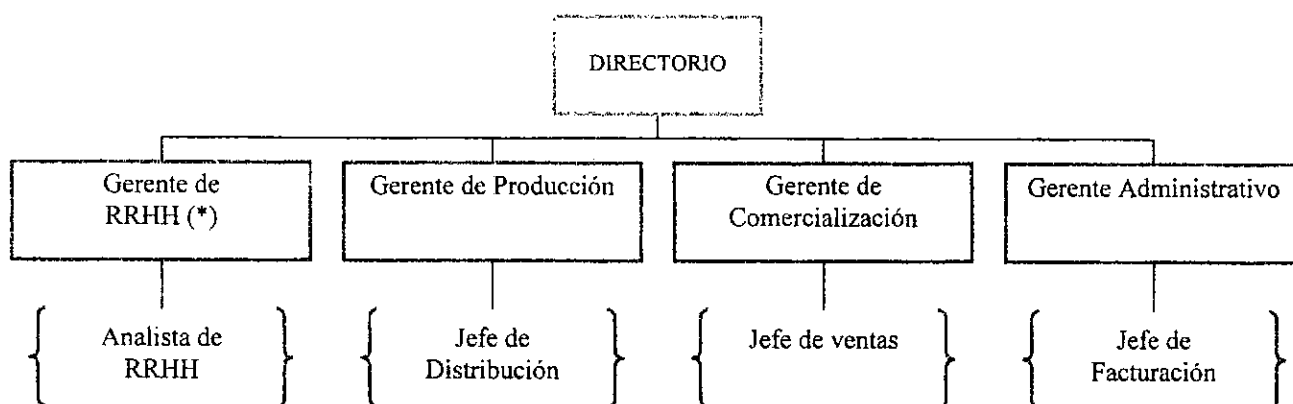
Objetivos:

- Representar gráficamente las relaciones y roles de la empresa.
- Determinar jerarquías en función de la mejor toma de decisiones.
- Evitar yuxtaposiciones.

Precisiones (recomendaciones metodológicas)

- El organigrama debe ser funcional; esto es, representar correctamente un flujo de relaciones y vínculos operativos dentro de la organización.
- El organigrama debe ser robusto; esto es, claro y preciso en la definición de roles y funciones.
- El organigrama debe ser económico; partiendo de criterios claros en la jerarquía sin crear funciones innecesarias.
- El organigrama debe ser Jerárquico; articulado a los distintos niveles de toma de decisiones.
- El organigrama se realiza en función del sistema organizacional NO DE LAS PERSONAS CON LAS QUE ACTUALMENTE SE CUENTA.
- El organigrama es un modelo teórico que debe orientar la práctica.
- El organigrama define perfiles de cargos o puestos y orienta la selección del personal para ocupar los mismos.
- El organigrama es lo más inclusivo de la organización. Desde allí se desprenden la misión institucional; manual de roles y funciones y el de procedimientos.
- El organigrama es la organización misma, representada en un mapa conceptual; no las personas que la integran.
- Su aprobación da curso a un conjunto enorme de acciones en cadena.

A continuación les presento un ejemplo sencillo. Tengan en cuenta el carácter de mayor a menor por el que se debe partir. Dicho de otra manera, de lo mas inclusivo a la descripción de lo mas específico; y esto, se correlaciona con la jerarquía en la toma de decisiones.



Hagamos el ejercicio de definir, como ejemplo, las funciones de la gerencia de recursos humanos, veamos. Serán funciones de RRHH:

1-La administración del personal.

A- Control de Ausentismo.
B- Partes Médicos.
C-Licencias
D-Liquidación de haberes.
E-Análisis de Puestos.
F-Sanciones y Premios.
G-Recomendación de Incorporación y Despido.
H-Otros.

2- Promoción y Desarrollo.

A- Capacitación.
B-Planes de Carrera.
C-Evaluación del Desempeño.
D-Clima Organizacional.
E-Higiene y Seguridad.
F-Otros.

Jerarquías y Toma de Decisión



DIRECTORIO

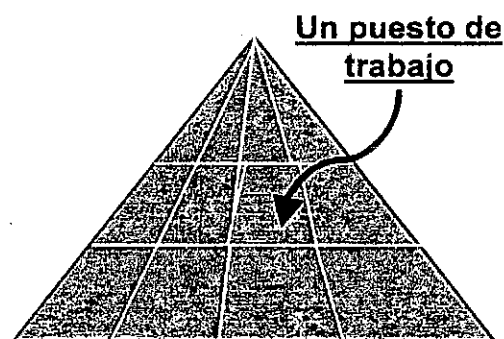
- * Constituye el nivel 1 de toma de decisión.
- * Fija las políticas a seguir y aplicar por las gerencias.
- * Aprueba los presupuestos y objetivos.
- * Cierra los negocios macros y globales.
- * Incorpora o Despide todo personal vinculado a la * organización.
- * Otros

GERENCIAS

- Constituyen el nivel 2 de toma de decisión.
- Reportan directamente al Directorio.
- Son responsables directos de los resultados del área coordinada de la organización.
- Se vinculan extraconvenios.

Una estructura de organización implica:

- ❖ Una DIVISIÓN DEL TRABAJO y
- ❖ Una JERAQUÍA DE AUTORIDAD



Requisitos de una organización eficaz:

Una cadena de MEDIOS Y FINES
Una INTERRELACIÓN DE RESPONSABILIDADES
Sinergia
Red vincular en torno de tareas

Manual de Roles y Funciones

Una vez que hemos planteado el organigrama estamos en condiciones de realizar el manual de roles y funciones. En el mismo, realizamos la explicitación de tareas de los distintos puestos/ cargos de trabajo. Partiendo de los objetivos de los sectores.

En este documento expresamos el QUÉ deben hacer, no las personas, sino los distintos cargos; mientras, que en el manual de procedimientos diremos COMO se espera que se realicen distintas tareas. Así, mientras que el MRF es mas estático el MP es mas dinámico y móvil, por cuanto los procedimientos y procesos son siempre susceptibles de mejora continua a partir de nuevas tecnologías o de rediseños de procedimientos.

Reglamento Interno

El RI es mucho más que un documento escrito que regula factores disciplinarios del personal. Debe concebirse como "carta orgánica" o documento fundacional de la empresa. Debe plasmar la filosofía y misión y explicitar temas tan importantes como los valores, las formas de relación, la regulación de la convivencia, el perfil deseado, etc. Parto para esto del principio de que no solo es una obligación del trabajador saber y respetar el RI sino también un derecho: a saber que se espera de él, y las normas para el funcionamiento en equipo.

Presentación	Se explicita la misión y visión de la empresa. Se describe su perfil y filosofía. Se definen los "valores" de la casa.
Perfil	Se define el perfil de empleado deseado: proactivo, disciplinado, orientado a la resolución de problemas, responsable, autónomo, etc.
Capacitación	Las acciones de capacitación constituyen una de las definiciones estratégicas RRHH en toda empresa. El personal debe estar comprometido con su formación permanente y continua, y la actualización científica y profesional. En este sentido los eventos de capacitación (talleres, seminarios, etc.) se lleven adelante, serán considerados de <u>alta prioridad</u> y la asistencia y participación a los mismos se considerará obligatoria a los destinatarios de la misma, pudiendo la empresa tomar medidas disciplinarias con aquel personal que no asista o participe.
Normas de convivencia	Se define un marco normativo que regule la convivencia. El decoro y cortesía en el trato entre pares. El régimen disciplinario: sanciones y premios.
Evaluación del Desempeño	La evaluación profesional no debe verse como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades de los empleados, sino como una forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento, como una manera de identificar las cualidades que conforman a un buen trabajador para, a partir de ahí, generar políticas que coadyuven a su generalización.
Documentación	Todo empleado está obligado a presentar a la empresa toda documentación pertinente a su legajo: Domicilio actualizado, planilla prontuaria, certificaciones académicas, declaración jurada de empleo, etc.
Uniformes y Dispositivos ID	La empresa podrá disponer el uso obligatorio y universal de dispositivos de identidad (tarjeta con foto, nombre y apellido y función) el cual los empleados deberán utilizar en todo momento mientras se encuentran en la misma. Asimismo, la no utilización podrá dar curso a sanciones disciplinarias.
Higiene y Seguridad	Consignamos solamente las normas de HyS transversales, y la definición institucional al respecto. Las normas por sector se explicitan en anexos especiales.
Exámenes Ocupacionales	La empresa podrá disponer la realización de exámenes ocupacionales según distintas circunstancias, a los cuales los empleados deberán prestarse en tiempo y forma según lo requerido. Los mismos, podrán ser clínicos médicos, de competencias o psicodiagnósticos, entre otros.
Anexos	Protocolo de partes médicos; Normas de HyS por CT; etc.

