

016 334

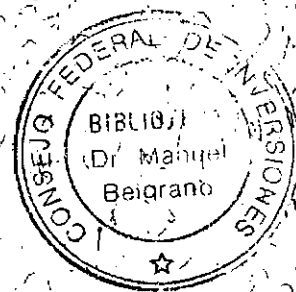
45791

TR

121 program

511

III



# Programa de Modernización Tecnológica

Jujuy

*Informe Final*

CONTRATO DE OBRA EXPEDIENTE  
Nº 8564 00 01

EXPERTO: LIC. NÉSTOR FEDERICO SALÁZAR

Junio 2007

Cuaderno 2: Con copias de DDJJ

**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 Final N°1, Junio 2007**

## Índice

1. Nota Aclaratoria Informe Final.....	Pag. 3
2. Presentación Informe final.....	Pag. 4
3. Sobre la Muestra.....	Pag. 5
4. Evaluación cualitativa.....	Pag. 6
5. Evaluación del Programa.....	Pag. 8
6. Metodología.....	Pag. 9
7. Conclusiones.....	Pag. 10
8. Anexos	
9. Declaraciones Juradas	
10. CDs Rooms y revistas del PMT para archivo	

## **Nota Aclaratoria Informe Final**

1. Con el presente informe se completan las 100 empresas beneficiarias del Programa de Modernización Tecnológica, Jujuy, con referencia citada.
2. Hemos cumplimentado en todos los sentidos los objetivos del presente.
3. Iniciado el 01 de enero del año 2007, ha finalizado el día 10 de junio del mismo año.
4. Por el lado del Ministerio de Producción del Gobierno de Jujuy, hemos tenido asistencia, supervisión y comunicación permanente con el Ing. Adrián Lipchak. Director de Desarrollo Comercial e Industrial. Y, por el lado del Consejo Federal de Inversiones, con el Sr. Ricardo Rey.
5. Como se establece en el contrato, hemos entregado al Gobierno Provincial, Ministerio de Producción, toda la información pertinente y relativa de las pymes locales que integran el presente informe.



# **Presentación del informe final**

Hacia el final del Programa de Modernización Tecnológica podemos afirmar:

1. Se cumplieron y superaron los objetivos.
2. Se instalaron mas de cien aplicaciones informáticas (en ocasiones mas de una por empresa) de control de presentismo, en otras tantas cien MiPymes Jujeñas.
3. Se capacitaron mas de 150 propietarios, gerentes o referentes del Nivel 1 de toma de decisiones de cien Mipymes locales, en los contenidos del PMT de RRHH.

Asimismo, se confirmaron todas las hipótesis que partieron de nuestro diagnóstico acerca de la baja competitividad de las empresas locales. Y, particularmente, se confirmó lo estratégico de haber atacado el área de los recursos humanos como uno de los puntos críticos a mejorar. Esto, en tanto que es la gestión del capital humano la que permite alcanzar niveles superiores de calidad en la consecución de los objetivos a las organizaciones.

El grado de compromiso y eficacia del PMT no solo se manifestó a través de las devoluciones, agradecimientos, notas y demás; sino, por sobre todo en el trabajo concreto de utilizar e implantar las mejoras que se les acercaron: esto es de subrayar.

Se reconoció, especialmente, al Gobierno Provincial y su Ministerio de Producción, y al CFI, por el compromiso con el mejoramiento de las empresas locales. Así, según palabras del propio Ministro, CPN Hugo Tobchi, el PMT/Jujuy tuvo características únicas y originales al nivel nacional: eso es, su nivel de concreción y eficiencia con la metodología y calidad que se llevó adelante.

**Lic. N. Federico Salazar**

## **Sobre la Muestra: Cien Empresas Locales**

La muestra del Programa de Modernización Tecnológica Jujuy se conformó de cien empresas locales, según los criterios que a continuación definimos y acuerdo con los lineamientos del Ministerio de Producción:

La muestra debía ser:

1. Número total de empresas: 100 (cien).
2. Heterogénea y ampliamente representativa del quehacer productivo local.
3. Contemplativa de líneas de prioridad dada por el Ministerio de Producción, particularmente La Unión Industrial de Pálpala, por razones estratégicas.

En ambos sentidos se cumplimentó con ambos criterios. Así, encontramos empresas hoteleras, madereras, metalmecánica, de transporte, textil, farmacia, sanatorios, etc.

Asimismo, según las características del mercado local, de contar con la empresa REFERENTE por sector. Esto, en virtud de lo reducido del número de la muestra y de las condiciones referidas.

Así, en la caso de la Unión Industrial de Palpalá se trabajó en la convocatoria de todas las empresas miembros, junto a su Presidente, Sr. Flavio Abarza, y se cumplió con este objetivo. Incluso, dicha organización envió una nota de agradeciendo al Sr. Ministro.

Una vez que empezó a difundirse nuestro trabajo, por el boca a boca según las condiciones de nuestra provincia, quedaron fuera un número importante de empresas, debido a nuestro cupo de cien. Seguramente se podrá disponer de una extensión o ampliación del presente, sobre todo tendiendo en cuanta lo exitoso de los resultados.

# Evaluación cualitativa

Hemos detectado, además del diagnóstico de competitividad, un conjunto muy interesante de variables que están aconteciendo en las empresas locales. Variables que, creemos, están teniendo un importante impacto de carácter positivo en el quehacer local, a saber:

1. Recambio generacional. Esto es, están empezando a gerenciar las empresas las terceras y segundas generaciones familiares. Para ello, hay que entender el perfil familiar / Tradicional de las empresas jujeñas, que normalmente conforman cluster de distintos intereses empresariales. Así, en Monterrico, actualmente está Antonio Berruezo (31 años) a cargo a del grupo familiar. En Palpalá, los intereses de la Familiar Ortiz están siendo traspasados a los Hijos de Nelso Ortiz, fundador del grupo. En SS de Jujuy, Manuel Quintar (27 años) ha empezado a participar en la toma de decisiones del grupo familiar. Estos y muchos casos más, hablan de un importante recambio generacional que está empezando a tomar el control y mayor participación: ¿qué es lo que esto significa? En primer término son jóvenes con otros esquemas cognitivos y culturales de gestión. Formados normalmente fuera de la provincia, vienen a aportar nuevas formas, más profesionales y científicas, de gestionar las organizaciones. Esto es, creemos, un indicador positivo.
2. El problema del crecimiento. Debido a un conjunto complejo de variables, locales y nacionales, muchas empresas locales han tenido o están tendiendo un crecimiento casi "explosivo". Esto comporta un verdadero desafío por cuando pone en evidencia la necesidad de estar preparado para enfrentar el mismo: impase en la cual las empresas se encuentran y que se evaluará según los resultados a mediano y largo plazo.
3. Un mayor enfoque hacia emprendimientos de "calidad", o a la mejora, en principio estética, de los servicios actuales. Ya habríamos observado que el consumidor jujeño, local y extranjero, ha venido evolucionando a un ritmo mayor que las ofertas del empresariado. Este desequilibrio se viene acomodando a partir de un mayor ritmo en la velocidad de las respuestas del empresariado a las necesidades del consumidor. Particularmente, en los rubros turísticos y gastronómicos.

Por otro lado, mencionaremos, en concordancia con el diagnóstico previo del que partió el presente programa, algunas variables de carácter negativo, a saber:

1. Continuidad de un importante porcentaje de empleo informal o "en negro". Los empresarios locales atribuyen esto a características intrínsecas de la Ley de Contrato de Trabajo argentina. Sin embargo, es también una práctica idiosincrásica de buena parte del empresariado.
2. Excesiva influencia de los estudios Jurídicos/contables en la toma de decisiones empresariales. Este es un indicador de competitividad, por cuanto los asesores tienen un rol excesivamente protagónico en decisiones estratégicas y operativas de incumbencia privativa de los dueños o directores.

Sin embargo, y a pesar de los indicadores mencionados, creemos que el panorama es alentador en virtud de la caída estrepitosa del paradigma de gerenciamiento 100x100 intuitivo e unipersonal, hacia modelos de gestiones más técnicas que promuevan un mayor grado de calidad en la consecución de los objetivos organizacionales.

El empresariado jujeño está en pleno proceso de transformación cualitativa. Cambio demandado por las nuevas condiciones del mercado interno y global. En este sentido, aún queda mucho por hacer en cuanto a la exploración del potencial productivo y de servicios que pueden y deben brindar las empresas locales.

**Lic. Néstor Federico Salazar**

# Evaluación del Programa de Modernización Tecnológica

Nos planteamos dos propósitos centrales con la ejecución del PMT, a saber:

- a. Poner a disposición de las empresas herramientas de gestión que mejoren su "instrumental actual". Tal el caso del Software de Control de Presentismo; o los protocolos de administración de personal (ausentismo por enfermedad, reglamento interno, etc.).
- b. Promover una reflexión estructural acerca del rol de las personas en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Con la capacitación como llave de este objetivo; y, principalmente, con el enfoque de la psicología organizacional.

Ambos propósitos centrales han sido acabadamente satisfechos. Nos hemos encontrado con un público ávido y permeable, pero por sobre todo sorprendido:

"Nunca imaginé al gobierno desarrollando emprendimientos de este tipo...con esta calidad e importancia, los felicito"- Luís Fernández, Maderera del Norte.

"Esto es exactamente lo que estábamos esperando de parte del Ministerio para nuestra institución"- Flavio Abarza, Presidente Unión Industrial de Palpalá.

Todas las devoluciones que nos hicieron sobre el taller y el soft fueron con ese sentido y emoción. Pero mas allá de las mismas, cabe destacar como elemento objetivo de la eficacia del programa el grado de compromiso con los contenidos del programa en el intento de hacerlos propios. Todo esto graficado en las "consultas", "llamados" y pedidos de asesoramiento sobre la puesta en práctica específica de todo lo enseñado.

Así, las empresa nos han solicitado, como efecto del PMT, que supervisemos sus nuevos reglamentos organizacionales, o su sistema de legajos, organigramas, implantar mas un sistema en la misma organización, etc. Todos, indicadores de la eficiencia práctica y clínica de las acciones realizadas.

# Metodología

Nuestro método de trabajo se organizó en virtud de la modalidad y objetivos del PMT. En todos los casos la instalación y capacitación del software se hizo empresa x empresa.

- En cada una de ellas se instaló el sistema, se capacitó a los usuarios y se volvió, en sucesivas visitas, a evacuar dudas y consultas. Todo en el marco de las 15 hs según lo pactado en el presupuesto.
- Respecto de los contenidos de capacitación en RRHH, organizamos una modalidad mixta: a algunas empresas se capacitó *in situ*, y otras fueron reunidas en pequeños grupos de no más 5 en un salón donde se dictó el taller, favoreciendo la discusión y el intercambio, y preparando a las empresas para la reflexión que promueva cambios.

Así, viajamos por el interior de la provincia, y además de San Salvador, visitamos instalando sistemas y capacitando a las empresas localidades tales como:

1. Libertador Gral. San Martín
2. San Pedro
3. Palpalá / Río Blanco
4. Purmamarca
5. El Carmen
6. Perico
7. Monterrico
8. Yala

En casos como la Cámara de Comercio de El Carmen y la Unión Industrial de Palpalá, tuvo un carácter institucional. Ocupándose, en coordinación con nosotros de la convocatoria de sus miembros.

El registro fotográfico de los informes da una clara idea de la metodología. Por último, las empresas, habiendo recibido gratuitamente los beneficios del PMT, nos firmaron las respectivas declaraciones juradas en concepto de constancias y certificación de las acciones realizadas.

Sin duda, la concreción de los objetivos logrados estuvo en directa relación con la eficacia del dispositivo utilizado.

## **Conclusiones finales**

Nuestro mas sincero reconocimiento al Sr. Ministro CPN Hugo Tobchi, por su visión. También al Consejo Federal de Inversiones por su apoyo y compromiso con el desarrollo de nuestra provincia.

Hemos trabajado bajo la consigna de realizar nuestro mejor esfuerzo, en pos de lograr los objetivos propuestos. Atendiendo a realizar las acciones con el mas alto estándar de calidad y excelencia. Hacemos nuestras las palabras del Sr. Ministro sobre "...este programa no tiene precedentes". En el sentido de realizar un apoyo estratégico a las pymes, partiendo de la reflexión para crear nuevos estados de conciencia: sobre el rol social de la empresa, y de la importancia de las personas en el cumplimiento de sus objetivos, en tanto se desarrolla y dignifica.

Así, hemos cumplido con los objetivos formales del presente programa. Pero más aún, hemos iniciado un profundo y justo movimiento orientado hacia la promoción de cambios en la cultura gerencial del empresariado jujeño. Cambio que incorpore a los modelos actuales nuevas formas mas eficientes y eficaces para el logro de los objetivos.

De esta manera, logrado los objetivos de corto plazo, se profundiza el compromiso de alianza entre el gobierno y las empresas protagónicas del quehacer provincial.

Queda asimismo, delimitada la posible continuidad de esta línea de trabajo y el desarrollo de otras nuevas articuladas al presente.

Por último, y con carácter de lo más importante, hemos recibido todo el reconocimiento y compromiso de las empresas participantes del PROGRAMA DE MODERNIZACION TECNOLOGICA destinatarios primarios y objeto de nuestros esfuerzos.

**Lic. N. Federico Salazar**  
S. Salvador de Jujuy, Jujuy/Argentina  
Junio del año 2007

## Anexo 1

- Presentación Oficial del Programa de Modernización Tecnológica
  - Notas en la prensa escrita y digital, sobre el lanzamiento del mismo.



## **Presentación**

La presentación oficial del PMT se realizó el día 02 de mayo del año 2007, en el SALON BLANCO, del Palacio de Gobierno de La Provincia de Jujuy. La misma estuvo presidida por el Sr. Ministro de Producción y Medio Ambiente, CPN **Hugo Tobchi**; acompañado de los miembros de su ministerio Ing. Eduardo Machinea, Secretario de Desarrollo Productivo, y el Ing. Adrián Lipchak, Director de Desarrollo Industrial y Comercial; junto al Coordinador del PMT Lic. Federico Salazar.

Hicieron uso de la palabra el Lic. Salazar, explicando los objetivos y propósitos del PMT, y el Ing. Machinea sobre los lineamientos del Ministerio de Producción. También, ofreció un agradecimiento al Sr. Ministro, el Sr. Flavio Abarza, en representación de la Unión Industrial de Palpalà.



**Salón Blanco del Palacio de Gobierno**

# Lanzaron programa para la modernización tecnológica

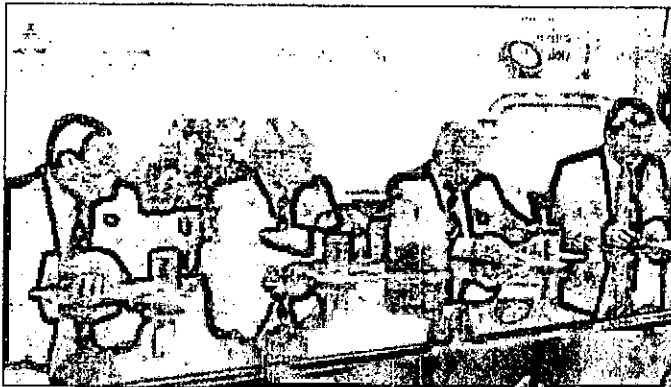
En el Salón Blanco de Casa de Gobierno, se concretó ayer el acto de lanzamiento del "Programa de Modernización Tecnológica" (foto-gra-fía), que a través de la Dirección General de Desarrollo Industrial y Comercial, se ejecutará en Jujuy. Está destinado a pequeñas y medianas empresas locales sin distinción de actividad.

La propuesta prevé una tarea que demandará mil quinientas horas de capacitación que alcanzarán a cien empresas pertenecientes a los sectores PyME industrial, y de servicios locales, acompañado con asesoramiento a cada una de ellas a través de una software de control de presupuesto, sobre la base de la asistencia y la cooperación del Ministerio de la Producción en sus necesidades puntuales.