El presentismo del personal

1. **El punto de vista jurídico.** Hay que entender, hacia una primera aproximación, que el derecho del trabajo circunscribe criterios de la relación laboral entre dos: empleador / empleado. Conceptualmente, cabe distinguir entre la relación de tipo "servicio" y "obra". En la primera, una de las partes paga una cantidad "X" (salario) a otra por la "prestación" de sus servicios, de su aporte sinérgico en la organización. En la segunda en cambio, el generador del contrato paga un proyecto u obra. Normalmente la "relación de dependencia" se circunscribe en la primera, de ahí la importancia de la verificación objetiva (registro) de la cantidad de horas que cumple el trabajador. Desde la revolución industrial a la creación de la OIT se ha ido reglamentando sobre la cantidad máxima de horas que puede una persona trabajar (48hs semanales, global). Estos criterios legales generales, luego, se especifican en convenciones colectivas de trabajo, en categorías o profesiones en donde la regulación incluye otras variables tales como la bioseguridad (caso de los técnicos en diagnósticos por imagen para los cuales la jornada de trabajo es de 4 hs diarias). O sea, en la relación contractual entre las partes está, implícitamente, la cantidad de horas de la prestación, descansos, etc. Entendido esto podemos avanzar, a saber: un determinado contrato puede ser susceptible de incumplirse. Aquí, la LCT establece distintas causales, lo que nos interesa es el capítulo de las INJURIAS. Siempre referida a ambos términos del contrato, las continuas y documentadas llegadas tardes y faltas sin aviso, pueden constituirse en una injuria que, eventualmente, conducirá a la finalización abrupta (despido) de la relación laboral. Esto, en sí mismo, constituye un importante argumento a favor del control del presentismo.
2. **El punto de vista económico.** En tanto que una de las partes paga una retribución económica a otra por la prestación de un servicio, y que por contrato se establece la prestación en determinada cantidad de horas diarias; las tardanzas lesionan los intereses económicos de una de las partes, e incrementa el costo de la UTH (Unidad de Tiempo Hombre).
3. **El punto de vista organizacional.** La asistencia (presentismo) es una variable cuantitativa del desempeño del empleado. En general, constituye un indicador global de responsabilidad y acatamiento a las normas. Por sí misma, esta variable no es suficiente para una evaluación del empleado, pero es un indicador importante que debe integrarse a las demás variables tales como productividad, relación con los pares, trabajo en equipo, etc.
4. **El punto de vista psicológico.** Según mi experiencia, el análisis global del presentismo (incluido tardanzas) indica muchas veces, particulares formas de boicot o protestas inconscientes o manifiestas de los empleados sobre aspectos de insatisfacción, con causa o sin ella. Parto del principio de que los sujetos en el trabajo expresan sus satisfacción de cualquier forma. Así, cuando no hay espacios de expresión idóneos, los mismo vehiculizan conductas infantiles de distintas formas, y el ausentismo muchas veces se vincula con esto. En otros casos, el ausentismo forma parte de cultura anómica, o falla general de reglas.

Ausentismo por enfermedad

En principio parecería que éste debiera ser un tema altamente estructurado y con reglas objetivas. Sin embargo, y de acuerdo a las condiciones legales y de prácticas médicas en nuestro país, es un problema ambiguo y altamente oneroso para la empresa. Me gustaría citar tres ejes de conflicto en torno de este problema, a saber:

1. La facilidad e irresponsabilidad con la que los médicos en general otorgan partes de reposo para dolencias que no ameritan (clínicamente) motivo de ausencia al trabajo.
2. La falta de sistemas de auditorías de medicina laboral (estatales y privados) comprometidos con la ergonomía y los RRHH.
3. Falta de previsión de las empresas (particularmente Mipymes) en el proceso de selección e incorporación de personal. Ausencia de exámenes preocupacionales y psicodiagnósticos y análisis de contexto.

Ante la actualización de éstas variables urge que las empresas determinen procedimientos que se traduzcan en "protocolos de ausentismo por enfermedad" y un servicio de medicina laboral que vele por los intereses de la organización. Esto no implica para nada el tener que contar con una estructura de "Gran Empresa", que contrate en relación permanente a un médico auditor. Más bien se trata de una cuestión estratégica. Así, se puede pactar con un profesional para el pago por reconocimientos.

Lo más importante es saber que se trata de una cuestión de planificación de gestión de los RRHH, no tanto económica sino más bien conceptual; el no hacerlo comporta más un prejuicio de las mipymes, o un desconocimiento.

Hemos visto, que por dificultades del sistema, el ausentismo por enfermedad puede comportar un verdadero problema para la empresa: los empleados pueden llegar a "hacer trampa" a la relación contractual, amparados por médicos negligentes, y falta de auditorías estatales. Los controles de medicina laboral, al velar por los intereses de la organización, tienen por objetivo la auditoría de los partes de ausentismo por enfermedad, con el objeto primario de determinar un diagnóstico. Es muy importante llevar un registro que contemple aspectos tales como:

Nombre y Apellido del Empleado	Nº de Legajo
Centro de Trabajo	Categoría
Diagnóstico de enfermedad	Médico que la expide (esp.; matrícula)
Días de reposo recomendados	
Días autorizados	

El reposo que emite el médico que ha tratado al empleado es una "recomendación", que se base, obviamente, en criterios médicos. Sin embargo, estos criterios no son estrictamente taxativos, sino que dependen de múltiples factores tales como la evolución. El médico auditor puede entrar en discusión sobre la cantidad de días prescriptos para el reposo, sin confrontar con el diagnóstico. Hay que entender que el objetivo del control de ausentismo por enfermedad no es en manera alguna hacer que un empleado vuelva, aún enfermo, al trabajo: más bien consiste en determinar una problemática e instrumentar a RRHH para la mejor toma de decisión respecto de la salud del empleado; subsidiariamente, audita posibles "trampas" o engaños vinculados no a problemas médicos sino a manifestaciones de conducta de algunos empleados.

Entonces, mas allá del tamaño de la empresa y sus posibilidades económica concluyo que todas deben tener un sistema de control y auditoría del ausentismo por enfermedad, con médico permanente o médico que realice abordajes **manejados discrecionalmente por RRHH**. Por otro lado, se debe contar con un "protocolo" que será un anexo del reglamento interno. A continuación les propongo un modelo que les puede servir de guía, veamos:

PROTOCOLO PARA EL CONTROL DE AUSENTISMO POR ENFERMEDAD

- Apellido y Nombre completos.-
- Nº de documento de identidad.-
- Domicilio: calle, barrio, entre que calles, altura u otras referencias permitan localizar correctamente la vivienda.-
- Sector donde presta servicios.-
- Horario de trabajo.-

1. Queda claro que si no formula la aclaración y el Médico de control de ausentismo no lo encuentra en su domicilio, la inasistencia **NO SERA JUSTIFICADA**.-

2. El aviso de inasistencia debe efectuarse **EN EL DIA** en que se produce y en el tiempo y forma establecido anteriormente. Si la comunicación no se produce en el horario estipulado, se considerará como **INASISTENCIA SIN AVISO**.-

3. Sin embargo se puede **ANTICIPAR** el aviso de inasistencia, el día anterior siguiendo el mismo procedimiento.-

4. Una vez dado el aviso de formulario "a domicilio", el empleado **DEBE PERMANECER EN SU DOMICILIO**, en espera de la visita que le efectuará el médico de Control, para constatar la causal de inasistencia. Si al concurrir el médico, no se encuentra en su domicilio no le será justificada la misma, salvo causas de fuerza mayor.-

5. Los empleados de los turnos noche y mañana deberán concurrir al control por Medicina Laboral en el horario estipulado, y los del turno tarde en igual.-

6. Las inasistencias de días Sábados y Domingos a domicilio, tendrán la misma modalidad.-

7. La realización de reconocimientos médicos a domicilio será realizada por:

- Dr. Jaime Perez**

U otro médico designado por la Empresa.-

El pago por presentismo

El pago por presentismo es la indicación misma del fracaso de la buena fe de una de las partes del contrato de trabajo. Existe una corriente errónea de interpretación que premiar el presentismo constituye un incentivo, mas bien confirma la imposibilidad de establecer un marco normativo de respeto y mutuas obligaciones de las partes. Un incentivo, por definición, se orienta a un desempeño superior, sobresaliente, a continuar en acciones preactivas, al perfeccionamiento, etc. No puede considerarse incentivo al estimular económicamente a cumplir normas básicas que deben cumplirse como principio de reciprocidad de la relación.

Cálculo del % de Ausentismo / Presentismo

Para poder llevar adelante una correcta gestión de los RRHH es preciso contar con registro o información que sean insumos para construir indicadores que nos permitan el control y mejor toma de decisiones. El cálculo del ausentismo es un indicador importante del tablero de RRHH, veamos en un ejemplo sencillo como podría hacerse:

Ejemplo:

Empresa: Jaime Pérez e Hijos

N° de empleados	25
Días laborales / ej. Agosto	25
Días Laborales x N° de empleados	625
Presentismo	609
Faltas (ausencias)	16
% Ausentismo	2,56

Esto es, en un determinado rango de fecha realizamos el cálculo. Indudablemente, se tratará de analizar y estudiar las razones de las 16 ausencias registradas en el ejemplo y que tipo de faltas constituyeron

Clasificación de las Faltas

Las faltas se clasifican según categorías generales que nos permiten orientar nuestras acciones; veamos.

1. **Faltas por enfermedad.** Son las faltas al trabajo por enfermedad del empleado. Deben seguir el procedimiento del protocolo como citamos anteriormente. Se debe guardar el certificado presentado en el legajo del empleado u otros documentos que se realizaren (reconocimiento domiciliario).
2. **Faltas sin aviso.** Son las faltas de las que no se conoce la causa, y el empleado no ha dado ninguna justificación. No solo se debe descontar el o los días no trabajados sino que además constituye una falta disciplinaria, a la que corresponderá sanción. En caso de reiterarse se deberá dar intervención al abogado de la empresa, para intimidar al empleado en cesar en su conducta.
3. **Faltas con aviso.** Son faltas "autorizadas" en la que se debe consignar el motivo que promovió el permiso. Por lo general no se descuentan, y no constituyen falta a la disciplina.
4. **Licencias estipuladas por la ley:**
 - a. Licencia (vacaciones) anual ordinaria.
 - b. Licencia por maternidad.
 - c. Por Casamiento.
 - d. Por mudanza
 - e. Por fallecimiento de parientes.
 - f. Por estudios.
 - g. Otros.

En estas cuatro categorías podemos situar todas las faltas. De ahí, el análisis caso por caso, siempre para poder entender mejor la situación.

Los sistemas de control de Presentismo

Los sistemas de control de presentismo han evolucionado con la tecnología en cuanto a los recursos, pero el concepto sigue siendo el mismo, a saber: el registro fidedigno de los ingresos y egresos del personal. Así, recordamos los tarjeteros con el viejo reloj empotrado en la pared y el registro mecánico en la tarjeta de un agujero o luego de la hora. Hasta los actuales sistemas biométricos de lectores de huellas dactilares o retina. Entre ellos, sistema de tarjetas de proximidad, y otros. Los costos de los mismos varían según su tecnología.