Durante la presentación, el licenciado Salazar, afirmó que este Programa viene a colaborar en la toma de conciencia sobre la necesidad de promover profesionalmente a la persona en su trabajo, una gestión que apunte a la mejor calidad en el clima laboral, ya que gracias a los recursos humanos las empresas logran los objetivos propuestos.

El coordinador también señaló que más allá de la maquinaria o tecnología con las que se cuenta, en los desafíos de estos tiempos no sólo basta con cumplir con dichos objetivos sino que hay que hacerlo eficientemente.

También sostuvo que el verdadero protagonismo de las Pymes aún no ha sido del todo comprendido, desde la visión de su impacto en la configuración de la trama social, la transformación de sujetos en actores sociales, es decir el lugar que tienen las empresas para que aquellos



que hoy son sujetos pasivos en los grupos de coordinación, sean actores que modifiquen su entorno y creen valor generando bien para la comunidad en general.

Por otra parte, el licenciado adelantó que la metodología de trabajo se iniciará a través de la entrega de un software que servirá como motor de base de datos y de legajos, y que abordará otros temas más complejos como el ejercicio de liderazgo, la comunicación y la motivación en las empresas.

Uno de los ejes de la capacitación del Programa

parte desde la consigna: "Una cosa es ir al trabajo, y una muy distinta es ir a trabajar", que da cuenta de una actitud a la disponibilidad, y la revalorización de la cultura del esfuerzo en el trabajo.

El Secretario de Desarrollo Productivo, Víctor Machuca, señaló que los recursos naturales en algún momento dejarán de ofrecer la oportunidad de crecer y que en la estrategia de crecimiento la provincia tienen que orientarse hacia la calidad de los servicios, y el desarrollo con los mercados lindantes".

Nota Publicada en el Diario El Pregón, el día 3 de mayo del año 2007-

Capacitación

## Programa tecnológico destinado a las Pymes

Se presentó el programa en el Salón Blanco de Casa de Gobierno.

En el Salón Blanco de Casa de Gobierno se presentó el programa de Modernización Tecnológica que a través de la Dirección General de Desarrollo Industrial y Comercial, se ejecutará en Jujuy. Esta destinada a pequeñas y medianas empresas locales sin distinción de actividad. La propuesta prevé una tarea que demandará mil quinientas horas de capacitación que alcanzarán a cien empresas pertenecientes a los sectores Pyme industrial y de servicios locales, acompañado con asesoramiento a cada una de ellas a través de una software de control de presentismo, sobre la base de la asistencia y la cooperación del Ministerio de la Producción en sus necesidades

primarias. El secretario de Desarrollo Productivo, Víctor Machuca, dijo en la ocasión que "los recursos naturales en algún momento dejarán de ofrecer la oportunidad de crecer y que en la estrategia de crecimiento la Provincia tiene que orientarse hacia la calidad de los servicios, y el desarrollo con los mercados lindantes". Agregó que el Gobierno aspira a alcanzar la cifra de cien empresas asistidas y multiplicar este módulo con otra serie de herramientas.

Anunció la visita del gerente general de Microsoft, quien colaborará con la tarea de asistencia, el diseño y a la gestión de la calidad. Los interesados pueden dirigirse a la Dirección General de Desarrollo Comercial, en Ascasubi 290 de Bajo La Vinya, San Salvador, Tel. 4264014, de 8 a 14 horas y de 16 a 21 horas. E-mail: direccionindustrial@jujuy.gov.ar



PRESENTACIÓN AUTOREADRES DURANTE EL AYO EN CASA DE GOBIERNO

Nota en el Diario El Tribuno

### la entrevista

a FEDERICO SALAZAR

"El recurso humano es lo más valioso"



Responsable del Programa de Modernización Tecnológica de Jujuy, se desarrolla a través de Ministerio de Producción de la Provincia. Están capacitando a más de 100 empresas de la provincia, apuntando a la formación en gestión.



MARIANA BARAMATI  
El Tribuno Jujuy  
mbaramati@tribuna.com.ar

¿Cómo nació la iniciativa para proponer este programa de modernización de las Pymes?

Analicémos la gestión de las Pymes en Jujuy, hemos en principio un relevamiento. Los resultados arrojaron un gran déficit en cuanto a la competitividad de las empresas. En función con ese diagnóstico y con el mandato de la Producción de la Provincia, hemos realizado un programa para atacar a una de las áreas de mayor déficit, que tienen las Pymes en Jujuy que es el Área de gestión de personas.

¿Es decir que apunta a la capacitación de los Recursos Humanos?

Si, es el tema de Recursos Humanos y para eso desarrollamos un programa de modernización tecnológica, que apunta a la capacitación y formación en gestión de personas y administración de recursos humanos, para empresarios, primer nivel y gerentes de las Pymes, el resultado fue bueno y el programa se está implementando en 100 empresas en Jujuy.

¿En qué consiste el programa y cuáles son las herramientas que utilizan?

Se les da la capacitación en recursos humanos, comunicación, motivación, liderazgo. Toda una capacitación, un taller que trabajamos en 15 horas de capacitación en el área que es la gestión propiamente dicha, que tiene que ver con los temas complejos de la gestión; y con otra parte que es la administración del personal. Tiene que ver desde como hacer una base de datos, un legajo, un programa de incentivos, entre otras herramientas para la empresa. El programa también tiene un componente como plan

empresa, lo registra en un control de acceso. Entonces le damos las dos herramientas a las empresas la capacitación y el software. Ya van 55 empresas que recibieron las herramientas en Jujuy. Estamos trabajando desde el mes de enero, todo esto se debe a la visión del ministro Hugo Labrida.

¿El funcionario colaboró para la generación de ese programa o modificaciones?

Ha visto que para modificar los cambios que esperamos en Jujuy hay que modificar estructuras, mentales de base. Lo que nace a la gestión de las personas, ha sido un tema importante de ideas de ese lado. Siempre las empresas van con las personas con cuales logran sus objetivos.

¿Cuál es la reacción del empresario?

La línea de trabajo ha sido priorizar las empresas industriales, las 100 empresas son un grupo heterogéneo y representativo de toda la provincia. Y dentro del grupo se marcaron líneas de prioridad tales como la Unión Industrial de Palpalá, organizaciones de salud por la cantidad de empleo que genera, y otras como las hoteles turísticas. Nosotros vamos a las empresas los capacitamos, les enseñamos y le instalamos el software.

¿Cuando finalice la instalación y capacitación, ¿cómo continuarán las capacitaciones, si las hay planificadas?

Los empresarios han pedido que haya una continuación, porque la base es capacitar a los empresarios y a sus gerentes que toman decisiones y luego deberían venir planes estratégicos de capacitación en grandes medios, oficios, traer herramientas de capital intelectual. Decimos que los recursos humanos son el activo más valioso que tiene la empresa. Esa idea no la entienden

Nota en el diario El Tribuno

## Notas en Diarios Digitales

1)

*Sin antecedentes en el país*

### Inserción masiva de PyMES jujeñas en sistemas de gestión administrativa

02/05/2007 - 00:00



(Jujuy al día) - El Ministerio de la Producción y Medio Ambiente de la Provincia convoca a empresas locales a sumarse al programa de Modernización Tecnológica para mejorar su competitividad empresarial sin costo alguno. Será anunciado formalmente este miércoles. A través de la Dirección General de Desarrollo Industrial y Comercial, se ejecutará en Jujuy el denominado "Programa de Modernización Tecnológica" destinado a pequeñas y medianas empresas locales sin distinción de actividad. La iniciativa será oficializada este miércoles 2 a partir de las 18 en el Salón Blanco de Casa de Gobierno, junto a representantes invitados de: Unión Industrial de Jujuy, Unión Industrial de Palpalá, Unión Empresarios de Jujuy y Cámaras de diversos sectores empresariales, referentes del ámbito comercial y de servicios de la provincia. El objetivo es dotar a cada entidad de herramientas administrativas fundamentales para contribuir al mejoramiento de la competitividad de las Mipymes locales. Se basa en la capacitación de personal y la implementación de sistemas informáticos, para auditorías y optimización de recursos humanos. De este modo se pretende revertir el marcado déficit en la eficiencia empresarial, diagnosticado hace 2 años atrás, y responder a pedidos de asistencia efectuado por entidades como la Unión Industrial de Pálpala. ***"El desafío del gobierno es incrementar el nivel de competitividad a partir de la mejora en los procesos de gestión. Por ello se promueven planes y programas como éste, que apuntan concretamente a la resolución de problemas planteados y la posibilidad de participar en el mercado global, a partir de la explotación de sus productos y servicios", afirmó al respecto el Ministro de la Producción y Medio Ambiente, CPN Hugo Rubén Tobchi.*** El costo de dicho programa asciende a 50 mil pesos, financiado por el Consejo Federal de Inversiones. En conjunto, las entidades recibirán equipamiento e información, 1500 horas de capacitación en gestión de relaciones humanas, la implantación de 100 sistemas, software de control de accesos y motor de base de legajos del personal. Hasta el momento, se han beneficiado con el programa 40 empresas productoras y de servicios de toda la provincia, y se pretende llegar a las 100 en esta primera etapa, por lo que la convocatoria sigue abierta.

Única experiencia en el país

"No conocemos antecedentes de programas de este tipo implementados en otras provincias; sólo lo utilizan algunas empresas líderes en el país. Es la única experiencia de un programa masivo", indicó el Director General de Desarrollo Industrial y Comercial, Ing. Adrián Lipchak.

Por su parte, el Ing. Víctor Eduardo Machinea, Secretario de Desarrollo Productivo del Ministerio, aclaró que para acceder a estos beneficios no existe ningún tipo de restricciones ni costos. "El único requisito es que las PyMEs tengan la voluntad de querer mejorar la competitividad a través de una herramienta de gestión de recursos humanos, aprender sobre ella y estar dispuesta a implementarla".

Todas las entidades beneficiarias de este programa tendrán además un año de seguimiento mediante tutorías "in situ", para verificar el buen funcionamiento del plan.

Los interesados pueden dirigirse a la Dirección General de Desarrollo Comercial, en Ascasubi 290 de Bajo La Viña, San Salvador, tel. 4264014, de 8 a 14 horas y de 16 a 21 horas. E-mail: [direccionindustria@jujuy.com](mailto:direccionindustria@jujuy.com)

Jujuy al día , diario digital

[www.jujuyaldia.com.ar](http://www.jujuyaldia.com.ar)

2)

## **Competitividad PyME FUE PRESENTADO EL PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA**

*En el Salón Blanco de Casa de Gobierno, se concretó el Acto de lanzamiento del "Programa de Modernización Tecnológica", que a través de la Dirección General de Desarrollo Industrial y Comercial, se ejecutará en Jujuy. Está destinado a pequeñas y medianas empresas locales sin distinción de actividad.*

La propuesta prevé una tarea que demandará mil quinientas horas de capacitación que alcanzarán a cien empresas pertenecientes a los sectores PyME industrial, y de servicios locales, acompañado con asesoramiento a cada una de ellas a través de una software de control de presentismo, sobre la base de la asistencia y la cooperación del Ministerio de la Producción en sus necesidades puntuales.

### **Logro de objetivos**

Durante la presentación, el licenciado Salazar, afirmó que este Programa de Modernización Tecnológica, viene a colaborar en la toma de conciencia sobre la necesidad de promover profesionalmente a la persona en su trabajo, una gestión que apunte a la mejor calidad en el clima laboral, ya que gracias a los recursos humanos las empresas logran los objetivos propuestos.

El Coordinador, también señaló que más allá de la maquinaria o tecnología con las que se cuente, en los desafíos de estos tiempos no sólo basta con cumplir con dichos objetivos sino que hay que hacerlo eficientemente.

También sostuvo que el verdadero protagonismo de las PyMES aún no ha sido del todo comprendido, desde la visión de su impacto en la configuración de la trama social, la transformación de sujetos en actores sociales, es decir el lugar que tienen las empresas para que aquellos que hoy son sujetos pasivos en los grupos de coordinación, sean actores que modifiquen su entorno y creen valor generando bien para la comunidad en general.

Por otra parte, el licenciado adelantó que la metodología de trabajo se iniciará a través de la entrega de un software que servirá como motor de base de datos y de legajos, y que abordará otros temas más complejos como el ejercicio de liderazgo, la comunicación y la motivación en las empresas.

Uno de los ejes de la capacitación del Programa parte desde la consigna: "Una cosa es ir al trabajo, y una muy distinta es ir a trabajar", que da cuenta de una actitud a la disponibilidad, y la revalorización de la cultura del esfuerzo en el trabajo.

## **Asistencia y gestión**

El Secretario de Desarrollo Productivo, ingeniero Víctor Machinea, señaló que los recursos naturales en algún momento dejarán de ofrecer la oportunidad de crecer y que en la estrategia de crecimiento la Provincia tienen que orientarse hacia la calidad de los servicios, y el desarrollo con los mercados lindantes".

Agregó que el Gobierno con este Programa, aspira a alcanzar la cifra de cien empresas asistidas y multiplicar este módulo con otra serie de herramientas, que se darán a conocer próximamente y anunció la visita del Gerente General de Microsoft, quien colaborará con la tarea de asistencia, el diseño y a la gestión de la calidad.

## **Fortalecer estructuras**

Por su parte, el Presidente de la Unión Industrial de Palpalá, Flavio Abarza, al usar de la palabra afirmó que se trata de una línea de trabajo comparten desde ese sector y en la que hay que continuar para alcanzar los objetivos finales, que es tener en claro el orden de gestión de una empresa, para fortalecer la estructura de las empresas.

Todas las entidades beneficiarias de este programa tendrán además un año de seguimiento mediante tutorías "in situ", para verificar el buen funcionamiento del plan.

Los interesados pueden dirigirse a la Dirección General de Desarrollo Comercial, en Ascasubi 290 de Bajo La Viña, San Salvador, TEL. 4264014, de 8 a 14 horas y de 16 a 21 horas. E-mail: [direccionindustria juju y@argentina.com](mailto:direccionindustria juju y@argentina.com)

**DPPD – Parte de Prensa N° 093**

**Kpm020507 – página N°05**

[www.jujuy.gov.ar](http://www.jujuy.gov.ar)

## Anexo 2

- Presentación de las empresas del tercer informe que completan las 100 del programa.

Empresa: Mealla Agropecuaria  
Nº:

Sumario

La empresa Mealla Agropecuaria viene trabajando desde hace algunos años en la actividad agrícola, posee un importante establecimiento dedicado a la producción de tabaco, en el cual se realiza prácticamente todo el ciclo productivo desde la plantación hasta el estufado después de haber sido cosechado.

Análisis de competitividad

No tiene área de RRHH. Maneja una modalidad de política ad hoc para la gestión del personal. Falta manual de roles y funciones y reglamento interno.

<b>Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.</b>
Reducción de impuestos.

**Ficha Técnica**

Razón Social: Mealla Agropecuaria SA  
CUIT: 33-70783270-9  
Dirección: San Martín 287  
Teléfono: 388-4230053  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail: [japaricio@mealla.com.ar](mailto:japaricio@mealla.com.ar)  
Rubro: Agropecuario  
Cantidad Empleados: 83  
Año Constitución: 2001  
CC: Ley Regimen Agrario 22248

Registro Fotográfico





Empresa: Electroquímica El Carmen S.A.  
Nº:

Sumario

Los orígenes de Electroquímica El Carmen se remontan a 29 años atrás, la planta industrial se encuentra ubicada sobre la Ruta Provincial Nº 1 Km 7,5, a la altura de El Arenal, que une las ciudades de San Salvador de Jujuy y Palpalá, en la República Argentina. Produce principalmente ácido bórico, ulexita calcinada, ulexita peletizada, hipoclorito de calcio y sulfato de aluminio líquido y sólido. Cuenta con personal altamente capacitado en las áreas de exploración, química, extracción, tecnología de procesamiento, ventas y mercadeo de productos. Los productos de la empresa son destinados a mercados tanto nacionales como internacionales, fundamentalmente a sectores de la construcción y asfaltado de rutas y calles.

Análisis de competitividad

Tiene un buen nivel de competitividad. Una correcta organización de los RRHH en roles y funciones. Falta desarrollo de programas de incentivos.

<b>Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.</b>
Reducción de impuestos.

**Ficha Técnica**

Razón Social: Electroquímica El Carmen S.A.  
CUIT: 30-59990411-1  
Dirección: Ruta Pcial nº 1 Km 7.5  
Teléfono: 388-4257410/ 4252826  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail: adminyventas@eqcsa.com.ar  
Rubro: Empresa Química  
Cantidad Empleados: 36  
Año Constitución: 1978  
CC: 77/89

Registro Fotográfico



Empresa: Maderera del Norte  
Nº:

Sumario

La empresa Maderera del Norte surgió hace años en un garaje de una casa donde su actual propietario abrió una pequeña carpintería, con el paso de los años y fruto de la calidad de su trabajos llego a crecer a lo que es actualmente, una empresa que se dedica a todos los niveles que tienen que ver con la industria forestal, desde la siembra de árboles, pasando por el aserrado, maquinado, secado hasta la carpintería y venta de productos tales como casas de madera, pisos, aberturas y mobiliario. Tanto en mercados nacionales como internacionales.

Análisis de competitividad


No posee área de RRHH. Enfrentó un crecimiento explosivo de su nómina de personal y aún no se organiza una correcta gestión de los mismos. No posee manual de roles y funciones ni reglamento organizacional.

<b>Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.</b>
Reducción de impuestos.
Control de Transporte de Madera


**Ficha Técnica**

Razón Social: Luis Alberto Fernandez.  
CUIT: 20-05409143-6  
Dirección: Av. Irigoyen 651  
Teléfono: 388-4254444  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail: administración\_maderera@imagine.com.ar  
Rubro: Maderera  
Cantidad Empleados: 36  
Año Constitución: 1989  
CC: 335/75

Registro Fotográfico



Lic. Salazar, Sr. Luis Fernandez e Ing. Picchi (gte de explotacion forestal)



Entrada de la empresa

**Empresa:** Carrocerías Libal S.R.L.

**Nº:**

**Sumario**

Carrocerías Libal surgió hace 15 años para cubrir una de las necesidades del mercado jujeño automotor, cual es la fabricación de cúpulas para camionetas, así como también los carrozados de vehículos de mediano y gran porte. Es una empresa reconocida en el medio, tanto por su trayectoria como por la adaptabilidad a los cambios en lo que a diseño se refiere.

**Análisis de competitividad**

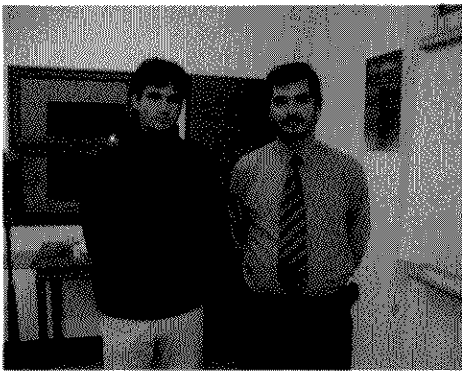
Posee un buen marco organizativo y de distribución de roles y funciones. Falta sistematizar y crear el área de RRHH.

<b>Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.</b>
Reducción de impuestos.
Financiamiento para adquisición de Equipamiento

**Ficha Técnica**

Razón Social: Carrocerías Libal SRL.  
CUIT: 30-58622229-1  
Dirección: Alte Brown 122  
Teléfono: 388-4253553  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail: libal@arnet.com.ar  
Rubro: Fabrica de Carrocerias  
Cantidad Empleados: 5  
Año Constitución: 1992  
CC: 260 UOM

**Registro Fotográfico**



Lic. Salazar y Lic. Licudis (gte Carrocerías Libal)



Entrada de la empresa

Empresa: Jujuy Muebles  
Nº:

Sumario

Jujuy Muebles es una empresa que cuenta con 10 locales en la provincia dedicados a la venta de muebles y colchonería, sus locales se encuentran en las principales ciudades de la provincia y de esta manera trata de brindar a sus clientes un acceso rápido a sus productos.

Análisis de competitividad

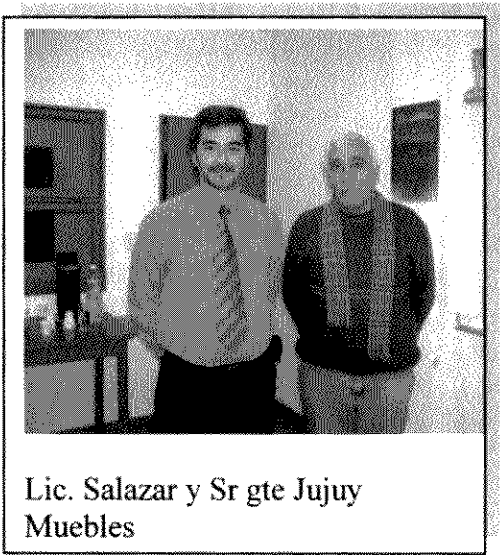
No tiene área de RRHH. Tuvo un importante crecimiento comercial, con el incremento de mano de mano de obra. No tiene manual de roles y funciones ni reglamento interno.

<b>Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.</b>
Reducción de impuestos.
Control de ventas ilegales en ferias

**Ficha Técnica**

Razón Social: Mariela Lopez  
CUIT: 27-22246711-6  
Dirección: Dorrego 256  
Teléfono: 388-4233760  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail:  
Rubro: Venta de Muebles y Colchoneria  
Cantidad Empleados: 12  
Año Constitución: 2005  
CC: 130/75

Registro Fotográfico



Empresa: Restaurant Viracocha  
Nº:  
Sumario

Restaurant Viracocha surge como necesidad de cubrir una cada vez mayor demanda de cocina regional gourmet por parte tanto del propio jujeño, como fundamentalmente de los turistas que en cada vez mayor numero visitan la Provincia de Jujuy, su oferta gastronomica es variada desde los platos típicos como las empanadas, humitas y locro hasta los gourmet como los medallones de lomo de llama a la cerveza negra. Con un servicio rapid y eficiente ha logrado posicionarse como uno de los restaurant mas recomendados de la ciudad.

Análisis de competitividad

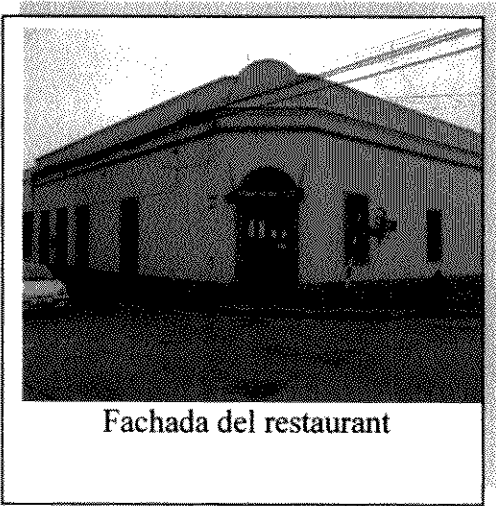
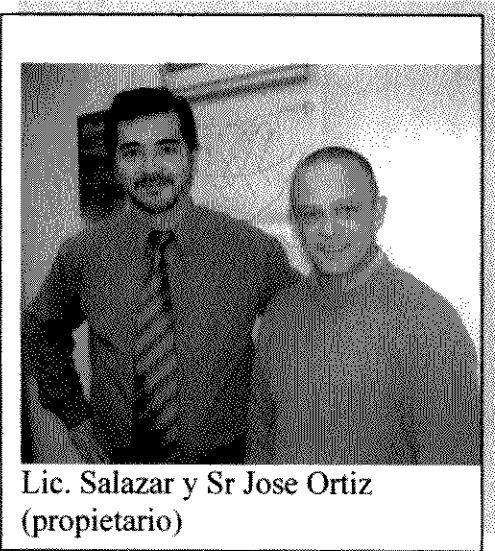
Falta manual de roles y funciones y reglamento interno. Posee un equipo en plena formación. La comunicación y la sinergia son sus principales areas de problema. Se encuentra en proceso de mejora de la calidad de la gestión de sus recursos humanos.

<b>Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.</b>
Reducción de impuestos.
Continuar con actividades de este tipo

**Ficha Técnica**

Razón Social: Jose Antonio Ortiz  
CUIT: 20-17402415-5  
Dirección: Independencia 994  
Teléfono: 388-4233554  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail: joseviracocha@hotmail.com  
Rubro: Gastronomía  
Cantidad Empleados: 12  
Año Constitución: 2004  
CC: 130/75

Registro Fotográfico



Empresa: Showsports

Nº:

Sumario

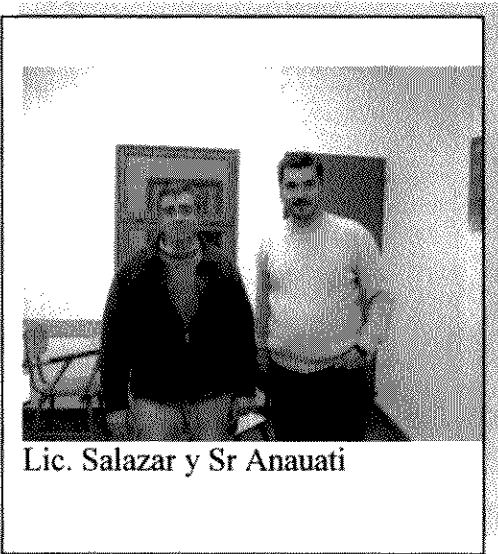
La empresa Showsports se dedica a la venta de artículos deportivos y de calzado desde hace 60 años, actualmente son los hijos y nietos de los fundadores quienes llevan adelante el negocio, con locales en San Salvador de Jujuy y Perico cubren un amplio espectro de la población de la provincia.

Análisis de competitividad

Falta la sistematización del área de RRHH. No posee reglamento interno ni manual de roles y funciones.

<b>Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.</b>
Reducción de impuestos.
Continuar con actividades de este tipo

Registro Fotográfico



**Ficha Técnica**

Razón Social: Jorge Anauati y Cia  
CUIT:  
Dirección: Alvear 623  
Teléfono: 388-4223308  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail: show@arnet.com.ar  
Rubro: Comercializacion de Articulos deportivos  
Cantidad Empleados: 18  
Año Constitución: 1947  
CC: 130/75

Empresa: Cerritos

Nº:

Sumario

Pastelería artesanal dedicada a la fabricación de postres y tortas con una marcada calidad que la hacen una de las pastelerías selectas de la ciudad, siendo reconocida por sus productos, especialmente las realizadas con masa de hojaldre, así como también las masas que realiza.

Análisis de competitividad

Es una pequeña unidad de trabajo artesanal, bien diferenciada en roles y funciones y en un buen clima laboral.

Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.

Reducción de impuestos.

Continuar con actividades de este tipo

Ficha Técnica

Razón Social: Alejandra Alvarez  
CUIT: 27-23954000-2  
Dirección: Salta 675  
Teléfono: 388-4223308  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail: adelblue@yahoo.com.ar  
Rubro: Pastelería Artesanal  
Cantidad Empleados: 5  
Año Constitución: 2005  
CC: Pasteleros

Registro Fotográfico



Lic. Salazar y Sr Alvarez



Logo del local

Empresa: Nova Informática S.A.  
Nº:

Sumario

Nova Informática surgió como una de las primeras empresas dedicadas al rubro de la informática dentro de la provincia, por la variedad de sus productos, no tan solo en hardware sino también en software rápidamente se posiciono como una de las líderes del rubro, cuenta con varios locales tanto en la Provincia de Jujuy como en la de Salta, ampliando su oferta a mobiliario para oficina como a host de paginas web.

Análisis de competitividad

Posee el área de RRHH sistematizada. Nómina estable y con un alto nivel de formación técnica de sus empleados. El desarrollo de un plan de incentivos y la organización normativa son sus áreas de dificultad.

<b>Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.</b>
Reducción de impuestos.
Continuar con actividades de este tipo

**Ficha Técnica**

Razón Social: Nova Informatica S.A.  
CUIT: 30-621558982  
Dirección: Sdor Perez 574  
Teléfono: 388-422911  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail: empresa@imagine.com.ar  
Rubro: Informatica  
Cantidad Empleados: 47  
Año Constitución: 1994  
CC:

Registro Fotográfico





Empresa: Sanatorio y Clínica Lavalle  
Nº:

Sumario

Sanatorio y Clínica Lavalle es una empresa con 60 años de trayectoria en el rubro salud, lo que marca la bondad de sus servicios tanto en consultorios como en las salas de internación. Cuenta con un plantel de reconocidos profesionales y unas instalaciones acordes con el importante rol que cumple.

Análisis de competitividad

La empresa se encuentra en proceso de creación del área de RRHH. Faltan planes de incentivos y el mejoramiento del clima laboral, como variables pendientes para el incremento de su competitividad.

<b>Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.</b>
Reducción de impuestos.
Continuar con actividades de este tipo

**Ficha Técnica**

Razón Social: Sanatorio y Clínica Lavalle SRL.  
CUIT: 30-54603668-1  
Dirección: Otero 337  
Teléfono: 388-4231999  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail:  
Rubro: Sanatorio  
Cantidad Empleados: 126  
Año Constitución: 1947  
CC:

Registro Fotográfico



Empresa: Paseo Belgrano  
Nº:

Sumario

Una empresa de reciente creación que viene de una empresa constructora de antigua data, actualmente uno de los hijos de los dueños de la constructora es quien lleva adelante este emprendimiento de brindar un espacio físico moderno para la instalación de locales comerciales en una de las calles mas transitadas de la ciudad.

Análisis de competitividad

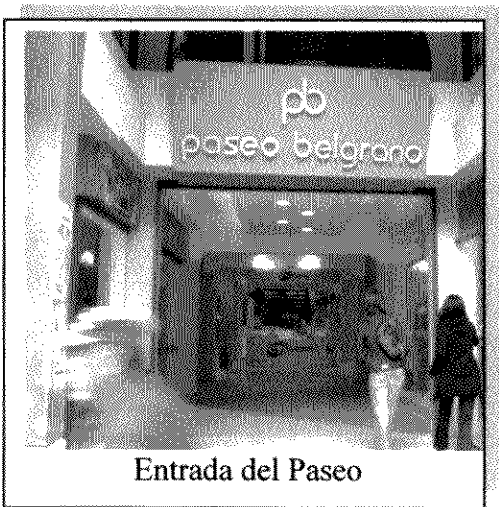
Es un nuevo emprendimiento inmobiliario / comercial. Aún no definieron políticas de RRHH, aunque construyen una importante descripción de perfil orientado a la calidad.

<b>Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.</b>
Reducción de impuestos.
Continuar con actividades de este tipo

**Ficha Técnica**

Razón Social: Grenni Juan  
CUIT: 20-07762562-4  
Dirección: Belgrano 730  
Teléfono: 388-4238176  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail: info@paseobelgrano.com.ar  
Rubro: Inmobiliario Construcción  
Cantidad Empleados: 6  
Año Constitución: 1992  
CC:

Registro Fotográfico



Empresa: El Mundo de los Chicos  
Nº:

Sumario

El Mundo de los Chicos es una empresa de reciente data, creada por una familia de emprendedores jujeños de vieja data con empresas en el rubro librería. Por su moderno diseño y gran variedad rapidamente se posiciono como uno de los lideres del rubro juegos para niños.

Análisis de competitividad

Posee una importante sinergia ad hoc. Falta sistematizar el área de RRHH. No posee organigrama y la definición de roles y funciones del nivel 1 es su área de mayor dificultad.

Qué le gustaría que hiciera el  
Gobierno Provincial.