Uno de los primeros errores en la elección del sistema de control de presentismo es pensar en el instrumento sin tener en claro el tipo y dinámica de la organización. Se trata de entender el layout (diseño, croquis, esquema) de los accesos del personal.

Para el soporte del Programa de modernización tecnológica hemos desarrollado un prototipo de alta tecnología, 100x100 jujeño, que va sin cargo para vuestro uso. Previo a su desarrollo, hemos tenido en consideración condiciones tales como:

1. Parque de hardware.
2. Mínima inversión.
3. Eficacia / eficiencia.

Las Constancias Escritas

Es importante contar con herramientas muy sencillas pero sumamente valiosas en la administración del personal. Las mismas sirven como constancias escritas de distintos tipos de acciones, que por su valor y alcance, deben si o si estar correctamente documentadas. Se puede permitir que entre los empleados realicen cambios de turnos, de mutuo acuerdo y sin afectar el servicio, pero debe quedar una constancia de dicho acuerdo. Igualmente, si se ha llamado de la atención o se ha suspendido o premiado a un empleado. Para ello, utilizamos recursos tales como un libro de actas, memorandos o notas escritas. A continuación les doy algunos ejemplos de casos prácticos y la forma correcta de registrarlos, veamos:

Acción	Registro
Entrega de uniformes al personal	Libro de actas
Cursos o acciones de capacitación	Libro de actas
Cambio de turnos	Cuaderno o planilla
Sanción disciplinaria	Nota (triplicado)
Premio	Nota (triplicado)
Disposiciones internas	Memos

El Legajo

Los legajos del personal constituyen un instrumento básico de una buena administración, sustento para cualquier tipo de gestión que se pretenda desarrollar. Comporta un conjunto de datos formales, documentación legal, y la historicidad del sujeto en el trabajo (el conjunto de sus actuaciones en el tiempo dentro de la empresa): partes médicos, sanciones, premios, notas, etc. El legajo es confidencial y privativo de la empresa, debe organizarse en formato físico (Ficheros, Biblioratos) y digital.

mpresa: Pérez Jaime XX

LEGAJO

Nombre y Apellido: Néstor Federico Núñez	
N° Legajo 26:	Fecha de Ingreso 26/06/1994
DNI: 20.156.789	CUIL: 2020156789/4
Domicilio: San Juan N° 789 SS de Jujuy	



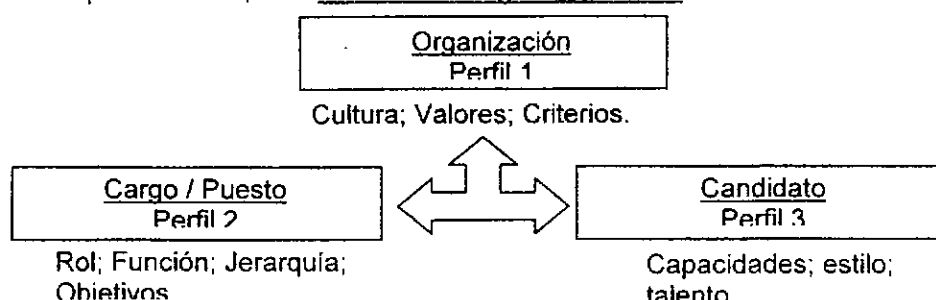
Fecha de Nacimiento: 24/06/1968	Edad: 39
Estado Civil: Casado	Cantidad de Hijos: Dos
Categoría: Administrativo 1°	CT: Facturación

Documentación Básica	Presentada
Fotocopia DNI	Si
Constancia de CUIL	SI
Certificado de Residencia	Si
Planilla Prontuaria	Si

La selección de personal

Es un proceso complejo y que articula tres variables importantes. Debe tomarse muy en consideración y estar concientes del enorme impacto que tiene la incorporación de un nuevo miembro al equipo organizacional. Por sobre todo, debe evitarse la improvisación y las selecciones por ensayo / error que acarreen pérdidas económicas y costos de oportunidad. El llevar en forma profesional no garantiza un 100 x 100 de eficacia en la selección, pero evita el azar e incrementa el potencial de éxito del proceso. Para ello que entender personas buenas o malas (en un sentido laboral), sino más bien, sujeto que se adecuan más o menos a un determinado perfil. Así, un candidato puede adecuarse a un perfil de puesto pero no al perfil de una determinada empresa, con lo cual es posible que no se integre. Entonces, las tres variables fundamentales a tener en cuenta serán los siguientes perfiles:

1. **Perfil del Cargo / puesto.** El cargo del que se trata ya de por sí limita y especifica la búsqueda de un candidato (operario, administrativo, gerente, etc.). Hay que explicitar que funciones se esperará del cargo en cuestión, que cosas deberá realizar (vender, producir, administrar, etc.)
2. **Perfil de la empresa / Organización.** Esto es muy importante de tener en cuenta. ¿qué tipo de empresa es? En cuanto a su filosofía, misión e idiosincrasia, toda empresa se diferencia de otras.
3. **Perfil del candidato.** Qué tipo de capacidades y competencias posee; su personalidad, referencias e ideología.



Evaluación del Desempeño

En el último decenio los sistemas empresariales han privilegiado los esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad y en este empeño se ha identificado a la variable "**desempeño profesional**" como muy influyente, determinante, para el logro del salto cualitativo de la gestión organizacional.

Hoy se aprecia un cierto consenso en la idea de que el fracaso o el éxito de todo sistema depende fundamentalmente de la calidad del desempeño de sus RRHH.

La evaluación profesional no debe verse como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades de los empleados, **sino como una forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento**, como una manera de identificar las cualidades que conforman a un buen trabajador para, a partir de ahí, generar políticas que coadyuven a su generalización.

Funciones de la evaluación del desempeño.

Cuando un sistema organizacional decide establecer un proceso de evaluación del desempeño profesional, la primera pregunta que debe hacerse es: "para qué evaluar". Se trata de un asunto delicado, entre otras, por las siguientes razones:

- * Por las inquietudes que despierta un proceso de este tipo.
- * Por los efectos secundarios que puede provocar.
- * Por problemas éticos.

¿Para qué se evalúa?

¿Qué se evalúa?

¿Cómo?

Sobre los efectos secundarios que puede provocar.

La evaluación del desempeño, según la manera de planificarla y ejecutarla, puede ser más perjudicial que beneficiosa para el desarrollo de los empleados en general y para su gestión en particular. Evidentemente, si los empleados sienten que se pone en peligro su supervivencia laboral y profesional, tenderán a comportarse y actuar de forma tal que le garantice quedar bien ante la evaluación, independientemente de sus convicciones y de la riqueza de los procesos que ello comporte.

Una actuación no comprendida y sin embargo asumida, por la presión de una evaluación de su desempeño, no supondrá mejoras en la calidad, sino trabajo externalista o de fachada, pudiéndose potenciar acciones indeseadas y distorsionadoras para una Gestión de alta calidad.

Acerca de los posibles problemas éticos.

Si queremos que la evaluación tenga valor formativo para todos los implicados en las acciones evaluadoras, es imprescindible el conocimiento, análisis y debate conjunto de las evidencias que afloran durante el proceso de evaluación.

La salida a tal dilema no está en optar por una posición extrema, sino en reconocer el proceso de evaluación como responsabilidad común que han de potenciar, más que relaciones jerárquicas y transmisoras – receptoras del saber, comunidades de aprendizaje mutuo. Desde esta óptica, la privacidad como mezcla de lo personal y lo profesional deja de tener sentido situándose el análisis de toda acción evaluadora en el ámbito público del trabajo, donde las responsabilidades y actuaciones son, inevitablemente, cooparticipadas y de dominio público (institucional).

Funciones de la Evaluación

Función de diagnóstico: La evaluación debe caracterizar el desempeño en un período determinado, debe constituirse en síntesis de sus principales aciertos y desaciertos, de modo que le sirva al director, al jefe de área y a él mismo, de guía para la derivación de acciones de capacitación y superación que coadyuven a la erradicación de sus imperfecciones.

Función instructiva: El proceso de evaluación en sí mismo, debe producir una síntesis de los indicadores del desempeño. Por lo tanto, los actores involucrados en dicho proceso, se instruyen, aprenden del mismo, incorporan una nueva experiencia de aprendizaje laboral.

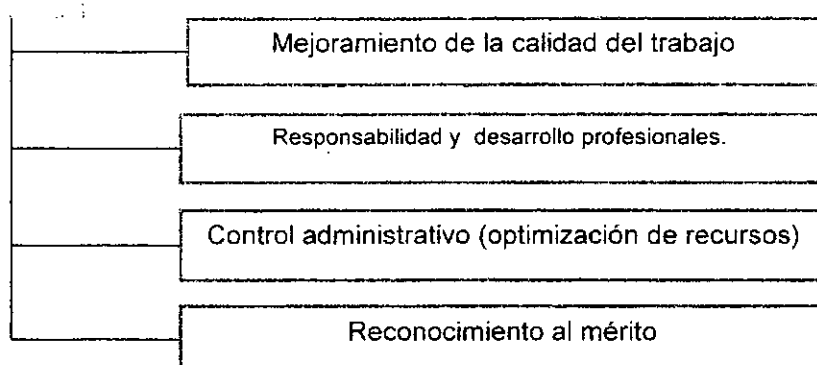
Función educativa: Existe una importante relación entre los resultados de la evaluación profesional y las motivaciones y actitudes de las personas hacia el trabajo. A partir de que el sujeto conoce con precisión cómo es percibido su trabajo por clientes, compañeros y directivos

de la organización, puede trazarse una estrategia para erradicar las insuficiencias a él señaladas.