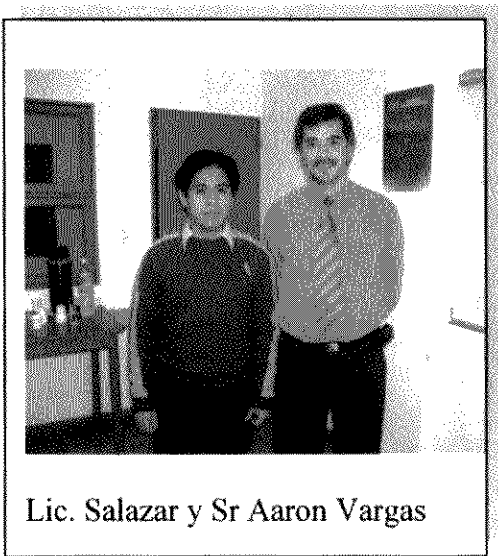
Reducción de impuestos

Control de venta ilegal

Ficha Técnica

Razón Social: Juguetería y Cotillon  
CUIT: 20-16347537-6  
Dirección: Güemes 899  
Teléfono: 388-4243325  
Localidad: San Salvador de  
Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail:  
Rubro: Juguetería  
Cantidad Empleados: 2  
Año Constitución: 2006  
CC: 130/7

Registro Fotográfico



Lic. Salazar y Sr Aaron Vargas



Entrada del Local

Empresa: Rafael Marciani  
Nº:

Sumario

Una empresa de larga trayectoria en el rubro de venta de electrodomésticos, supo soportar los distintos abatares tanto políticos como fundamentalmente económicos de la Provincia y el País, así como también la llegada de importantes cadenas nacionales del rubro y con locales en San Salvador de Jujuy, San Pedro y Libertador General San Martín continua manteniendo una importante presencia en el mercado de la Provincia.

Análisis de competitividad

Luego de importantes procesos de alta rotación de personal; están en proceso de sistematizar RRHH, priorizando estrategias de largo plazo para el desarrollo del personal.

<b>Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.</b>
Reducción de impuestos.
Control de venta ilegal

**Ficha Técnica**

Razón Social: Rafael Marciani SACIF  
CUIT: 30-51545473-6  
Dirección: Necochea 464  
Teléfono: 388-4236939  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail: marciani@arnet.com.ar  
Rubro: Venta de electrodomesticos  
Cantidad Empleados: 30  
Año Constitución: 1969  
CC: 139/75

Registro Fotográfico



Empresa: Alfa Seguridad  
Nº:

Sumario

Es una empresa nueva en el área de seguridad privada que viene a cubrir un espacio no del todo ocupado por otras empresas del rubro, su propietario es un ex oficial de policía con experiencia en el rubro de la seguridad privada.

Análisis de competitividad

No posee área de RRHH. La comunicación y la relación interpersonal de su staff son sus áreas de mayor dificultad.

<b>Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.</b>
Reducción de impuestos.
Control de Empresas de Seguridad

**Ficha Técnica**

Razón Social: Alfa Seguridad Privada SRL  
CUIT: 33-71012029-9  
Dirección: Campero 190  
Teléfono: 388-4244927  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail: alfa\_seguridad@hotmail.com  
Rubro: Seguridad Privada  
Cantidad Empleados: 25  
Año Constitución: 2007  
CC:

Registro Fotográfico



Empresa: Frigorífico La Puna  
Nº:

Sumario

El frigorífico Puna es un complejo modelo en lo que a establecimientos frigoríficos se refiere, con una planta en la cual se faenan los animales comprados en pie por parte de frigoríficos y carnicerías, así como también cuenta con un espacio destinado a la faena de animales mas pequeños. Con sus servicios cumple una sentida necesidad dentro de la provincia ya que es uno de los pocos habilitados para esta tarea.

Análisis de competitividad

No posee área de RRHH. Posee una modalidad de gerenciamiento unipersonal y verticalista con un organigrama "chato" de supervisores o responsables. La sistematización del área de RRHH es su ara de mayor dificultad.

<b>Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.</b>
Reducción de impuestos.
Evitar cortes de ruta

**Ficha Técnica**

Razón Social: La Puna SRL  
CUIT: 30-70714834-5  
Dirección: Ruta Pcial nº1 Km 9  
Teléfono: 388-4277245  
Localidad: Palpala  
Provincia: Jujuy  
Mail: lapunasrl@hotmail.com  
Rubro: Matadero Frigoifico  
Cantidad Empleados: 42  
Año Constitución: 2003  
CC: 151111

Registro Fotográfico



Empresa: Imprenta Lukar

Nº:

Sumario

Imprenta Lukar es una empresa con 20 años de experiencia en el rubro de la impresión grafica, es una de las imprentas mas reconocidas en la provincia de Jujuy. Trabajando no solo en la impresión de material escrito, sino también en los regalos empresariales a partir de distintos elementos como ser lapiceras, tasas, etc., así como también en la impresión de prendas de vestir.

Análisis de competitividad

No posee área de RRHH. El gerenciamiernto de los mismos es su principal área de dificultad.

Qué le gustaría que hiciera el  
Gobierno Provincial.

Reducción impositiva

Continuar con acciones de apoyo a  
empresas jujeñas

Ficha Técnica

Razón Social: Imprenta Lukar  
CUIT: 20-10853043-0  
Dirección: Independencia 269  
Telefono: 0388-4223892  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail:  
[carlosbequier@imprentalukar.com.ar](mailto:carlosbequier@imprentalukar.com.ar)  
Rubro: Imprenta Grafica  
Cantidad Empleados: 14  
Año Constitución: 1987  
CC:

Registro Fotográfico



Entrada a la imprenta



Vista de una de las maquinas

Empresa: Tejerina Mayorista  
Nº:

Sumario

Una empresa de importante presencia en la zona de los Valles de la Provincia de Jujuy, con una participación significativa en el quehacer diario de una zona pujante como es la zona de los Pericos. Con dos locales en la ciudad de Perico cumple una importante función en la provisión de artículos de uso domésticos no perecederos como ser alimentos y artículos de limpieza.

Análisis de competitividad

No posee area de RRHH. El trabajo en equipo es su área de mayor dificultad.

Qué le gustaría que hiciera el  
Gobierno Provincial.

Reducción impositiva

Continuar con acciones de apoyo a  
empresas jujeñas

Ficha Técnica

Razón Social: Despensa y Almacen  
S.H.  
CUIT: 30-70716752-8  
Dirección: Paraguay 154  
Telefono: 0388-4912730  
Localidad: Perico  
Provincia: Jujuy  
Mail: [tejerinamayorista@jujuytel.com.ar](mailto:tejerinamayorista@jujuytel.com.ar)  
Rubro: Comestibles en general  
Cantidad Empleados: 10  
Año Constitución: 2002  
CC: 130/75

Registro Fotográfico



Sra Liliana Tejerina (socio  
gerente) y Lic. Salazar



Fachada Casa central



Empresa: R.T.V. Pioli SRL  
Nº:

Sumario

RTV Pioli es una empresa dedicada a la revisión técnica vehicular tanto de unidades de transporte de pasajeros como de carga que van a circular por las rutas de todo el país, y muy pronto va a comenzar a cubrir la revisión de todos los vehículos medianos y pequeños que quieran recorrer las vías de comunicación en nuestra provincia como fuera de ella.

Análisis de competitividad

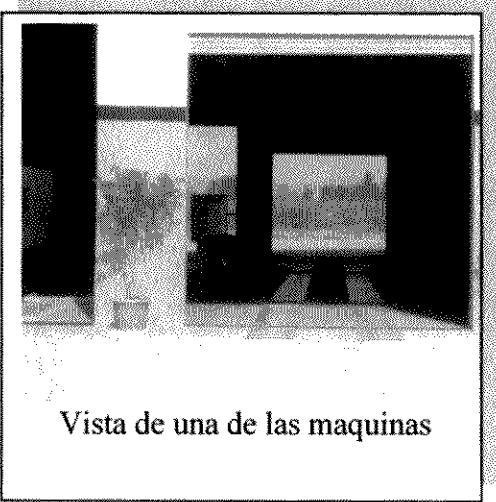
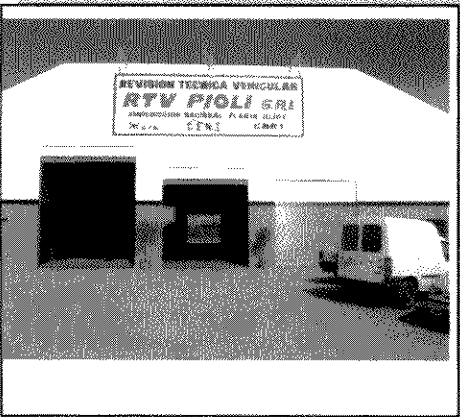
Es una empresa recién inaugurada. Posee un staff técnico altamente especializado. Su área de mayor dificultad es el servicio de atención a clientes. Ya están elaborando un plan de capacitación y entrenamiento para mejorar al respecto.

<b>Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.</b>
Reduccion impositiva
Continuar con acciones de apoyo a empresas jujeñas

Ficha Técnica

Razón Social: R.T.V. Pioli SRL.  
CUIT: 33-70945088-9  
Dirección: Parque Industria Ing Snopek  
Telefono: 0388-4050800  
Localidad: Palpala  
Provincia: Jujuy  
Mail: rtvpioli@hotmail.com  
Rubro: Autotransporte  
Cantidad Empleados: 4  
Año Constitución: 2007  
CC:

Registro Fotográfico



Empresa: Proyajo S.A.  
Nº:

Sumario

Proyajo cumple una importante actividad en la industrialización de un producto típico de la Quebrada como es el ajo, haciendo con este pastas para uso comestible y conservas, asimismo se encuentra incursionando en el cultivo de echallottes, un producto gourmet de alto consumo en Europa. En oto de sus sectores cuenta con una planta de faena de animales vacunos y porcinos habilitada por SENASA, y realiza un trabajo ecológico al destinar los sobrantes de estas actividades para la consecución de abono orgánico a través del uso de lombrices californianas.

Análisis de competitividad

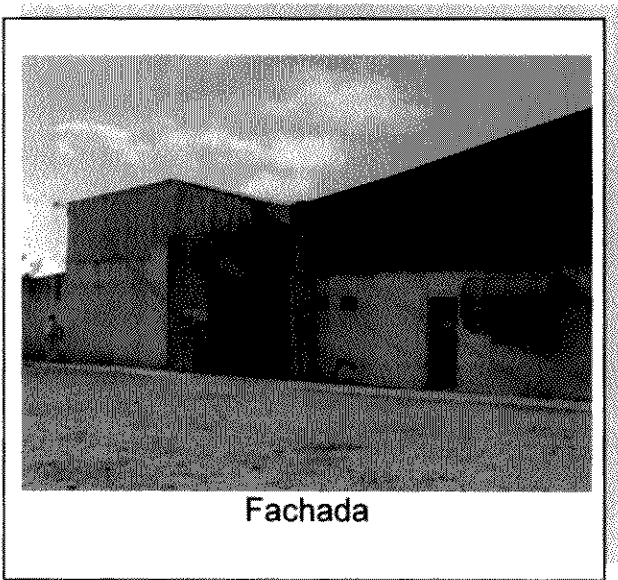
No posee área de RRHH. Sin embargo es una organización con buen clima laboral, con trabajo de tipo artesanal.

<b>Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.</b>
Reduccion impositiva
Continuar con acciones de apoyo a empresas jujeñas

Registro Fotográfico

**Ficha Técnica**

Razón Social: Proyajo S.A..  
CUIT: 30-68740942-2  
Dirección: Rivadavia 95  
Telefono: 0388-4911383  
Localidad: Perico  
Provincia: Jujuy  
Mail: proyajosa@jujuytel.com.ar  
Rubro: Agroindustria  
Cantidad Empleados: 21  
Año Constitución: 2000  
CC:



Empresa: Supermercados Tunuyan

Nº:

## Sumario

Supermercados Tunuyan es una cadena de supermercados con locales en Monterrico, El Carmen, Perico y San Salvador de Jujuy, nacido originariamente en la localidad de Monterrico como un almacén de ramos generales logro mediante una buena administración llegar a convertirse en una cadena provincial de supermercados, ubicada en gran medida en el valle de los Pericos, lugar este de gran auge económico por la pujanza de la actividad tabacalera.

## Análisis de competitividad

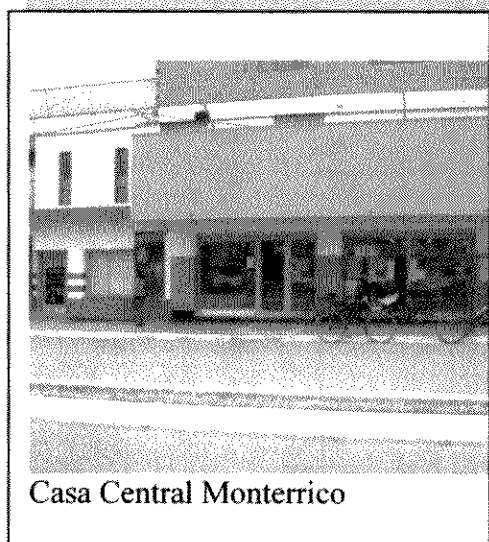
La alta rotación de personal y la política de contratación son sus principales áreas de dificultad. No posee manual de roles y funciones ni reglamento interno.

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

Reduccion impositiva

Control de comercio ilegal

## Registro Fotográfico



### Ficha Técnica

Razón Social: Torrez Leonilda.  
CUIT: 27-92390622-9  
Dirección: Av. Jujuy 632  
Telefono: 0388-4944388  
Localidad: Monterrico  
Provincia: Jujuy  
Mail: tunuyan@imagine.com.ar  
Rubro: Supermercados  
Cantidad Empleados: 84  
Año Constitución: 1991  
CC: 130/75



Empresa: Gutiérrez Construcciones

Nº:

### Sumario

Gutiérrez Construcciones es una firma que cumple actividades en el rubro construcción en dos ámbitos, por una parte con un local destinado a la venta de materiales de construcción, y por otro lado como una empresa constructora que esta presente en el quehacer cotidiano de la ciudad de Perico.

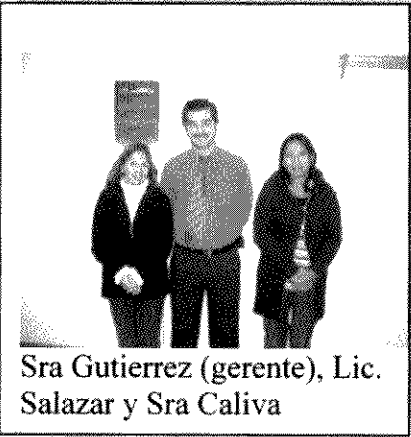
### Análisis de competitividad

No posee área de RRHH. El managment, de todos los sectores, es su principal área de dificultad.

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

Reduccion impositiva

### Registro Fotográfico



### Ficha Técnica

Razón Social: Gutierrez Vilte Jorge  
Pablo  
CUIT: 20-15301816-3  
Dirección: Av. Exodo 18  
Telefono: 0388-4911575  
Localidad: Perico  
Provincia: Jujuy  
Mail:  
Rubro: Construccion  
Cantidad Empleados: 32  
Año Constitución: 1994  
CC:



Fachada de Corralón

Empresa: Jorge Attie e Hijos  
Nº:

## Sumario

La familia Attie es reconocida en la provincia por su larga trayectoria como fabricante de juegos de living, en la actualidad son los hijos de don Jorge Attie quienes llevan adelante la empresa familiar, quienes debido al conocimiento que tienen del rubro han conseguido convertirse en proveedores de distintas casas comerciales en el noroeste del país. Debido a la rapidez y flexibilidad de pedidos pueden llegar a provincias como Salta, Tucuman y Santiago del Estero. Con locales propios en San Salvador de Jujuy y Salta.

## Análisis de competitividad

Posee un buen nivel de sinergia y trabajo en equipo. Un liderazgo claro en su departamento de producción le ha permitido sostener un crecimiento muy grande. Se encuentra en proceso de sistematización de todas sus áreas.

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

Manejo de Incentivos fiscales para  
producción jujeña

Lineas de credito mas convenientes

### Ficha Técnica

Razón Social: Trading SRL  
CUIT: 30-70785393-6  
Dirección: Cerro Aguilar 649  
Telefono: 0388-4221790  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail: raulattie@hotmail.com  
Rubro: Fabrica de muebles  
Cantidad Empleados: 28  
Año Constitución: 2001  
CC:

## Registro Fotográfico



Hnos Attie y Lic. Salazar



Taller de Tapizado

Empresa: Canal 2 Perico  
Nº:

## Sumario

Canal 2 de Perico es una empresa de cable que lleva distintas señales de TV a toda la region del valle de los Pericos, con locales en Perico, El Carmen y Monterrico, y con cableado que cubren la zona de Pampa Blanca, Las Pampitas, Puesto Viejo y Santo Domingo, cubre casi en su totalidad la región.

### Análisis de competitividad

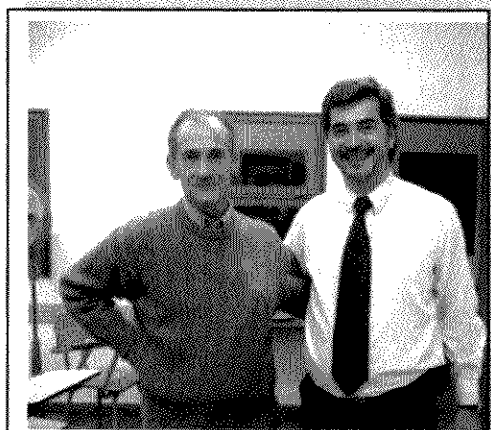
Un estilo de liderazgo rígido y unipersonal es su principal área de dificultad. Posee un área administrativa de RRHH pero no de gestión. Sin planes de incentivos. Yuxtaposición de roles y funciones y un mal clima laboral.

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

Manejo de Incentivos fiscales para producción jujeña

Lineas de credito mas convenientes

### Registro Fotográfico



Sr Carbonel (gte de personal) y  
Lic. Salazar

### Ficha Técnica

Razón Social: Tecnovision S.A.  
CUIT: 30-63963850-9  
Dirección: Av San Martin 47/53  
Telefono: 0388-4911452  
Localidad: Perico  
Provincia: Jujuy  
Mail: lscarbonel@yahoo.com.ar  
Rubro: Señal de Tv por cable  
Cantidad Empleados: 23  
Año Constitución: 1989  
CC: 223/75 Sind. Arg. De TV



Fachada de la empresa

Empresa: La Nueva Ciudad (Refinor)  
Nº:

## Sumario

Empresa que cuenta con expendio de combustibles y GNC, así como también de un shop, ubicada en el barrio más populoso de la ciudad de San Salvador de Jujuy, cual es Alto Comedero y a la vera de la ruta que une con la ciudad de El Carmen.

## Análisis de competitividad

El trabajo en equipo y la atención de clientes es su principal área de dificultad. El cumplimiento de los protocolos y estándares del personal de ventas es su principal área de dificultad.

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

Manejo de Incentivos fiscales para producción jujeña

Lineas de credito mas convenientes

### Ficha Técnica

Razón Social: Mario Alejandro Avila.  
CUIT: 20-16784498-8  
Dirección: Av. Fuerza Aerea 18  
Telefono: 0388-480870  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail: ficosecoraffo@arnet.com.ar  
Rubro: Estacion de Servicios  
Cantidad Empleados: 17  
Año Constitución: 1997  
CC: 371

## Registro Fotográfico



Sr Raffo (propietario) y Lic.  
Salazar



Playa de Expendio GNC

Empresa: Hongos Guiar  
Nº:

## Sumario

Hongos Guiar se dedica a la producción de hongos Gárgolas, los cuales tienen una gran aceptación en mercados Europeos, si bien el volumen de producción es aun pequeño como para exportar, ya poseen un buen numero de compradores tanto provinciales como nacionales. Uno de los intereses de la empresa es posibilitar el crecimiento de la producción para lo cual han establecido un programa de inversión para nuevos productores a quienes se informa sobre la forma de producir, se les vende las semillas de los hongos y se les compra la producción y de esta manera conseguir un mayor volumen de ventas.

## Análisis de competitividad

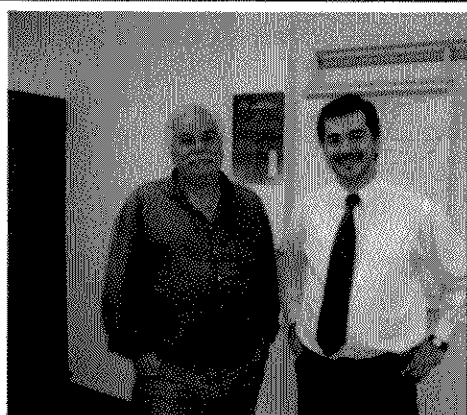
Según la modalidad productiva, la principal dificultad de esta organización es la capacitación de los pequeños productores, en cuanto a la trazabilidad y políticas de buenas practicas agropecuarias.

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

Promoción de la producción jujeña

Líneas de crédito mas convenientes

## Registro Fotográfico



Sr Fumagali (propietario) y Lic.  
Salazar

## Ficha Técnica

Razón Social: Guiar.  
CUIT: 20-07793977-7  
Dirección: Pasaje 15 n° 30 Reyes  
Telefono: 0388-4280148  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail: hongosguiar@hotmail.com  
Rubro: Cultivo de Hongos  
Cantidad Empleados: por locacion  
Año Constitución: 2005  
CC:



Hongos Gárgola



Empresa: Panificadora Crocante de Asmuzi

Nº:

## Sumario

Esta empresa fue una de las primeras panaderías de ciudad Perico, con el paso del tiempo uno de los hijos del propietario se hizo cargo, y actualmente se encuentra en un proceso de remodelación a los efectos de adecuarse a los nuevos tiempos. Principalmente en la búsqueda de certificar la calidad de sus productos.

## Análisis de competitividad

Es una pequeña organización con un buen nivel de competitividad. La sinergia y trabajo en equipo es su fuerte, con una buena distribución de roles y funciones. Falta sistematizar el área.

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

Comercio Ilegal

Lineas de credito mas convenientes

### Ficha Técnica

Razón Social: Panaderia Crocante  
CUIT: 20-20363044-2  
Dirección: Moreno 148  
Telefono: 0388-4911167  
Localidad: Perico  
Provincia: Jujuy  
Mail: miga\_miga\_10@yahoo.com.ar  
Rubro: Panaderia  
Cantidad Empleados: 11  
Año Constitución: 2004  
CC:

### Registro Fotográfico



Sr Asmuzi (propietario) y Lic.  
Salazar



Mostrador de Panaderia

Empresa: Casa Uchana

Nº:

## Sumario

Casa Uchana surge en la década del 40 del siglo pasado de la mano de Don David, un inmigrante que llegó a nuestra Provincia escapando de la persecución religiosa que sufría en medio oriente. Al llegar aquí abrió un pequeño almacén de ramos generales que a lo largo del tiempo fue creciendo hasta convertirse en la principal casa de electrodomésticos de la ciudad de El Carmen, administrado desde principios de los 70 por los hijos y actualmente por los nietos de don David.

## Análisis de competitividad

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

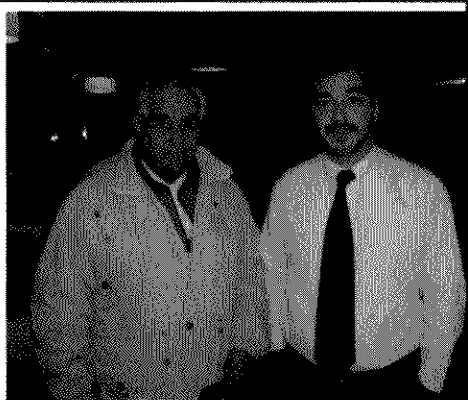
Disminución impositiva

Líneas de crédito mas convenientes

### Ficha Técnica

Razón Social: David Hermanos S.H.  
CUIT: 30-54314418-1  
Dirección: Belgrano 405  
Teléfono: 0388-4933119  
Localidad: El Carmen  
Provincia: Jujuy  
Mail:  
Rubro: Venta de electrodomesticos  
Cantidad Empleados: 5  
Año Constitución: 1970  
CC: 130/75

## Registro Fotográfico



Sr David (socio propietario) y  
Lic. Salazar



Local de atención al público

Empresa: Tecnohidraulica  
Nº:

## Sumario

Tecnohidraulica es una empresa dedicada a un rubro muy específico, cual es la de los sistemas hidráulicos. En nuestra provincia salvo por algunos sectores no es muy conocida, pero si a nivel nacional, llegando incluso a proveer de materiales a los astilleros de la marina en Puerto Belgrano. Asimismo se dedica a la venta de tubos de oxígeno para empresas, hospitales y sanatorios de nuestra provincia como proveedor de una reconocida marca del rubro.

## Análisis de competitividad

Posee un alto nivel de competitividad. Muy buena distribución de roles y funciones con un buen estilo de liderazgo le permiten obtener un alto nivel de sinergia.

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

Manejo de Incentivos fiscales para  
producción jujeña

Lineas de credito mas convenientes

### Ficha Técnica

Razón Social: Tecnohidraulica S.R.L.  
CUIT: 30-62930262-6  
Dirección: Parroco Marshke 1140  
Telefono: 0388-4250958  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail: tecnohid@imagine.com.ar  
Rubro: Sistemas Hidraulicos y Gases  
Industriales  
Cantidad Empleados: 10  
Año Constitución: 1987  
CC: 130/75 Empleados de Comercio

## Registro Fotográfico



Ing. Perez (propietario), sra  
Ramos y Lic. Salazar



Maquina con logo de la empresa

Empresa: Proyajo S.A.  
Nº:

Sumario

Proyajo cumple una importante actividad en la industrialización de un producto típico de la Quebrada como es el ajo, haciendo con este pastas para uso comestible y conservas, asimismo se encuentra incursionando en el cultivo de echallottes, un producto gourmet de alto consumo en Europa. En oto de sus sectores cuenta con una planta de faena de animales vacunos y porcinos habilitada por SENASA, y realiza un trabajo ecológico al destinar los sobrantes de estas actividades para la consecución de abono orgánico a través del uso de lombrices californianas.

Análisis de competitividad

No posee área de RRHH. Sin embargo es una organización con buen clima laboral, con trabajo de tipo artesanal.

<b>Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.</b>
Reduccion impositiva
Continuar con acciones de apoyo a empresas jujeñas

Registro Fotográfico

Ficha Técnica

Razón Social: Proyajo S.A..  
CUIT: 30-68740942-2  
Dirección: Rivadavia 95  
Telefono: 0388-4911383  
Localidad: Perico  
Provincia: Jujuy  
Mail: proyajosa@jujuytel.com.ar  
Rubro: Agroindustria  
Cantidad Empleados: 21  
Año Constitución: 2000  
CC:



Empresa: Supermercados Tunuyan

Nº:

## Sumario

Supermercados Tunuyan es una cadena de supermercados con locales en Monterrico, El Carmen, Perico y San Salvador de Jujuy, nacido originariamente en la localidad de Monterrico como un almacén de ramos generales logro mediante una buena administración llegar a convertirse en una cadena provincial de supermercados, ubicada en gran medida en el valle de los Pericos, lugar este de gran auge económico por la pujanza de la actividad tabacalera.

## Análisis de competitividad

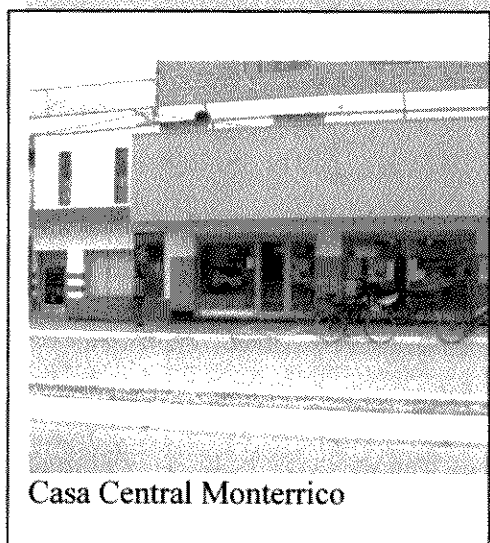
La alta rotación de personal y la política de contratación son sus principales áreas de dificultad. No posee manual de roles y funciones ni reglamento interno.

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

Reduccion impositiva

Control de comercio ilegal

## Registro Fotográfico



### Ficha Técnica

Razón Social: Torrez Leonilda.  
CUIT: 27-92390622-9  
Dirección: Av. Jujuy 632  
Telefono: 0388-4944388  
Localidad: Monterrico  
Provincia: Jujuy  
Mail: tunuyan@imagine.com.ar  
Rubro: Supermercados  
Cantidad Empleados: 84  
Año Constitución: 1991  
CC: 130/75



Empresa: Gutiérrez Construcciones  
Nº:

Sumario

Gutiérrez Construcciones es una firma que cumple actividades en el rubro construcción en dos ámbitos, por una parte con un local destinado a la venta de materiales de construcción, y por otro lado como una empresa constructora que esta presente en el quehacer cotidiano de la ciudad de Perico.

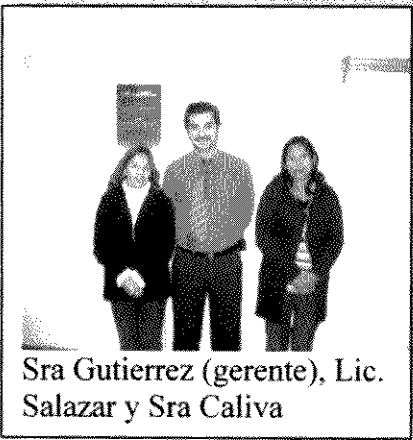
Análisis de competitividad

No posee área de RRHH. El managment, de todos los sectores, es su principal área de dificultad.

Qué le gustaría que hiciera el  
Gobierno Provincial.

Reduccion impositiva

Registro Fotográfico



Sra Gutierrez (gerente), Lic.  
Salazar y Sra Caliva

Ficha Técnica

Razón Social: Gutierrez Vilte Jorge  
Pablo  
CUIT: 20-15301816-3  
Dirección: Av. Exodo 18  
Telefono: 0388-4911575  
Localidad: Perico  
Provincia: Jujuy  
Mail:  
Rubro: Construccion  
Cantidad Empleados: 32  
Año Constitución: 1994  
CC:



Fachada de Corralón

Empresa: Jorge Attie e Hijos  
Nº:

## Sumario

La familia Attie es reconocida en la provincia por su larga trayectoria como fabricante de juegos de living, en la actualidad son los hijos de don Jorge Attie quienes llevan adelante la empresa familiar, quienes debido al conocimiento que tienen del rubro han conseguido convertirse en proveedores de distintas casas comerciales en el noroeste del país. Debido a la rapidez y flexibilidad de pedidos pueden llegar a provincias como Salta, Tucuman y Santiago del Estero. Con locales propios en San Salvador de Jujuy y Salta.

## Análisis de competitividad

Posee un buen nivel de sinergia y trabajo en equipo. Un liderazgo claro en su departamento de producción le ha permitido sostener un crecimiento muy grande. Se encuentra en proceso de sistematización de todas sus áreas.