Función desarrolladora: Esta función se cumple principalmente cuando como resultado del proceso evaluativo se incrementa la madurez del evaluado y consecuentemente la relación intersíquica pasa a ser intrapsíquica, es decir el sujeto se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño, no teme a sus errores, sino que aprende de ellos y conduce entonces de manera más consciente su trabajo, sabe y comprende mucho mejor todo lo que no sabe y necesita conocer; y se desata, a partir de sus insatisfacciones consigo mismo, una incontenible necesidad de autoperfeccionamiento. El carácter desarrollador de la evaluación del desempeño se cumple también cuando la misma contiene juicios sobre lo que debe lograr el evaluado para perfeccionar su trabajo futuro, sus características personales y para mejorar sus resultados. El carácter desarrollador de la evaluación, por sí solo, justifica su necesidad.

Fines de la evaluación del desempeño

FINES



Definición

La evaluación del desempeño profesional es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto de las acciones de la persona en su organización. Como así también, determinar fortalezas y debilidades.

Resumen

Evaluar a los RRHH no es proyectar en él las deficiencias o razonables limitaciones del Sistema Organizacional, sino es asumir un nuevo estilo, clima y horizonte de reflexión compartida para optimizar y posibilitar espacios reales de desarrollo profesional de los, de generación de culturas innovadoras en las empresas.

Capacitación

La capacitación es una definición estratégica y táctica en la gestión de rrhh. Debe, por principio, ser permanente y continua y estar articulada en un plan, partiendo de un diagnóstico y formulando objetivos.

Mejorar la calidad, o mas aun, pretender un cierto grado de calidad de la gestión, hará referencia explicita a la eficacia de la práctica institucional llevada o expresada a través de sus miembros.

La capacitación del empleado no debe suponer un cliché, ni es tampoco un *ad hoc* de la formación permanente y continua; más bien, debe representar un estado de conciencia de una política de gestión, vehiculizada por los mismos.

Capacitar debe incluir la transmisión de conocimientos específicos, que desarrollen capacidades y competencias que se esperan en ellos. También, debe incluir la reflexión sobre la función social y ética profesional. Reflexión *sine quanon* para permitir la actitud correspondiente para un aprendizaje significativo que permita un cambio de paradigma, en pos de una concepción que modifique la cultura laboral, hacia principios de calidad, excelencia y eficiencia.

La capacitación puede definirse como el proceso de ayuda para que los empleados puedan aumentar la efectividad de su trabajo actual y futuro, por medio del desarrollo de hábitos adecuados de acción, de habilidades, de conocimientos y actitudes.

En este sentido, la instrucción es uno de los pilares de la organización. La inversión en capacitación mejora e incrementa la competitividad al mismo tiempo que es rentable por cuanto un personal eficiente optimiza los recursos a su cargo.

Capacitación: es el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación formal como a la no formal, dirigidos a prolongar, complementar la instrucción básica, mediante el desarrollo de habilidades, generación de conocimientos y cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal.

Otro aspecto muy importante a tener en cuenta en los desarrollos de capacitación del personal es que éstos deben ser a medida: cada empresa posee su propia cultura y grupos humanos específicos, con necesidades particulares, que deben ser integradas en los procesos de instrucción que se lleven adelante.

Guía para diseños de planes de capacitación

Diagnóstico	Todo diagnóstico tiene por finalidad la determinación de un status, establecer un cuadro de situación. El diagnóstico es el complemento necesario de todo programa de capacitación, aunque sea un estudio independiente, y pueda, de hecho, implementarse un programa sin el diagnóstico.
Alcance	El alcance constituye la amplitud temporal del proyecto de capacitación. El alcance se articula con los costos y los destinatarios, organizados en función de las prioridades.
Prioridades Pedagógicas	En función del diagnóstico se fijan las prioridades por CT o unidades operativas, y en virtud de las necesidades de la empresa. También como estrategias de corto, mediano y largo plazo.
Criterios de segmentación	También por unidades operativas y en función de la modalidad de los contenidos: transversales o verticales.
Evaluación, control y auditoría	Se refiere a los procedimientos de seguimiento y evaluación de la aplicación del plan de

La Motivación en el trabajo

El presente es un texto se ha pensado con la idea de acercar un material "didáctico" a lectores sin formación en psicología, y al mismo tiempo, tan necesitados de la misma para la comprensión de fenómenos que serán de su continua incumbencia profesional. En su elaboración he tenido la precaución de:

- a- No recurrir a la frivolidad científica de autores emparentados al marketing y que de "oído" tocan estos temas (por Ej.: los textos del IESE, que hablan de la motivación desde la presentación de intrínseca y extrínseca, sin ningún tipo de distinción).
- b- No incurrir en tecnicismos psicologistas que tornen inaccesible este material, sin por ello prescindir de rigurosidad.

Estudiar conductas, comportamientos, de personas en general, supone la necesidad de entender el **PORQUE** de sus las mismas. Que es lo que los motiva a elegir un producto y no otro, a optar por un candidato por sobre otros, ha hacer bien su trabajo, etc. lo primero que les diré es que la motivación y los motivos de las conductas no son directamente aprehensibles. Requieren de un estudio, de recolectar información, de proponer hipótesis explicativas que sean confirmadas o no, etc.

Una conducta cualquiera, por lo común está **INFLUENCIADA** por un conjunto de variables, algunas mas visibles que otras. Por ejemplo, Juan Carlos de 4° grado no tiene ganas de ir al colegio, porque no quiere estudiar. La madre del niño dice que el motivo es porque la maestra no le presta la suficiente atención y no lo motivan las propuestas de estudio, las clases son aburridas. La maestra dice que Juan Carlos es un niño disperso e indisciplinado, etc. Otro ejemplo que podría citar el famoso DESAFIO de Pepsi a Coca Cola, en el cual el equipo de Pepsi realizaba una degustación a ciegas, y comprobaba que los consumidores optaban por su gaseosa. Y sin embargo Coca Cola, sigue siendo el líder, entre otros motivos, porque los consumidores prefieren su "marca", aún suponiendo que no puedan discriminar sustancialmente entre el sabor de ambas competidoras. El comportamiento, y la motivación de ese comportamiento, no es un fenómeno reductible a la simplicidad de una sola variable explicativa.

La motivación es un problema central del management de las empresas; esto es, tener motivado a su personal: ¿motivados para hacer qué?- podríamos preguntarnos. En cierta ocasión pude ver un video de una conferencia del monologuista Miguel Ángel Cornejo, al cual debemos reconocerle un arte casi parecido al del gran E. Pinti, pero con una especie de combinación sacerdotal, como buen gurú o pai del marketing. Cornejo, hablando de la desgana y falta de compromiso de los empleados decía algo como esto: "...hay que ver las ganas de una persona NUEVA cuando ingresa a una empresa, está fresquita, con todas las ganas y disposición, pero al cabo de unos meses su semblante dispuesto ha desaparecido...**LA EMPRESA LE HA DADO MOTIVOS PARA ESTAR DESMOTIVADO**".

La frase es muy buena por cuanto reconoce que en la motivación intervienen un conjunto de factores. Sin embargo, aquí abandonamos a Cornejo, para explicar la motivación. Sin recurrir a un evidente esquema conductista, podríamos decir, en una primera aproximación, que la conducta o comportamiento obedece a motivos, y en tanto tal, tiene su origen en causas. La conducta sería, entonces, **efecto de**.

Tomemos como ejemplo a las conductas de los animales en épocas de celo. Como sabemos, la regla de la naturaleza es la conservación, pero en éstas épocas especiales los individuos ponen en riesgo su propia existencia con tal de obedecer a otro principio, la perpetuación de la especie, por sobre la propia seguridad. Un etólogo (estudioso del comportamiento animal en su medio ambiente) nos diría que esas conductas atípicas de los machos y hembras, obedecen a que los mismos están en el período de celo: una urgencia biológica que impele a los animales a realizar las acciones más extrañas, para quienes no entienden su función. En este sentido biológico de la motivación la podríamos compartir la definición de: **"La motivación es un estado de activación o excitación que impele a los individuos a actuar"**. Afiliada a esta definición podríamos citar a la Teoría del Impulso:

"Según esta teoría los organismos responden de una forma particular para reducir un impulso, el cual se define como una sensación desagradable de excitación. Se creía, por ejemplo, que los animales tenderían a escapar de un shock y se acobardarían al recibir amenazas. Privándoles de alimentos, los experimentadores podían hacerles pasar mucha hambre, lo que tenía por consecuencia que se agitaran en las jaulas o se movieran frenéticamente de un lado a otro. Los investigadores podían entonces motivar a esos animales

a hacer activados a resolver problemas, recorrer laberintos, manipular palancas, desarrollar diferentes estrategias para conseguir alimento. El alimento, si se usaba como estímulo reforzador, reducía los estados de dolor producidos por el hambre, que ocasionaban formas de excitación desagradables o impulsos. A partir de estas investigaciones, los experimentadores determinaron que la **reducción del impulso** era lo que explicaba fundamentalmente la conducta".

Podemos decir que hay un conjunto de conductas del ser humano que podrían ser explicadas por esta teoría. Al igual que el animal, el hombre comparte con éste una misma base biológica en la cual prima la reducción del impulso (hambre). Pero el paralelismo termina allí, puesto que el hombre se define por su naturaleza cultural, o mejor dicho, su antinaturaleza cultural.

En oposición a esta primera teoría, un grupo de psicólogo desarrolló un modelo basado en el concepto de necesidades. La necesidad sería al hombre lo que el impulso al animal: "Ellos sostenían que lo que induce a actuar a las personas son sus consideraciones y puntos de vista sobre una situación dada. Creían que las características personales, incluyendo metas, deseos y miedos, junto con los factores ambientales, como la proximidad y el valor de la meta, determinan la forma en que las personas se comportan habitualmente. Fue Kurt Lewin (1936) quien hablaba de necesidades psicológicas, en contraposición con los impulso fisiológicos de los teóricos del E - R."

"Abraham H. Maslow propuso una teoría según la cual las personas tienen cinco necesidades jerarquizadas básicas, dispuestas en el orden que deben ser satisfechas. La categoría mas elemental de esta jerarquía es fisiológica: necesidad de alimento, agua, aire, etc. Una vez cumplidas las necesidades fisiológicas, habría que satisfacer una necesidad de seguridad o protección. A continuación habría una necesidad de amor, afecto o pertenencia. Tras ésta vendría una necesidad de estima, valía, o autorrespeto. Y finalmente, una vez satisfechas estas necesidades de orden inferior, quedaría la necesidad de autorrealización. La autorrealización podría definirse como la necesidad de realizarse, de perfeccionarse, de utilizar mas plenamente las capacidades y habilidades de que se dispone."

"Esta teoría proporciona en el mejor de los casos indicaciones generales, sin embargo ha ejercido gran influencia y ha servido de base a otras teorías".

Pirámide de Maslow

(Necesidades Jerarquizadas)

Autorrealización	Realizaciones.
Autorrespeto	Autoestima y desarrollo personal.
Amor, Afecto, Pertenencia	Filiación grupal, desarrollo e integración social.
Seguridad o Protección	Familia, afecto, educación, salud y trabajo.
Necesidades Fisiológicas Básicas	Alimentación, vestimenta, vivienda. Lo que en estadísticas se conoce como Necesidades Básicas.

Es interesante tomar este modelo para explicar algunas conductas simples en el trabajo y entender la función de los modelos de Salarios Básicos en el plano motivacional. Sin embargo, y avanzando sobre la motivación en el trabajo diré que es poco lo que una organización puede hacer sobre la motivación de su personal, mas bien debe orientarse a la selección de personas ya motivadas, crear el mejor entorno y clima para la expresión de los mismos. Esto debe entenderse en un sentido de rigurosidad conceptual, por cuanto la empresa no puede motivar allí donde ya hay motivos sino mas **INCENTIVAR**. La mejor forma de incentivo es un entorno laboral libre de vectores patológicos o virus organizacionales, que desmotiven a gente motivada, y favorezcan la producción de estrés. Esto es, sujetos perversos o inútiles en jefaturas o gerencias, falta de claridad de roles y funciones, ausencia o incumplimiento de normas, etc.

"...un empleado debe poseer una cierta chispa, esa que en la empresa se transforma en fuego, en energía creadora". La metáfora es de Antonio "Beco" Salazar, psicoanalista Tucumano, mi padre y colega. Grafica oportunamente esa imposibilidad de "encender" en la empresa a sujetos "apagados"...o mas preciso aún, con otras llamas distintas al fuego laboral. Hay que salir de esa posición de omnipotencia de pensar que uno puede MOTIVAR a otro a hacer determinadas cosas. Insisto, la función de la empresa es INCENTIVAR creando el entorno y contexto para el desarrollo y sinergia del personal.

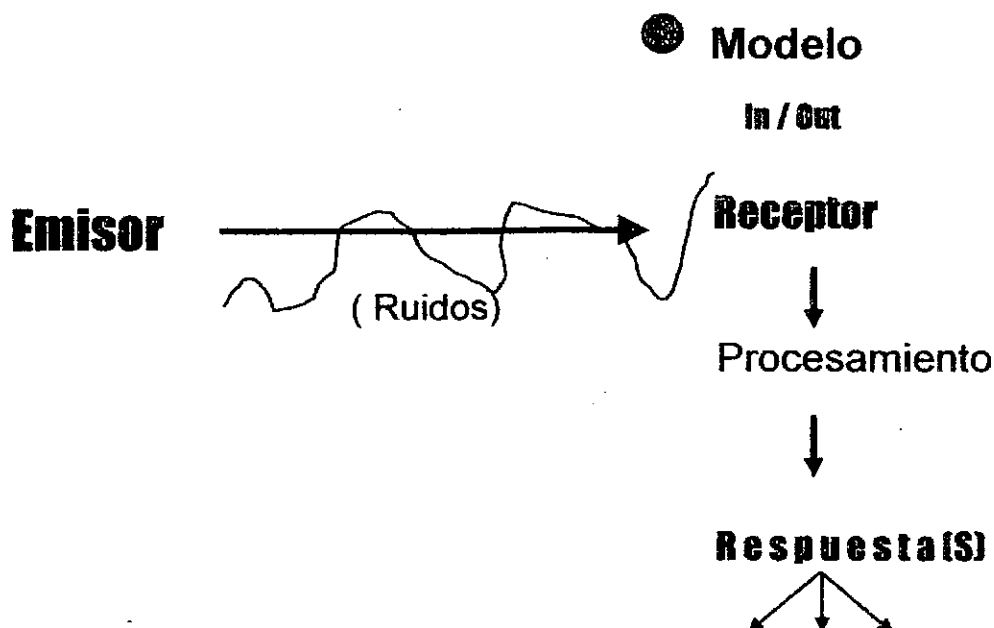
Por otro lado, no dar MOTIVOS PARA ESTAR DESMOTIVADOS con jefes incapaces, mala organización, estrés, falta de incentivos, falta o escaso reconocimiento, etc.

Dejemos por un momento el ámbito laboral y vayamos a la educación y la escuela: cuando el niño pequeño empieza su proceso de socialización escolar la resolución de problemas y la adquisición de nuevos saberes le presenta una experiencia placentera en si misma. Paulatinamente la escuela lo va desmotivando, reprimiendo y claramente se torna en un espacio patógeno sin incentivos. Así, el alumno adolescente ya ha perdido motivos para motivarse en el colegio, y lleva sus energías hacia otros ámbitos de mayor incentivo (sus grupos de pares, etc.).

Crear espacios, desafíos, fijar metas, promocionar, reconocer, entre otras, son formas de promover una organización que incentive al trabajo. No nos olvidemos que una cosa es *ir al trabajo* y otra muy distinta *es ir a trabajar*.

La Comunicación

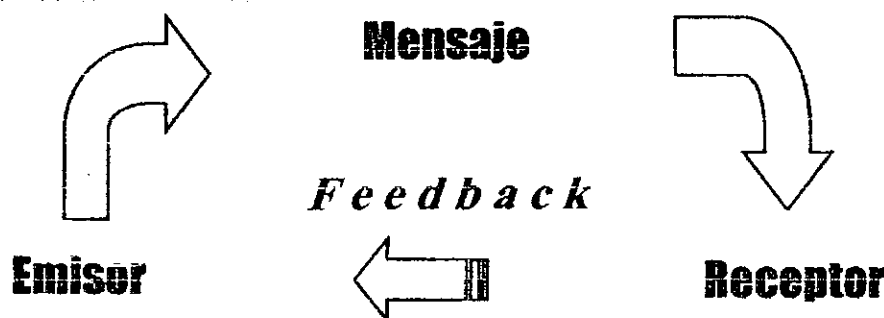
La comunicación es uno de los temas centrales en RRHH y psicología organizacional. Específicamente la comunicación en el trabajo. Uno de los problemas en el abordaje del tema es el propio modelo teórico desde el cual se interpretó este fenómeno, a saber un modelo de tipo biológico/mecanicista de lo que es la comunicación humana. En este sentido se han cometido errores de "foco" tales como el reducir la comunicación a los medios, fruto del principio de la hipótesis general desde la cual se parte. Veamos:



Este esquema reduce la comunicación a una dinámica perceptiva. Es sincrético y unidireccional, y, eminentemente conductista. Es un modelo biológico de la comunicación. Reduce el fenómeno comunicacional a un modelo simple de E-R (estímulo / respuesta). Mas tarde, este modelo fisicalista fue corregido, para ampliar un poco más su alcance, aunque su hipótesis básica sigue siendo la misma, veamos:

Segunda corrección a la teoría "clásica":

Circuito Comunicacional



Este modelo es más bien aplicable a una computadora que a la comunicación humana, aunque sin duda puede explicar el fenómeno comunicativo al nivel manifiesto, no aporta un conocimiento suficiente sobre la comunicación humana.

(*) *Feedback*; retroalimentación; información de vuelta, realimentación.-

A este viejo modelo corregido podríamos preguntarle por sus obvias inconsistencias:

- 1- ¿Porqué diferentes receptores (personas) procesan de forma distinta el mismo mensaje / estímulo?
- 2- ¿Qué factores intervienen en el procesamiento de información?

Factores tales como la personalidad, no son tenidos en cuenta por este modelo, clásico o corregido. Desde este punto de vista, se pueden tomar las siguientes definiciones de comunicación, que serían congruentes al mismo. Veamos:

La comunicación es, según el modelo fisicalista

- Cambio de estado de un área que repercute sobre el estado de otra.
- Proceso mediante el cual un estímulo físico actúa sobre un órgano receptor que transmite la información al organismo.

Este modelo de intercambio entre estímulos y respuestas corre con un alto éxito en la explicación de los comportamientos simples y la conducta de los animales. Sin embargo, no explica el particular fenómeno de la comunicación humana.

Hacia un modelo distinto de interpretación de la comunicación

La comunicación humana, en el extremo de la relación estímulo / respuesta, es una particular forma de vínculo; expresa una relación de carácter mas bien afectivo que lógico. En la práctica esto nos debe llevar a pensar que mas que problemas de comunicación, las personas enfrentan problemas de relación vincular. Dicho de otra manera, mala comunicación debiera entenderse como sinónimo "mala relación". Una definición mas aproximada en este sentido sería:

- Proceso por el cual los individuos condicionan recíprocamente su conducta en la relación interpersonal. Incluye todo intercambio de mensajes, transmisión de significaciones entre personas o grupos.

Ahora si podemos avanzar para entender el fenómeno de la comunicación en la empresa. Así, y habiendo establecido que la comunicación es una forma de vínculo, diremos que tener problemas de comunicación es sinónimo de tener problemas de RELACION. Piense, si tengo mala relación con un compañero de trabajo, sin duda tendré problemas de comunicación. Por eso es que los sistemas formales fracasan (memos, notas, etc.) cuando los vínculos están rotos. Nos encontramos mas bien con procesos de boicot permanentes: malos entendidos, sobreentendidos, etc.