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

Manejo de Incentivos fiscales para producción jujeña

Lineas de credito mas convenientes

### Ficha Técnica

Razón Social: Trading SRL  
CUIT: 30-70785393-6  
Dirección: Cerro Aguilar 649  
Telefono: 0388-4221790  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail: raulattie@hotmail.com  
Rubro: Fabrica de muebles  
Cantidad Empleados: 28  
Año Constitución: 2001  
CC:

## Registro Fotográfico



Hnos Attie y Lic. Salazar



Taller de Tapizado

**Empresa: Canal 2 Perico**  
**Nº:**

## Sumario

Canal 2 de Perico es una empresa de cable que lleva distintas señales de TV a toda la region del valle de los Pericos, con locales en Perico, El Carmen y Monterrico, y con cableado que cubren la zona de Pampa Blanca, Las Pampitas, Puesto Viejo y Santo Domingo, cubre casi en su totalidad la región.

### Análisis de competitividad

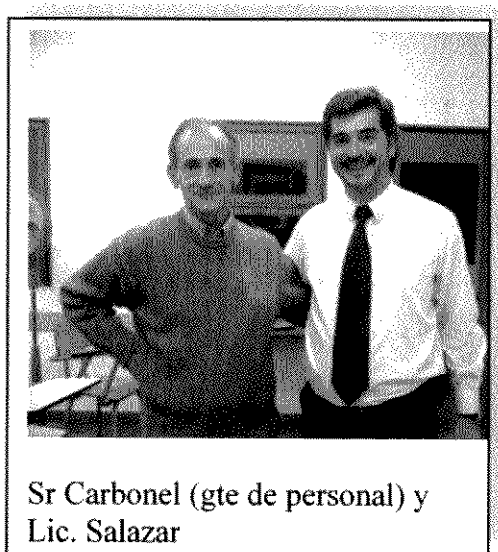
Un estilo de liderazgo rígido y unipersonal es su principal área de dificultad. Posee un área administrativa de RRHH pero no de gestión. Sin planes de incentivos. Yuxtaposición de roles y funciones y un mal clima laboral.

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

Manejo de Incentivos fiscales para producción jujeña

Lineas de credito mas convenientes

### Registro Fotográfico



### Ficha Técnica

Razón Social: Tecnovision S.A.  
CUIT: 30-63963850-9  
Dirección: Av San Martin 47/53  
Telefono: 0388-4911452  
Localidad: Perico  
Provincia: Jujuy  
Mail: lscarbonel@yahoo.com.ar  
Rubro: Señal de Tv por cable  
Cantidad Empleados: 23  
Año Constitución: 1989  
CC: 223/75 Sind. Arg. De TV



Fachada de la empresa



Empresa: La Nueva Ciudad (Refinor)  
Nº:

Sumario

Empresa que cuenta con expendio de combustibles y GNC, así como también de un shop, ubicada en el barrio más populoso de la ciudad de San Salvador de Jujuy, cual es Alto Comedero y a la vera de la ruta que une con la ciudad de El Carmen.

Análisis de competitividad

El trabajo en equipo y la atención de clientes es su principal área de dificultad. El cumplimiento de los protocolos y estándares del personal de ventas es su principal área de dificultad.

Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.

Manejo de Incentivos fiscales para producción jujeña

Lineas de credito mas convenientes

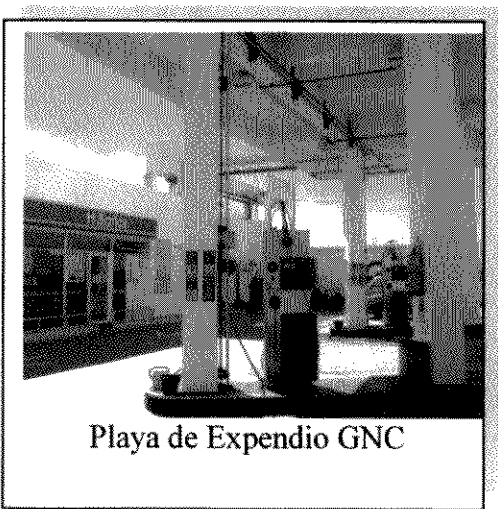
Ficha Técnica

Razón Social: Mario Alejandro Avila.  
CUIT: 20-16784498-8  
Dirección: Av. Fuerza Aerea 18  
Telefono: 0388-480870  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail: ficosecoraffo@arnet.com.ar  
Rubro: Estacion de Servicios  
Cantidad Empleados: 17  
Año Constitución: 1997  
CC: 371

Registro Fotográfico



Sr Raffo (propietario) y Lic. Salazar



Playa de Expendio GNC

Empresa: Hongos Guiar  
Nº:

Sumario

Hongos Guiar se dedica a la producción de hongos Gárgolas, los cuales tienen una gran aceptación en mercados Europeos, si bien el volumen de producción es aun pequeño como para exportar, ya poseen un buen numero de compradores tanto provinciales como nacionales. Uno de los intereses de la empresa es posibilitar el crecimiento de la producción para lo cual han establecido un programa de inversión para nuevos productores a quienes se informa sobre la forma de producir, se les vende las semillas de los hongos y se les compra la producción y de esta manera conseguir un mayor volumen de ventas.

Análisis de competitividad

Según la modalidad productiva, la principal dificultad de esta organización el la capacitación de los pequeños productores, en cuanto a la trazabilidad y políticas de buenas practicas agropecuarias.

Qué le gustaría que hiciera el  
Gobierno Provincial.

Promoción de la producción jujeña

Líneas de crédito mas convenientes

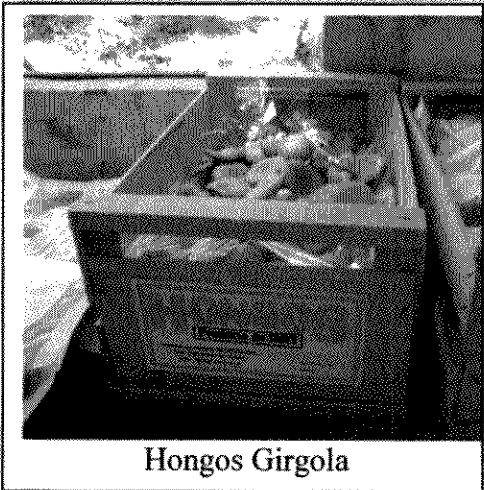
Registro Fotográfico



Sr Fumagali (propietario) y Lic.  
Salazar

Ficha Técnica

Razón Social: Guiar.  
CUIT: 20-07793977-7  
Dirección: Pasaje 15 n° 30 Reyes  
Telefono: 0388-4280148  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail: hongosguiar@hotmail.com  
Rubro: Cultivo de Hongos  
Cantidad Empleados: por locacion  
Año Constitución: 2005  
CC:



Hongos Gírgola

Empresa: Panificadora Crocante de Asmuzi

Nº:

Sumario

Esta empresa fue una de las primeras panaderías de ciudad Perico, con el paso del tiempo uno de los hijos del propietario se hizo cargo, y actualmente se encuentra en un proceso de remodelación a los efectos de adecuarse a los nuevos tiempos. Principalmente en la búsqueda de certificar la calidad de sus productos.

Análisis de competitividad

Es una pequeña organización con un buen nivel de competitividad. La sinergia y trabajo en equipo es su fuerte, con una buena distribución de roles y funciones. Falta sistematizar el área.

Qué le gustaría que hiciera el  
Gobierno Provincial.

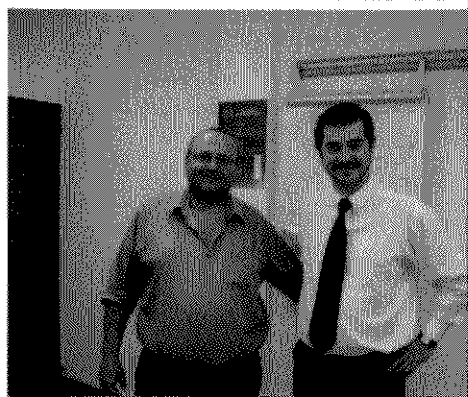
Comercio Ilegal

Lineas de credito mas convenientes

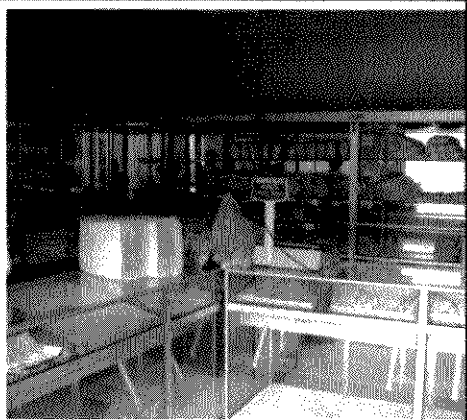
Ficha Técnica

Razón Social: Panaderia Crocante  
CUIT: 20-20363044-2  
Dirección: Moreno 148  
Telefono: 0388-4911167  
Localidad: Perico  
Provincia: Jujuy  
Mail: miga\_miga\_10@yahoo.com.ar  
Rubro: Panaderia  
Cantidad Empleados: 11  
Año Constitución: 2004  
CC:

Registro Fotográfico



Sr Asmuzi (propietario) y Lic.  
Salazar



Mostrador de Panaderia

**Empresa: Casa Uchana**

**Nº:**

**Sumario**

Casa Uchana surge en la década del 40 del siglo pasado de la mano de Don David, un inmigrante que llegó a nuestra Provincia escapando de la persecución religiosa que sufría en medio oriente. Al llegar aquí abrió un pequeño almacén de ramos generales que a lo largo del tiempo fue creciendo hasta convertirse en la principal casa de electrodomésticos de la ciudad de El Carmen, administrado desde principios de los 70 por los hijos y actualmente por los nietos de don David.

**Análisis de competitividad**

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

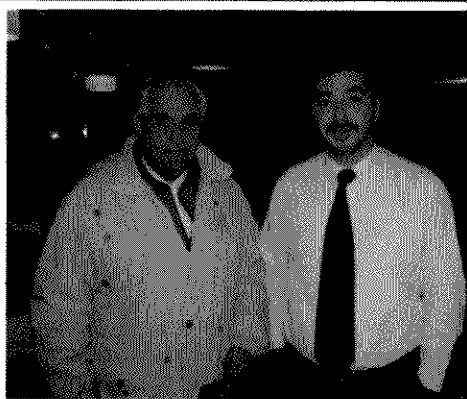
Disminución impositiva

Líneas de crédito mas convenientes

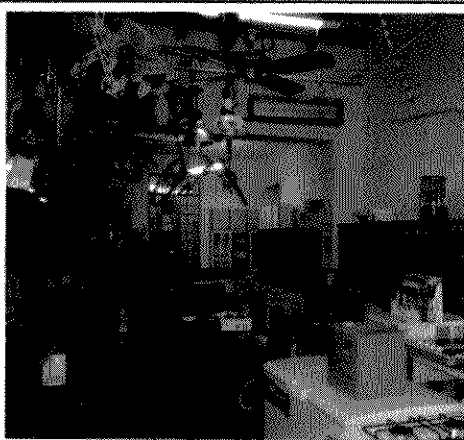
**Ficha Técnica**

Razón Social: David Hermanos S.H.  
CUIT: 30-54314418-1  
Dirección: Belgrano 405  
Telefono: 0388-4933119  
Localidad: El Carmen  
Provincia: Jujuy  
Mail:  
Rubro: Venta de electrodomesticos  
Cantidad Empleados: 5  
Año Constitución: 1970  
CC: 130/75

**Registro Fotográfico**



Sr David (socio propietario) y  
Lic. Salazar



Local de atención al público

Empresa: Tecnohidraulica  
Nº:

Sumario

Tecnohidraulica es una empresa dedicada a un rubro muy específico, cual es la de los sistemas hidráulicos. En nuestra provincia salvo por algunos sectores no es muy conocida, pero si a nivel nacional, llegando incluso a proveer de materiales a los astilleros de la marina en Puerto Belgrano. Asimismo se dedica a la venta de tubos de oxígeno para empresas, hospitales y sanatorios de nuestra provincia como proveedor de una reconocida marca del rubro.

Análisis de competitividad

Posee un alto nivel de competitividad. Muy buena distribución de roles y funciones con un buen estilo de liderazgo le permiten obtener un alto nivel de sinergia.

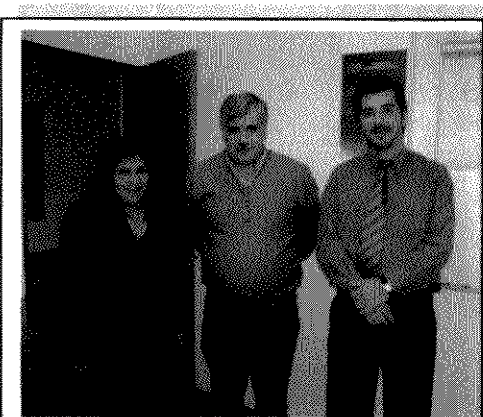
Qué le gustaría que hiciera el  
Gobierno Provincial.

Manejo de Incentivos fiscales para  
producción jujeña  
Lineas de credito mas convenientes

Ficha Técnica

Razón Social: Tecnohidraulica S.R.L.  
CUIT: 30-62930262-6  
Dirección: Parroco Marshke 1140  
Telefono: 0388-4250958  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail: tecnohid@imagine.com.ar  
Rubro: Sistemas Hidraulicos y Gases  
Industriales  
Cantidad Empleados: 10  
Año Constitución: 1987  
CC: 130/75 Empleados de Comercio

Registro Fotográfico



Ing. Perez (propietario), sra  
Ramos y Lic. Salazar



Maquina con logo de la empresa

Empresa: Coop. Arg. De Criadores de Chinchillas  
Nº:

Sumario

Cochinor surge como respuesta a una situación de monopolio de la actividad de cría y comercialización de chinchillas y sus pieles por parte de empresas de la provincia de Buenos Aires, de esta manera lo que se consiguió es lograr negociar directamente con los importadores extranjeros y conseguir así mejores precios de sus pieles, en la misma medida logra beneficios acuerdos para la compra de todos los insumos para la actividad e incluso puede organizar diferentes seminarios de capacitación para sus asociados y lograr acuerdos para la provisión de reproductores.

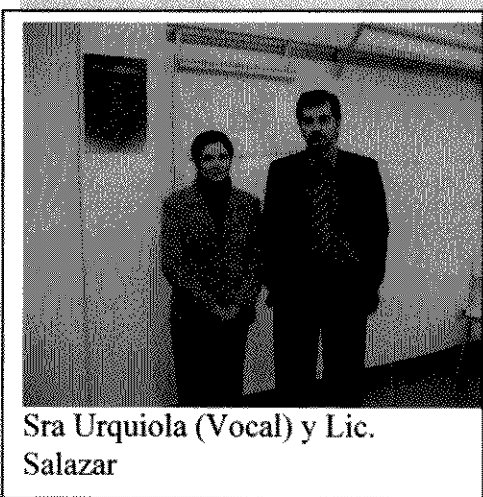
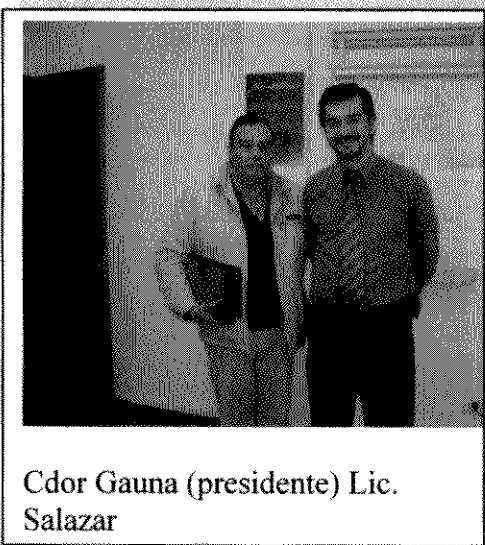
Qué le gustaría que hiciera el  
Gobierno Provincial.

Poner en funcionamiento el cluster de  
Chinchilla para la Provincia

Ficha Técnica

Razón Social: Cochinor Ltda.  
CUIT: 30-65910403  
Dirección: El Payador 185  
Telefono: 0388-154086604  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail: cochinor@cootepal.com.ar  
Rubro: Agropecuario  
Cantidad Empleados: 1  
Año Constitución: 1987  
CC:

Registro Fotográfico



**Empresa: Panificadora IPROCAR**  
**Nº:**

**Sumario**

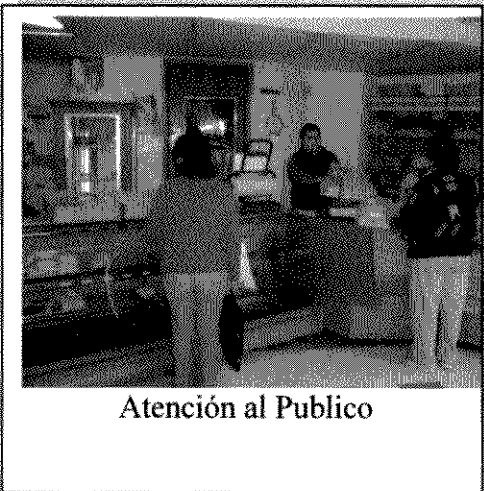
Panificadora IPROCAR es una fabrica mayorista de pan que le distribuye a 10 ex bocas propias y actualmente manejadas por ex empleados de la empresa de todos los productos de panificación, asimismo a comenzado a incursionar en la fabricación de pastas frescas con una área de cobertura que llega hasta la ciudad de Libertador General San Martín en el este y Humahuaca en el norte de la provincia. Actualmente se encuentra en un proceso de certificación de calidad de sus productos.

**Qué le gustaría que hiciera el  
Gobierno Provincial.**  
Apoyo financiero para infraestructura  
para certificar calidad  
Control de cortes de ruta

**Registro Fotográfico**

**Ficha Técnica**

Razón Social: IPROCAR SRL.  
CUIT: 30-65573370-8  
Dirección: Belgrano 499  
Telefono: 0388-4934175  
Localidad: El Carmen  
Provincia: Jujuy  
Mail:  
Rubro: Productos de panaderia y  
Elaboración de Pastas Frescas  
Cantidad Empleados: 12  
Año Constitución: 1994  
CC: 62/75 modificatoria 887/01



Empresa: La Distribuidora SRL

Nº:

Sumario

La Distribuidora es una importante empresa de distribución de gas envasado y de recarga de tanques de almacenamiento, con una flota propia cubre amplias regiones de nuestra provincia, con casa central en El Carmen llega a las mas importantes ciudades y localidades de la provincia.

Análisis de competitividad

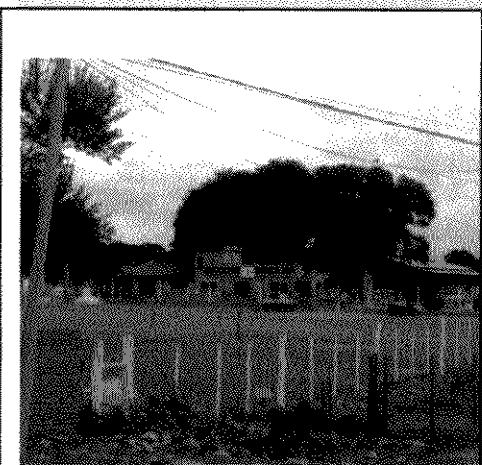
**Qué le gustaría que hiciera el  
Gobierno Provincial.**

Inspeccionar depositos clandestinos

Ficha Técnica

Razón Social: La Distribuidora SRL.  
CUIT: 30-70708609-9  
Dirección: Belgrano 998  
Telefono: 0388-4934314  
Localidad: El Carmen  
Provincia: Jujuy  
Mail: ladistribuidorasrl@arnet.com.ar  
Rubro: Expendio de garrafas de gas  
Cantidad Empleados: 20  
Año Constitución: 2002  
CC: 130/75

Registro Fotográfico



Vista de la Planta



Playon de carga



Empresa: Panaderia San Cayetano  
Nº:

Sumario

Surge en el año 2004 como posibilidad ante la segura perdida de un fuente de trabajo, de hacerse cargo del expendio de pan en una boca de la cadena de panaderías IPROCAR que en virtud de a crisis económica desatada a nivel nacional veía muy difícil la posibilidad de continuar manteniendo las 10 bocas que poseía.

Sin Registro Fotográfico

Ficha Técnica

Razón Social: Panaderia San Cayetano.  
CUIT: 20-24959490-4  
Dirección: Belgrano 499  
Telefono:  
Localidad: El Carmen  
Provincia: Jujuy  
Mail:  
Rubro: Panaderia  
Cantidad Empleados:  
Año Constitución: 2004  
CC:

Empresa: Panadería San Martín  
Nº:

Sumario

Surge en el año 2002 como fruto de la necesidad de reducir la cadena de panaderías de la empresa IPROCAR por una cuestión económica aparejada por la situación en el país. Ante la posibilidad de perder una fuente de trabajo surge como opción la de hacerse cargo de la boca de expendio manteniendo un acuerdo de aprovisionamiento con IPROCAR.

Qué le gustaría que hiciera el  
Gobierno Provincial.

Ficha Técnica

Razón Social: Panaderia San Martin.  
CUIT: 20-26850628-5  
Dirección: San Martin 173  
Telefono: 4918927  
Localidad: Perico  
Provincia: Jujuy  
Mail:  
Rubro: Panaderia  
Cantidad Empleados:  
Año Constitución: 2002  
CC:

Sin Registro Fotográfico

Empresa: Todo Gas  
Nº: 35

Sumario

Esta empresa es un nuevo emprendimiento por parte de una persona que vio la necesidad de que exista una nueva boca de expendio de gas envasado en a ciudad de Libertador General San Martina raiz de la poca oferta existente.

Análisis de competitividad

Qué le gustaría que hiciera el  
Gobierno Provincial.

Ficha Técnica

Razón Social: Todo Gas  
CUIT: 20-10164905-0  
Dirección: Rivadavia 253  
Telefono: 03886-424842  
Localidad: Libertador General San  
Martin  
Provincia: Jujuy  
Mail:  
Rubro: Expendio de garrafas de gas  
Cantidad Empleados:  
Año Constitución: 2007  
CC:

Sin Registro Fotográfico

**Empresa: Cooperativa Conviser Ltda**  
**Nº: 36**

**Sumario**

Surge como una entidad sin fines de lucro que busca dar la oportunidad a sus miembros del acceso a una vivienda propia a traves del trabajo de los miembros de la cooperativa.

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

**Ficha Técnica**

Razón Social: Coop. CONVISER Ltda.  
CUIT: 30-67146710-4  
Dirección: Cnel Iriarte 381  
Telefono: 4933684  
Localidad: El Carmen  
Provincia: Jujuy  
Mail:  
Rubro: Cooperativa de Vivienda  
Cantidad Empleados:  
Año Constitución: 1985  
CC:

**Sin Registro Fotográfico**

# Empresa: Centro de Servicios Pompeya SRL

Nº:

## Sumario

Ubicado en una importante arteria de la ciudad de Perico, brinda no solo combustibles sino tambien GNC y un completo servicio para los automóviles y un lugar de descanso para los automovilistas en su shop. Participa del crecimiento de la ciudad y fundamentalmente acompaña a los productores de la region.

## Análisis de competitividad

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

### Ficha Técnica

Razón Social: Centro de Servicios Pompeya SRL.  
CUIT: 33-70827316-9  
Dirección: Av San Martin esq Exodo  
Telefono: 4911264  
Localidad: Perico  
Provincia: Jujuy  
Mail:  
Rubro: Estacion de Servicios  
Cantidad Empleados: 12  
Año Constitución: 2003  
CC:

## Registro Fotográfico



# Empresa: HVA Informática

Nº:

## Sumario

HVA es una empresa dedicada fundamentalmente a la venta de hardware, con una amplia variedad de repuestos para los técnicos e ingenieros que trabajan en el rubro informático.

## Análisis de competitividad

Qué le gustaría que hiciera el  
Gobierno Provincial.

## Registro Fotográfico

### Ficha Técnica

Razón Social: Grupo Inversor S.A.  
CUIT: 30-70813183-7  
Dirección: San Martín 696  
Teléfono: 4235924  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail:  
Rubro: Informática  
Cantidad Empleados: 14  
Año Constitución: 2002  
CC: 130/75



Fachada de la empresa

# Empresa: Farmacia San Francisco

Nº:

## Sumario

Farmacia ubicada en la esquina de Belgrano y Lavalle, punto neurálgico del centro de San Salvador de Jujuy, que ofrece no solo productos médicos, sino también posee un sector de perfumería y accesorios para vestir, así como también suplementos dietarios para quienes practican deportes.

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

### Ficha Técnica

Razón Social: Cafa SRL.  
CUIT: 30-67149610-4  
Dirección: Belgrano 702  
Telefono: 4222238  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail: far\_sanfrancisco@arnet.com.ar  
Rubro: Farmacia  
Cantidad Empleados: 14  
Año Constitución: 2005  
CC: 452/06

## Registro Fotográfico



Empresa: Farmacia Avenida  
Nº: 40

Sumario

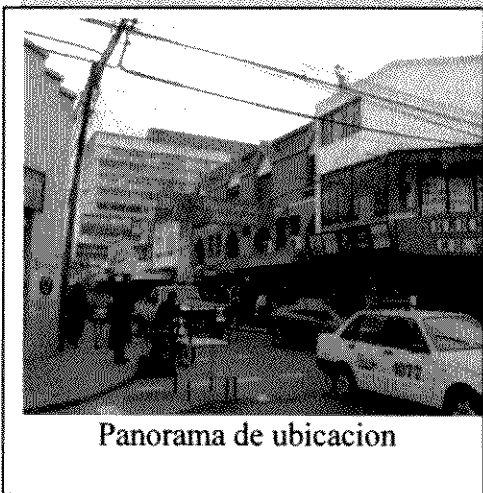
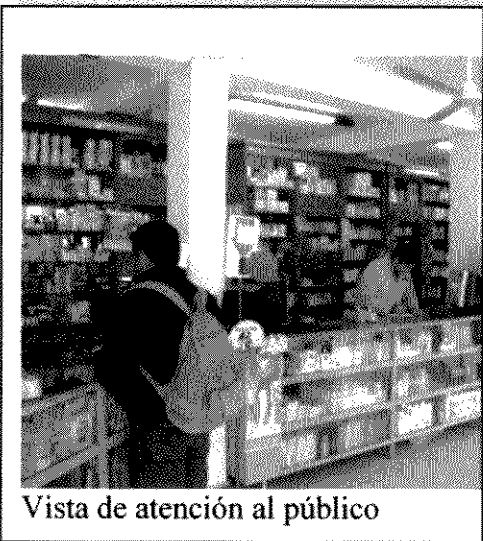
Farmacia ubicada en una de las calles mas transitadas de nuestra ciudad, ubicada en un lugar de permanente paso de personas que vienen o regresan a sus ciudades y pueblos de origen en el interior de la provincia.

Qué le gustaría que hiciera el  
Gobierno Provincial.

Ficha Técnica

Razón Social: Cafa SRL  
CUIT: 30-67149610-4  
Dirección: Belgrano 702  
Telefono: 4222238  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail: far\_sanfrancisco@arnet.com.ar  
Rubro: Farmacia  
Cantidad Empleados: 14  
Año Constitución: 2005  
CC: 452/06

Registro Fotográfico





Empresa: Sudamérica Tabacos

Nº:

Sumario

Empresa dedicada al acopio de tabaco para su posterior venta al exterior, ubicada en una zona estratégica por el desarrollo de la producción tabacalera de calidad. Se encuentra en pleno proceso de expansión con la pronta apertura de su nuevo local de atención y acopio de tabaco. Asimismo se proyecta incorporar un importante número de empleados.

Qué le gustaría que hiciera el  
Gobierno Provincial.

Ficha Técnica

Razón Social: Crecer SRL  
CUIT: 30-70844247-6  
Dirección: Ruta Pcial 47 Santo Domingo  
Telefono: 4231039  
Localidad: Santo Domingo  
Provincia: Jujuy  
Mail: sudamerica@jujuytel.com.ar  
Rubro: Acopio de Tabaco  
Cantidad Empleados: 4  
Año Constitución: 2003  
CC:

Registro Fotográfico



Gerente de la empresa



Fachada de la empresa

# Empresa: Sudamérica Automotores

Nº:

## Sumario

Concesionaria dedicada a la venta de automotores y representante oficial de motos. Con locales en la ciudad de San Salvador de Jujuy y Oran. Cubre dos importantes ciudades de la región NOA del país.

## Análisis de competitividad

La comunicación y articulación entre los distintos departamentos es su principal área de interés. Posee una muy buena organización administrativa. Está en proceso de conformación de su staff de ventas, actualmente con alta rotación.

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

### Ficha Técnica

Razón Social: Bahia SRL.  
CUIT: 30-70908623-1  
Dirección: El Exodo 575  
Telefono: 4231039  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail:  
sudamericaautomotores@imagine.com.ar  
Rubro: Concesionario Automotriz  
Cantidad Empleados: 10  
Año Constitución: 2005  
CC: 130/75

## Registro Fotográfico



Salon venta de motos



Salon de venta

Empresa: Autojujuy S.A.  
Nº:

Sumario

Concesionaria oficial Renault en la provincia, con una basta trayectoria en el rubro automotriz y un personal capacitado ene. Quehacer de la actividad. Cuenta con una importante estructura tanto de comercialización como de servicio post venta que la convierten en una de las firmas lideres de la provincia.

Análisis de competitividad

Posee un alto nivel de competitividad; buena imagen organizacional y un saludable clima de trabajo, que promueve el orden y creatividad de sus miembros. Buena organización de roles y funciones. Falta sistematización del área.

<b>Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.</b>

**Ficha Técnica**

Razón Social: Autojujuy S.A.  
CUIT: 30-6163388-1  
Dirección: Alte Brown 695  
Telefono: 4250999  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail: autojujuy@acara.org.ar  
Rubro: Concesionario Automotriz  
Cantidad Empleados: 43  
Año Constitución: 1986  
CC: 379/04 SMATA

Registro Fotográfico



Empresa: Gasmarket SA  
Nº:

Sumario

Filial local de una importante cadena nacional de locales dedicados específicamente al rubro de gas tanto domiciliarios como de empresas. Cuenta con un plantel altamente calificado en la actividad que realiza.

Análisis de competitividad

Está en pleno proceso de organización de su staff. El choque idiosincrásico local con respecto a una modalidad de gestión orientada a resultados es su principal dificultad. Buen nivel de competitividad.

<b>Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.</b>

**Ficha Técnica**

Razón Social: Gasmarket SA.  
CUIT: 30-67912865-1  
Dirección: Alte Brown 662  
Telefono: 4258510  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail: facchinm@gasmarket.com.ar  
Rubro: Insumos gasiferos  
Cantidad Empleados: 4  
Año Constitución: 2001  
CC:

Registro Fotográfico



Empresa: Electro-Center

Nº:

Sumario

Casa dedicada a la venta de artículos de electricidad e insumos informáticos, con una destacada trayectoria en la provincia y ubicada en una importante vía de comunicación de la ciudad de San Salvador de Jujuy.

Análisis de competitividad

Qué le gustaría que hiciera el  
Gobierno Provincial.

Ficha Técnica

Razón Social: Electro center.  
CUIT: 20-16137195-6  
Dirección: Lavalle 96  
Telefono:  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail:  
Rubro: Articulos Electricos  
Cantidad Empleados:  
Año Constitución:  
CC: 130/75

Registro Fotográfico



Salon de ventas

Empresa: Emprendimientos Río Grande SRL  
Nº:

Sumario

Una empresa lider a nivel NOA en el rubro construccion, con importantes emprendimientos constructivos, tanto de viviendas como edificios. Con delegaciones en las provincias del NOA.