Seguramente, les habrá pasado que algún colega de trabajo con el que hayan tenido muy mala relación se les aproxime y les diga algo como esto: "...discúlpame, no quiero ser indiscreto pero se anda diciendo por ahí que están pensando en despedirte". El rumor (chismes) es una de las más interesantes manifestaciones inconscientes de deseos, a veces no tan inconsciente. La traducción de este rumor sería: "Me haría inmensamente feliz que te despidieran". También, la falta de información o desconocimientos entre sectores distintos de trabajo dan cuenta de una falla en la relación vincular: mala o escasa voluntad de relacionarse. Cuando estos factores son superados tenemos equipos que se reúnen, comparten información, hacen saber y saben de los otros, etc. En definitiva, un esquema organizacional que favorezca la comunicación debe contemplar la posibilidad de favorecer la relación entre los miembros.

Liderazgo

Hitler pensaba que unos pocos individuos, genéticamente, aptos para mandar eran infinitamente más valiosos que otros. Este principio xenófobo no ha sido correctamente estudiado, pero pervive con total fuerza hasta nuestros días: el mito de la/s raza/s superior. Se expresa con total evidencia en los pueblos arios y anglosajones; pero no se agota allí, es una idea más bien de carácter universal: gente que manda y gente que sirve. Muchos estudios del liderazgo han acarreado en sus premisas este principio; que ha desprendido otras ideas tales como:

- 1- El factor genético / hereditario del líder.
- 2- El ejercicio del poder (mando).

En este enfoque, y suponiendo que se nace líder, los estudios se enfocan en la identificación y búsqueda de supuestos atributos de un líder; sin ánimo de entender otra cosa. Así, se hace hincapié en *estilos* que dan cuenta de un perfil, en presencia del cual, hablamos o identificamos a un líder.

Entonces, líder...

¿Se nace, o se hace?

El liderazgo, definitivamente, se adquiere, desarrolla. Es una competencia, y como tal, da cuenta de unas muy especiales capacidades. Mas allá de los atributos de carácter o estilos, el ejercicio del liderazgo implica la asunción de una función orientada a la salvaguarda de los objetivos grupales, dentro de normas a las cuales el líder también está sujeto.

Así, el liderazgo debe entenderse como una función mas que como un sujeto particular con características de...Y, en este sentido, podremos avanzar sustancialmente en la descripción de esa función a la cual se ajustará o asumirá un determinado sujeto; que, a su vez, puede ser formado para ese ejercicio, hasta el logro de la competencia.

Un segundo e importante obstáculo a superar es el uso vulgar y equivoco de líder y liderazgo. Este uso con múltiples sentidos (desde el periodismo, política, ciencia y cotidianeidad) han producido la bastardización del concepto, al punto de tener que contextualizarlo particularmente para poder entender su significado asignado, a veces no claramente.

Partiendo de la diferencia entre grupo y equipo, he pensado restringir la noción de liderazgo a la función de conducción de equipos, que en tanto tal, están organizados en torno de una tarea, trabajo o misión. Asimismo, la función conductora o dirigencial fue uno de los atributos centrales que se le asignó al líder. Función mas bien ligada al ejercicio del poder y que no es lo central al liderazgo: eje que definiremos mas como la capacidad de sinergizar que la de mandar. Esta capacidad de mando ha sido la tradición por excelencia de las organizaciones militares y su traducción directa a las empresas no fue del todo feliz.

Sobre la base de una psicología profunda del liderazgo y líder, he pensado en presentar un gráfico sobre el líder vs dirigente. Con el objetivo de realizar una "caracterización" de la función del líder y del pseudo líder o dirigente. Así, desde lo manifiesto y conductal y estructural podremos visualizar correctamente estos conceptos, que comportan modelos de gestión. Me he reservado adjudicar la noción de dirigente porque está directamente vinculada al mando y ejercicio del poder. Veamos.

Caracterización Líder Vs. Dirigente

Dirigente	Líder
* Egocéntrico / Narcisista. Estas características hacen que se centre en sí mismo y su satisfacción personal. Es incapaz de contar y colaborar con otros.	* Gestión Orientada hacia los demás. Promueve sinergia y compromiso con los objetivos.
* Satisfacción Personal. Un dirigente solo persigue su propia satisfacción narcisística.	* Satisfacción colectiva. El equipo se realiza en el trabajo y cumplimiento de la tarea.
* Es la Ley. No acata normas, se cree en sí mismo la ley, que se circunscribe a las formas de autosatisfacción. La ley formal solo es citada si le llegara a ser funcional. No tiene límites.	* Está dentro de la ley. Como un miembro mas, cumple y resguarda el cumplimiento de las normas. Tiene límites.
* Carisma (uso del poder). Tiene un placer particular en el uso del poder. Busca tanto agradar como desagradar a los demás: ser víctima o victimario. Genera amores y odios como estrategia de gestión. Es demagogo por excelencia.	* No intenta agradar a nadie. No intenta agradar ni tampoco ser antipático a los otros. Se orienta y orienta a los demás al cumplimiento del trabajo.
* Yo-niño; padre. Siempre está tratando de relacionarse con nuestros aspectos infantiles o represivos.	* Yo adulto. Se relaciona con nuestros aspectos adultos, racionales y busca orientarnos hacia los objetivos.
* Gestión orientada a la satisfacción personal.	* Gestión orientada a los resultados.
* No escucha a los demás. Por definición no cree que los demás tengan algo para decir. Y, en caso de citar para escuchar a alguien, es más bien para nutrirse de chismes o informes que le sean funcionales a sus planes.	* Sabe escuchar y aprender de los demás. Se nutre de las opiniones del equipo para evaluar cual será la mejor decisión que se articule con la tarea e intereses de todos.
* Las capacidades del otro son molestas. Por regla, no cree en las capacidades de los otros.	* Estudia y promueve el talento colectivo. Conoce y promueve la puesta en juego de las capacidades de los demás, y las organiza donde mas produzcan beneficio para el equipo.
* No delega	* Delega. Instrumenta, supervisa y exige responsabilidad
* Genera afectos. Amor y odio: promueve alianzas y enemistades como forma de convivencia.	* Genera compromiso

Capacidades del líder

Si dijimos que un líder se hace, dijimos: se forma. Esto es así, y es una buena noticia, por cuanto implica la conquista de capacidades específicas. Una capacidad, por oposición a la aptitud, es algo que se adquiere (en la escuela, la casa, universidad, etc.) es algo que se aprende (operaciones aritméticas, tocar la guitarra, operar una máquina, redactar una carta, etc, etc.) en oposición a la aptitud que es verdaderamente genética. En este sentido, para nuestra empresa y los cargos que requieran de líderes podemos pensar en un perfil particular y, porque no, en formar a empleados para tal función. Del conjunto de capacidades de la función de líder les consigno dos que, a mi modo de ver, pueden entenderse como centrales, a saber:

- 1- **Capacidad de análisis global** (ver el bosque sin perder de vista el árbol). Es la capacidad de articular las acciones individuales o parciales en un todo articulado a la tarea global del equipo.
- 2- **Capacidad de sinergizar**. Usar el talento individual con vistas de los objetivos del equipo. Dicho de otra manera poner a jugar a las personas donde mejor juegan según sus capacidades y para los beneficios del equipo.

Cuando nos encontramos con jefes o responsables de equipos que no son ecuanímenes, que generan alianzas y enemistades, que no velan por los objetivos globales, y que no conocen de los talentos de sus subordinados, tenemos una alta probabilidad de **Des-Motivar** al personal, promover el estrés y la falta de compromiso, como efectos de esta modalidad de gestión.

Formar verdaderos líderes es un tema central para una correcta gestión de personas en el trabajo; espero que este trabajo les ayude a entender que no se consigue mediante procesos espontáneos sino que implica un verdadero proceso de vinculación logros, conflictos y superación entre personas organizadas en torno de una tarea: no nos olvidemos que ganar campeonatos incluye haber perdido algunos partidos.

Glosario Metodológico de RRHH

1. **Capacidad**. Término que designa el saber adquirido, o la habilidad adquirida, con contraposición a la aptitud propia del potencial innato. La capacidad es, según Mucchielli, la potencia actual, en el sentido de "aquí y ahora, para acometer una actividad determinada cuando se dan cita todas las condiciones externas al sujeto. En el desarrollo de la capacidad concurren factores básicos como el grado de maduración, el aprendizaje y el ejercicio.
2. **Categoría**. "Se entiende que un dependiente revista en determinada categoría si la tarea que absorbe la mayor parte de su tiempo laboral, encuadra dentro de las que se detallan en esa categoría. Tal calificación corresponde cualquiera sea la denominación que se dé a su función y tenga o no quién la ejerza títulos habilitantes, sin perjuicio de la responsabilidad que pudiere resultar para cualquiera de las partes, cuando exista obligación de poseer dicho título".
3. **Centro de Trabajo (CT)**. Es el lugar físico o en el cual el sujeto realiza su tarea.
4. **Clima Organizacional**. Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que los rodea. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. El Clima es una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización, esto afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra. **Tipos de Climas existentes en las organizaciones:** **Clima tipo Autoritario - Explotador:** La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe mas que en forma de ordenes e instrucciones específicas. **Clima tipo Autoritario - Paternalista:** Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado. **Clima tipo Participativo - Consultivo:** Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones mas específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima. **Clima tipo participativo - en grupo:** Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.
5. **Competencia**. Es un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre si que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el area ocupacional.

6. **Desempeño:** es un logro o resultado real del trabajo. No se debe confundir el desempeño con la conducta en el trabajo. El primero se enfoca en un logro real o resultado que se alcanza. El desempeño es lo que queda al final del día de trabajo.
7. **Equipo.** Un equipo es un conjunto de personas que se necesitan mutuamente para actuar. Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. La noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su **interactuación** con los demás. Cuando un equipo logra mayor alineamiento, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan; hay menos desperdicio de energía y surge una resonancia o sinergia. Los equipos deben aprender a aprovechar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes, más que una sola mente. Tal sentimiento puede formularse con una frase como: "**ninguno de nosotros es mas inteligente que todos nosotros**". Y el espíritu del equipo al enfrentar cada cuestión o desafío debe ser: Todos nosotros contra el problema, y no los unos contra los otros, frente a los mismos problemas.
8. **Evaluación del desempeño.** La evaluación del desempeño profesional es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto de las acciones de la persona en su organización. Como así también, determinar fortalezas y debilidades.
9. **Fuerzas Motivacionales:** Se refiere a la confianza o desconfianza, miedo, temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad, dinero ego, estatus social, la satisfacción o no.
10. **Meta de desempeño:** es un nivel propuesto de desempeño, expresado en un objetivo tangible y mensurable, contra el cual se compara el logro real.
11. **Modos de Comunicación:** Se refiere a la forma de comunicarse la dirección con el personal y si la comunicación es poca o mucha, si es ascendente, descendente o lateral y/o ambas.
12. **Proceso de Control:** Es la forma en que la dirección supervisa o no al personal a su cargo y de que forma lo hace.
13. **Proceso de Establecimiento de Objetivos:** Al momento de establecer objetivos la dirección toma o no en cuenta a los empleados, existe o no resistencia, existe la aceptación, existe la participación.
14. **Proceso de Influencia:** Forma de la dirección para motivar a los empleados a trabajar de forma unida, en grupos, individual.
15. **Proceso de Toma de Decisiones:** Se refiere al momento en que se debe tomar una decisión en donde se realiza y quienes participan.
16. **Psicodiagnóstico.** Es un proceso de evaluación psicológica. Incluye una determinada batería de instrumentos tales como entrevistas y tests psicológicos. Normalmente, se evalúan aspectos de personalidad y cognitivos: Adaptación; psicopatías; mecanismos defensivos, etc.
17. **Rol.** El rol es un modelo organizado de conducta relativo a una cierta posición de un individuo, en una red de interacción, ligado a expectativas propias y de los demás (E. Pichón Riviere).
18. **Sinergia.** La sinergia es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstos, es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos. Podemos decir que la palabra sinergia proviene del griego y su traducción literal sería la de cooperación; no obstante (según la Real Academia Española) se refiere a la acción de dos (o más) causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales. La encontramos también en biología, cuando se refiere al concurso activo y concertado de varios órganos para realizar una función. Su traducción al inglés es la palabra *synergy*. "Puede ser que no seamos tan buenos atletas como ellos, pero peleamos como equipo. Saltar más alto y correr más rápido no es lo que siempre te lleva a ganar. Este es un deporte de equipo, no es tenis.", comentó Theodoros Papaloukas, jugador de baloncesto de la selección nacional de Grecia, refiriéndose a la victoria de su equipo frente a la selección de los Estados Unidos en una de las semifinales del mundial de Japón 2006 y explica sencillamente el concepto de sinergia. Extractado de Diario Clarín, Sábado 2 de septiembre de 2006. Por esto es que no se puede reducir la noción de equipo a la suma de sus miembros. La sinergia se puede expresar en **NADIE ES MAS INTELIGENTE QUE EL EQUIPO**. La cooperación, y no la competencia, entre los empleados es la que produce sinergia. La falta de la misma produce yuxtaposición de tareas y recargas en el sistema.
19. **Tiempo de ciclo;** esto se refiere la cantidad de tiempo necesario para ir de un determinado punto del proceso a otro.

Bibliografía del glosario:

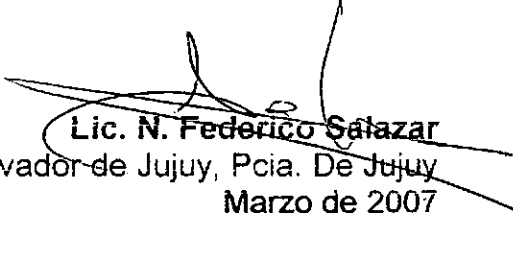
- a. Tratado de Psicología Empresarial; Ediciones MR.
- b. Enciclopedia de la Psicopedagogía; Ediciones Ocano.
- c. Transformación Educativa; Ediciones Troquel.
- d. Curso del Derecho del Trabajo y la Seguridad Social; Astrea.
- e. Convención colectiva 122/75.
- f. Res. 55/96 CFCE.

Resumen

El PMT ha confirmado en un 100x100 los objetivos planteados. Las consecuencias y el valor del mismo serán a corto, mediano y largo plazo. El puntapié inicial del Gobierno Provincial con el apoyo del CFI, está teniendo el efecto deseado, a saber: comprometer al empresariado con la calidad.

Los siguientes avances de obra irán incorporando sectores estratégicos para la provincia, particularmente hotelera, producción agropecuaria y metalmecánica.

Nos hemos encontrado con un público, el empresariado, altamente permeable y receptivo y con mucho entusiasmo para revisar sus modelos. Ciertamente, ha sido un acierto esta asistencia tomando estratégicamente el tema de los RRHH. La capacitación es lo más valorado. A su vez, la aplicación informática cuanta con la profilaxis cultural que genera la capacitación con lo cual se facilita su implantación.



Lic. N. Federico Salazar
San Salvador de Jujuy, Pcia. De Jujuy
Marzo de 2007

Anexo I

DDJJ

Declaraciones Juradas por parte de las empresas
beneficiarias del PMT.

Cuaderno 2, 3 ,4:
Copias



Consejo Federal de Inversión



Gobierno de la Pcia. De Jujuy
Ministerio de Producción y MA

Programa de Modernización Tecnológica

Declaración Jurada de Implantación

Por la presente declaro haber recibido del Lic. Néstor Federico Salazar, DNI 20.159.729, en forma gratuita los beneficios del Programa de Modernización Tecnológica, a saber:

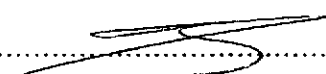
- 15 (quince) horas de capacitación en RRHH según contenidos adjuntos.
- 1 (uno) software de control de Presentismo versión 1.0 ; con las funciones de control de accesos del personal, base de datos de legajos, y consultas y estadísticas entre otros.

Empresa: foré Antonio Benuezo sru.

Dirección: Av. Gral Belgrano s/n

Localidad: Montenico

Lugar y Fecha: 04.01.07

Firma y Aclaración:  Benuezo Antonio M.

Cargo: Socio-gerente



Consejo Federal de Inversión



Gobierno de la Pcia. De Jujuy
Ministerio de Producción y MA

Programa de Modernización Tecnológica

Declaración Jurada de Implantación

Por la presente declaro haber recibido del Lic. Néstor Federico Salazar, DNI 20.159.729, en forma gratuita los beneficios del Programa de Modernización Tecnológica, a saber:

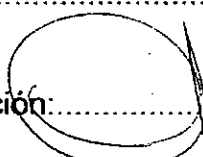
- 15 (quince) horas de capacitación en RRHH según contenidos adjuntos.
- 1 (uno) software de control de Presentismo versión 1.0 ; con las funciones de control de accesos del personal, base de datos de legajos, y consultas y estadísticas entre otros.

Empresa: Clinica San Francisco SRL

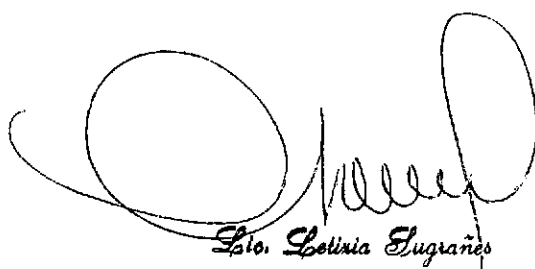
Dirección: Güemes 760

Localidad: San Salvador de Jujuy

Lugar y Fecha: San Salvador de Jujuy, 06.01.07

Firma y Aclaración:  Alejandra Leticia Sigranes

Cargo: Directora Técnico


Lic. Leticia Sigranes
PSICOLOGA
M.P. 155



Consejo Federal de Inversión



Gobierno de la Pcia. De Jujuy
Ministerio de Producción y MA

Programa de Modernización Tecnológica

Declaración Jurada de Implantación

Por la presente declaro haber recibido del Lic. Néstor Federico Salazar, DNI 20.159.729, en forma gratuita los beneficios del Programa de Modernización Tecnológica, a saber:

- 15 (quince) horas de capacitación en RRHH según contenidos adjuntos.
- 1 (uno) software de control de Presentismo versión 1.0 ; con las funciones de control de accesos del personal, base de datos de legajos, y consultas y estadísticas entre otros.

Empresa: Medico SA

Dirección: San Martín N° 220

Localidad: Perico

Lugar y Fecha: 08.01.07

Firma y Aclaración: [Firma] Arriaga Martín

Cargo: Gerente
Martín Darío Arriaga
Contador Público Nacional
M.P. N° 1034
C.P.C.E.J.



Consejo Federal de Inversión



Gobierno de la Pcia. De Jujuy
Ministerio de Producción y MA

Programa de Modernización Tecnológica

Declaración Jurada de Implantación

Por la presente declaro haber recibido del Lic. Néstor Federico Salazar, DNI 20.159.729, en forma gratuita los beneficios del Programa de Modernización Tecnológica, a saber:

- 15 (quince) horas de capacitación en RRHH según contenidos adjuntos.
- 1 (uno) software de control de Presentismo versión 1.0 ; con las funciones de control de accesos del personal, base de datos de legajos, y consultas y estadísticas entre otros.

Empresa: Tecotécnico S.M.

Dirección: Dr. Conillo N° 679

Localidad: Palpalo'

Lugar y Fecha: 09.01.07

Firma y Aclaración: [Firma] Elio Macfarlane Gutiérrez de Cifuentes

Cargo: Socia Gerente



Consejo Federal de Inversión



Gobierno de la Pcia. De Jujuy
Ministerio de Producción y MA

Programa de Modernización Tecnológica

Declaración Jurada de Implantación

Por la presente declaro haber recibido del Lic. Néstor Federico Salazar, DNI 20.159.729, en forma gratuita los beneficios del Programa de Modernización Tecnológica, a saber:

- 15 (quince) horas de capacitación en RRHH según contenidos adjuntos.
- 1 (uno) software de control de Presentismo versión 1.0 ; con las funciones de control de accesos del personal, base de datos de legajos, y consultas y estadísticas entre otros.

Empresa: Carpintería Industrial de Madera

Dirección: San Juan 959

Localidad: Rio Blanco - Palpalá

Lugar y Fecha: 09.01.07

Firma y Aclaración: [Firma]

Cargo: Presidente

ORTIZ
Carpintería Industrial de Madera
NELSO ORTIZ
Presidente



Consejo Federal de Inversión



Gobierno de la Pcia. De Jujuy
Ministerio de Producción y MA

Programa de Modernización Tecnológica

Declaración Jurada de Implantación

Por la presente declaro haber recibido del Lic. Néstor Federico Salazar, DNI 20.159.729, en forma gratuita los beneficios del Programa de Modernización Tecnológica, a saber:

- 15 (quince) horas de capacitación en RRHH según contenidos adjuntos.
- 1 (uno) software de control de Presentismo versión 1.0 ; con las funciones de control de accesos del personal, base de datos de legajos, y consultas y estadísticas entre otros.

Empresa: Clínico Sedesma sru

Dirección: Av. Libertad 1975

Localidad: Libertad Gral San Martín

Lugar y Fecha: 10.01.07

Firma y Aclaración: [Firma] VEGA NADEL LILIAN

Cargo: Administrador



Consejo Federal de Inversión



Gobierno de la Pcia. De Jujuy
Ministerio de Producción y MA

Programa de Modernización Tecnológica

Declaración Jurada de Implantación

Por la presente declaro haber recibido del Lic. Néstor Federico Salazar, DNI 20.159.729, en forma gratuita los beneficios del Programa de Modernización Tecnológica, a saber:

- 15 (quince) horas de capacitación en RRHH según contenidos adjuntos.
- 1 (uno) software de control de Presentismo versión 1.0 ; con las funciones de control de accesos del personal, base de datos de legajos, y consultas y estadísticas entre otros.

Empresa: Clinica Arceido Snc

Dirección: W. Leoch N° 418

Localidad: San Pedro de Jujuy

Lugar y Fecha: 16. 01. 07

Firma y Aclaración: [Firma] Dr. Claudio Ortiz

Cargo: Socio Gerente -



Consejo Federal de Inversión



Gobierno de la Pcia. De Jujuy
Ministerio de Producción y MA

Programa de Modernización Tecnológica

Declaración Jurada de Implantación

Por la presente declaro haber recibido del Lic. Néstor Federico Salazar, DNI 20.159.729, en forma gratuita los beneficios del Programa de Modernización Tecnológica, a saber:

- 15 (quince) horas de capacitación en RRHH según contenidos adjuntos.
- 1 (uno) software de control de Presentismo versión 1.0 ; con las funciones de control de accesos del personal, base de datos de legajos, y consultas y estadísticas entre otros.-----

Empresa: Clinico San Lorenzo

Dirección: Av Libertad 215

Localidad: Libertador Gral San Martín

Lugar y Fecha: 19.01.07

Firma y Aclaración: [Firma]

Cargo: Administradora



Programa de Modernización Tecnológica

Declaración Jurada de Implantación

Por la presente declaro haber recibido del Lic. Néstor Federico Salazar, DNI 20.159.729, en forma gratuita los beneficios del Programa de Modernización Tecnológica, a saber:

- 15 (quince) horas de capacitación en RRHH según contenidos adjuntos.
- 1 (uno) software de control de Presentismo versión 1.0 ; con las funciones de control de accesos del personal, base de datos de legajos, y consultas y estadísticas entre otros.-----

Empresa:

Dirección:

Localidad:

Lugar y Fecha:

Firma y Aclaración:

Cargo:

W. H. Brown No 894

Sau Salvador de Jujuy

23.01.07



Encargado (socio-ferente)



Consejo Federal de Inversión



Gobierno de la Pcia. De Jujuy
Ministerio de Producción y MA

Programa de Modernización Tecnológica

Declaración Jurada de Implantación

Por la presente declaro haber recibido del Lic. Néstor Federico Salazar, DNI 20.159.729, en forma gratuita los beneficios del Programa de Modernización Tecnológica, a saber:

- 15 (quince) horas de capacitación en RRHH según contenidos adjuntos.
- 1 (uno) software de control de Presentismo versión 1.0 ; con las funciones de control de accesos del personal, base de datos de legajos, y consultas y estadísticas entre otros.

Empresa: Sanatorio Quintar sru

Dirección: Av. Hipólito Yrigoyen 596

Localidad: San Salvador de Jujuy

Lugar y Fecha: 22.01.07

Firma y Aclaración: [Firma]

HECTOR HORACIO CACHULLANI
Gerente Administrativo
QUINTAR EMERGENCIAS

Gloria del V. Gómez
Analista R.R.H.H.
SANATORIO QUINTAR SRL

Cargo:



Consejo Federal de Inversión



Gobierno de la Pcia. De Jujuy
Ministerio de Producción y MA

Programa de Modernización Tecnológica

Declaración Jurada de Implantación

Por la presente declaro haber recibido del Lic. Néstor Federico Salazar, DNI 20.159.729, en forma gratuita los beneficios del Programa de Modernización Tecnológica, a saber:

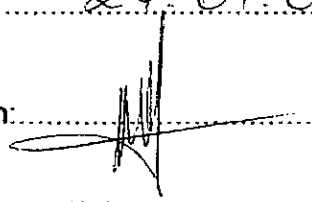
- 15 (quince) horas de capacitación en RRHH según contenidos adjuntos.
- 1 (uno) software de control de Presentismo versión 1.0 ; con las funciones de control de accesos del personal, base de datos de legajos, y consultas y estadísticas entre otros.

Empresa: Sanatorio Quintar Perico sm.

Dirección: Villafrae N° 20

Localidad: Perico

Lugar y Fecha: 24.01.07

Firma y Aclaración: 

Cargo: Molina Norma M.
Sanatorio Quintar S.R.L.
Administradora
Perico



Consejo Federal de Inversión



Gobierno de la Pcia. De Jujuy
Ministerio de Producción y MA

Programa de Modernización Tecnológica

Declaración Jurada de Implantación

Por la presente declaro haber recibido del Lic. Néstor Federico Salazar, DNI 20.159.729, en forma gratuita los beneficios del Programa de Modernización Tecnológica, a saber:

- 15 (quince) horas de capacitación en RRHH según contenidos adjuntos.
- 1 (uno) software de control de Presentismo versión 1.0 ; con las funciones de control de accesos del personal, base de datos de legajos, y consultas y estadísticas entre otros.

Empresa: I.M.I.S.J. S.A. (Instituto Médico Integral San Beltrán S.A.)

Dirección: Salta n° 740

Localidad: San Beltrán de Jujuy

Lugar y Fecha: 20 de mayo 2008. S.J. de Jujuy

Firma y Aclaración: [Firma] Dr. Alejandro Sebastián Zenteno

Cargo: Subdirector



Consejo Federal de Inversión



Gobierno de la Pcia. De Jujuy
Ministerio de Producción y MA

Programa de Modernización Tecnológica

Declaración Jurada de Implantación

Por la presente declaro haber recibido del Lic. Néstor Federico Salazar, DNI 20.159.729, en forma gratuita los beneficios del Programa de Modernización Tecnológica, a saber:

- 15 (quince) horas de capacitación en RRHH según contenidos adjuntos.
- 1 (uno) software de control de Presentismo versión 1.0 ; con las funciones de control de accesos del personal, base de datos de legajos, y consultas y estadísticas entre otros.-----

Empresa: Hotel Feruicio

Dirección: Av 19 de Abril N° 427

Localidad: San Salvador de Jujuy

Lugar y Fecha: 23.01.07

Firma y Aclaración: [Firma] Quintar, A. Raquel.

Cargo: Encargada



Consejo Federal de Inversión



Gobierno de la Pcia. De Jujuy
Ministerio de Producción y MA

Programa de Modernización Tecnológica

Declaración Jurada de Implantación

Por la presente declaro haber recibido del Lic. Néstor Federico Salazar, DNI 20.159.729, en forma gratuita los beneficios del Programa de Modernización Tecnológica, a saber:

- 15 (quince) horas de capacitación en RRHH según contenidos adjuntos.
- 1 (uno) software de control de Presentismo versión 1.0 ; con las funciones de control de accesos del personal, base de datos de legajos, y consultas y estadísticas entre otros.-----

Empresa: Hotel Tio Lucas

Dirección: Av. 19 de Abril N° 427

Localidad: San Salvador de Jujuy

Lugar y Fecha: 25.01.07

Firma y Aclaración: [Firma] Quintar A. Rapuel.

Cargo: Encargada.



Consejo Federal de Inversión



Gobierno de la Pcia. De Jujuy
Ministerio de Producción y MA

Programa de Modernización Tecnológica

Declaración Jurada de Implantación

Por la presente declaro haber recibido del Lic. Néstor Federico Salazar, DNI 20.159.729, en forma gratuita los beneficios del Programa de Modernización Tecnológica, a saber:

- 15 (quince) horas de capacitación en RRHH según contenidos adjuntos.
- 1 (uno) software de control de Presentismo versión 1.0 ; con las funciones de control de accesos del personal, base de datos de legajos, y consultas y estadísticas entre otros.

Empresa: Farmacio Trifoyca Snc

Dirección: Av. Hipolito Trifoyca n° 620

Localidad: San Salvador de Jujuy

Lugar y Fecha: 30.01.07

Firma y Aclaración: *[Firma]*

Cargo: Socia (Dueña)