Análisis de competitividad

<b>Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.</b>

**Ficha Técnica**

Razón Social: Emprendimientos Rio Grande SRL.  
CUIT: 30-67536953-0  
Dirección: Necochea 225 4ºB  
Telefono: 4232400  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail: jujuy@riograndesa.com.ar  
Rubro: Construccion  
Cantidad Empleados: 157  
Año Constitución: 1993  
CC: 76/75 UOCRA

Sin Registro Fotográfico

Empresa: Librería San Pablo  
Nº:

Sumario

Una importante cadena de librerías con locales en las provincias de Jujuy, Salta y Tucumán, dedicados a la venta de insumos de librería y papelería en general, así como también con un sector de ventas de juguetes didácticos para niños de diversas edades.

Análisis de competitividad

<b>Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.</b>

**Ficha Técnica**

Razón Social: Librería San Pablo SRL  
CUIT: 30-58351679-0  
Dirección: Lavalle 167  
Telefono: 4232992  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail: ventas@libsanpablo.com.ar  
Rubro: Librería /Papelería  
Cantidad Empleados: 60  
Año Constitución: 1993  
CC: 130/75

Registro Fotográfico



Fachada de la empresa

Empresa: Aceros Zapla  
Nº:

Sumario

Empresa que surge luego de la privatización de Altos Hornos Zapla en la década de los 90 durante el gobierno menemista. Mantiene la producción de algunos artículos fundamentalmente a partir de la compra de chatarra y su transformación, ya que las explotaciones mineras propias dejaron de funcionar tras la privatización.

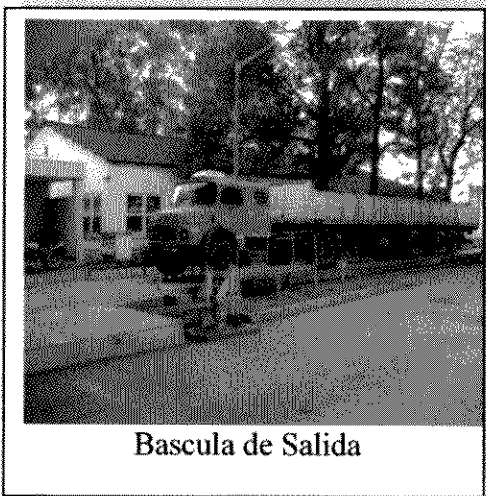
Análisis de competitividad

<b>Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.</b>

**Ficha Técnica**

Razón Social: Acero Zapla SA  
CUIT:  
Dirección: Av Martijena S/N  
Telefono: 4271681  
Localidad: Palpala  
Provincia: Jujuy  
Mail: rrhh@zapla-arg.com.ar  
Rubro: Siderurgia  
Cantidad Empleados: 600  
Año Constitución: 1992  
CC:

Registro Fotográfico





Empresa: Horizonte Materiales Electricos  
Nº:

Sumario

Empresa dedicada a la venta de materiales eléctricos con una importante presencia en el mercado jujeño y con sucursales en la ciudad de San Salvador de Jujuy. Mantiene una importante presencia a raíz de la variedad y calidad de sus productos.

Análisis de competitividad

<b>Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.</b>

**Ficha Técnica**

Razón Social: Horizonte SRL  
CUIT: 30-67146109-2  
Dirección: Las Heras 760  
Telefono: 4253402  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail: mdelfrari@arnet.com.ar  
Rubro: Venta de materiales electricos e Iluminacion  
Cantidad Empleados: 18  
Año Constitución: 1994  
CC:

Registro Fotográfico



Empresa: Horizonte SRL  
Nº:

Sumario

Empresa dedicada a la venta de artefactos eléctricos, fundamentalmente los destinados a decoración, cuenta con una amplia variedad y calidad de productos que la hacen líder en el rubro en la provincia.

Análisis de competitividad

<b>Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.</b>

**Ficha Técnica**

Razón Social: Horizonte SRL  
CUIT: 30-67146109-2  
Dirección: Las Heras 760  
Telefono: 4253402  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail: mdelfrari@arnet.com.ar  
Rubro: Venta de materiales electricos e Iluminacion  
Cantidad Empleados: 18  
Año Constitución: 1994  
CC:

Registro Fotográfico



Empresa: Refinor El Carmen  
Nº:

Sumario

Ubicada en la ciudad de El Carmen, constituye la única estación de servicios dedicada al rubro de expendio de gasolina en la localidad.

Análisis de competitividad

<b>Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.</b>

<b>Ficha Técnica</b>
Razón Social: CUIT: Dirección: Telefono: Localidad: Provincia: Jujuy Mail: Rubro: Cantidad Empleados: Año Constitución: CC:

Registro Fotográfico



Empresa: SIGMA SRL  
Nº:

Sumario

Empresa que nace de la unión de ex trabajadores de Altos Hornos Zapla, quienes perdieron su trabajo durante la privatización de la empresa, se unieron para formar una empresa dedicada a la venta de combustibles y GNC, que rápidamente se convirtieron en una importante empresa del rubro dentro de la ciudad de San Salvador de Jujuy.

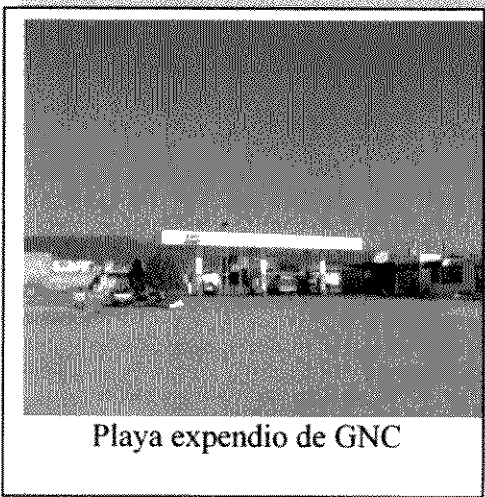
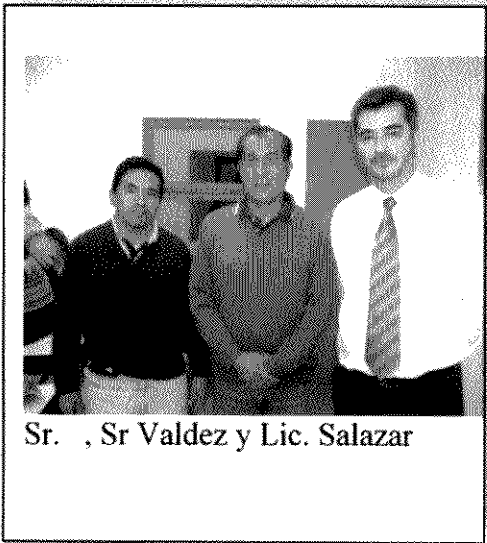
Análisis de competitividad

<b>Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.</b>

**Ficha Técnica**

Razón Social: GNC Sigma SRL  
CUIT:  
Dirección: Monteagudo 2000  
Telefono: 4227557  
Localidad: San Salvador de Jujuy  
Provincia: Jujuy  
Mail: gncsigma@arnet.com.ar  
Rubro: Expendio de combustible  
Cantidad Empleados: 39  
Año Constitución: 1993  
CC: SUEGIPE

Registro Fotográfico



Empresa: Mer-plast  
Nº:

Sumario

Empresa dedicada a la fabricación de bolsas de polietileno, ubicada en la ciudad de Perico, centro de la actividad agrícola de la provincia de Jujuy.

Análisis de competitividad

<b>Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.</b>

<b>Ficha Técnica</b>
Razón Social: CUIT: Dirección: Telefono: Localidad: Provincia: Jujuy Mail: Rubro: Cantidad Empleados: Año Constitución: CC:

Registro Fotográfico



Empresa: Pinturerías Éxodo  
Nº:

Sumario

Pinturerías Éxodo cuenta con 7 locales en las provincias de Jujuy y Salta, constituyéndose en una de las cadenas de origen jujeño más importantes del rubro. Su expansión se debe a una política por parte de los propietarios de fijar presencia en los distintos centros de consumo de la región. Una de las características de esta empresa es la especial atención que se tiene para con el bienestar general de sus empleados.

Análisis de competitividad

Qué le gustaría que hiciera el Gobierno Provincial.

Ficha Técnica
Razón Social: CUIT: Dirección: Telefono: Localidad: Provincia: Jujuy Mail: Rubro: Cantidad Empleados: Año Constitución: CC:

Registro Fotográfico





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: Gutierrez Construcciones

Dirección: Avda. Exodo N° 18

Localidad: Ciudad Perito

Lugar y Fecha: 26/03/2007

Firma y Aclaración: \_\_\_\_\_

GLADIS C. GUTIERREZ  
Apoderada  
GUTIERREZ CONSTRUCCIONES

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: Gutierrez Construcciones

Dirección: Avda. Exodo n° 18

Localidad: Ciudad Perico

Lugar y Fecha: 26/03/2007

Firma y Aclaración:  CARLA ALEXANDRA

Cargo: SECRETARIA





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: JUJUY MUEBLES

Dirección: DONNEGRO (456) 256

Localidad: S.S. de JUJUY

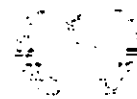
Lugar y Fecha: 28/03/2007

Firma y Aclaración: [Firma] Sr. LOCCO

Cargo: ENC. ADM.



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: NEALCA AGROPECUARIA SA

Dirección: SAN MARTIN 282

Localidad: SS No Jujuy

Lugar y Fecha: 30/03/2007

Firma y Aclaración: [Firma] Armando Dorc

Cargo: CIC ADM



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: Comercio Local SRL

Dirección: Avte Brown 122

Localidad: S. S. de Jujuy

Lugar y Fecha: 9/04/2007

Firma y Aclaración:  Andres Cicco

Cargo: Administr



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:.....Restaurant Viracocha.....

Dirección:.....Independencia esq. La Madrid.....

Localidad:.....San Salvador de Jujuy.....

Lugar y Fecha:.....10 de abril 2007.....

Firma y Aclaración:.....JOSE OETIC.....

Cargo:.....PROPIETARIO.....



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:

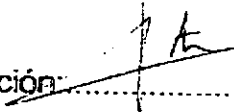
- 15 (quince) horas de capacitación en RRHH según contenidos adjuntos.
- 1 (uno) software de control de Presentismo versión 1.0 ; con las funciones de control de accesos del personal, base de datos de legajos, y consultas y estadísticas entre otros.

Empresa: .....

Dirección: .....

Localidad: .....

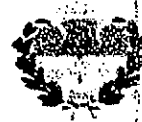
Lugar y Fecha: 11 de abril 2007

Firma y Aclaración:  RAUL ATTIE  
Socio Gerente  
TIRADING S.R.L.

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:

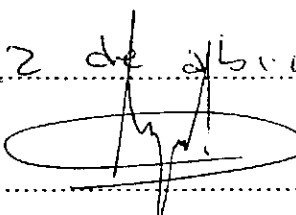
- 15 (quince) horas de capacitación en RRHH según contenidos adjuntos.
- 1 (uno) software de control de Presentismo versión 1.0 ; con las funciones de control de accesos del personal, base de datos de legajos, y consultas y estadísticas entre otros.

Empresa: Coochinor Ltda.

Dirección: El Pagador 185

Localidad: San Salvador de Jujuy

Lugar y Fecha: 12 de abril 2007

Firma y Aclaración:  CARLOS M. GAUNA

Cargo: CARLOS GAUNA  
SECRETARIO



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: Cochinor Ltda.

Dirección: El Pagador 185

Localidad: San Salvador de Jujuy

Lugar y Fecha: 12 de abril 2007

Firma y Aclaración: (Liliana L. Urquiola)

Cargo: Vocal Cochinor Ltda.



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:

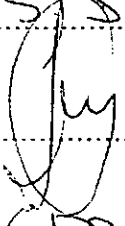
- 15 (quince) horas de capacitación en RRHH según contenidos adjuntos.
- 1 (uno) software de control de Presentismo versión 1.0 ; con las funciones de control de accesos del personal, base de datos de legajos, y consultas y estadísticas entre otros.

Empresa: ESTACION DE SERVICIO "LA NUEVA CIUDAD"

Dirección: F. ABERO 18

Localidad: S S de JUJUY

Lugar y Fecha: S S de JUJUY 16/04/2007

Firma y Aclaración:  SILVIA TRCOECO

Cargo: 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: GMC SIGMA S.R.L.

Dirección: Monteagudo N° 2000

Localidad: S.S. de Jujuy

Lugar y Fecha: 16/04/2007

Firma y Aclaración: 

ANTONIO E. VALDEZ  
Gerente  
GMC Sigma S.R.L.

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: Tecno Hidráulica SRL

Dirección: Parroco Matilde

Localidad: San Salvador de Jujuy

Lugar y Fecha: 17/04/2007

Firma y Aclaración: [Firma]

TECNO HIDRAULICA S.R.L.  
CARLOS R. PEREZ  
DNI 20.159.729

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: Ctro. de Servicios Refinora Himalaya

Dirección: 9 de Julio esq Jorge Oyarzun - El Carmen

Localidad: El Carmen

Lugar y Fecha: 17/04/2007

Firma y Aclaración: [Firma]

Cargo: E. ADMINISTRATIVA

PICTO. DE SERVICIOS HIMALAYA  
NANCITEJADA



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: Dapensa y Almacen S-14

Dirección: Panquey 154

Localidad: Perito

Lugar y Fecha: 18/04/2007

Firma y Aclaración: [Firma] Luciano H. Tejedor

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: Mer. Plast.

Dirección: Bolivia nº 61

Localidad: Perico

Lugar y Fecha: 18 de abril 2007

Firma y Aclaración: Judith - Sandra Aparicio

Cargo: Propietario



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: TECNOVISION S.A.

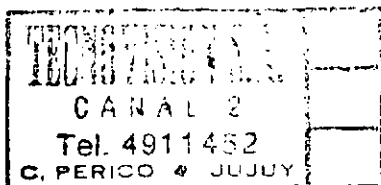
Dirección: Av. SAN MARTIN N° 47.

Localidad: Ciudad Perico

Lugar y Fecha: 23 de abril 2007

Firma y Aclaración: LUIS SANTIAGO CARBONEL

Cargo: Auxiliar Administrativo





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: Electroquímica El Carmen S.A.

Dirección: Ruta Prov. N.º 1 km 7,5 - El Arenal

Localidad: S.S. de Jujuy

Lugar y Fecha: 24 de abril 2007

Firma y Aclaración: [Firma] Jaime Gomacho

Cargo: Administrativo



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:..... *IMPRESA LUJAN* .....

Dirección:..... *Independencia 269* .....

Localidad:..... *S. Soc Jujuy* .....

Lugar y Fecha:..... *25 de abril 2007* .....

Firma y Aclaración:.....

*[Firma]*  
CARLOS A. BEGUER  
GERENTE  
IMPRESA LUJAN

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:

La Puma S.R.L.

Dirección:

Ruta 100, v. 21 Km. 9

Localidad:

Rio Abasco, Salta

Lugar y Fecha:

26 de abril 2007

Firma y Aclaración:

[Firma manuscrita]

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: Gas market SA

Dirección: Alte Brown

Localidad: San Salvador de Jujuy

Lugar y Fecha: 26 de abril 2007

Firma y Aclaración: [Firma]

GASMARKET S.A.  
MARTIN FACCHIN  
Jefe Suc. Jujuy

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:

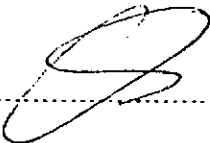
- 15 (quince) horas de capacitación en RRHH según contenidos adjuntos.
- 1 (uno) software de control de Presentismo versión 1.0 ; con las funciones de control de accesos del personal, base de datos de legajos, y consultas y estadísticas entre otros.-----

Empresa: Supermercado Turuyan

Dirección: Av. Jujuy 632

Localidad: Monterrico

Lugar y Fecha: 27 de abril

Firma y Aclaración:  Guisela R. Daud

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:

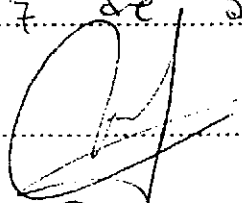
- 15 (quince) horas de capacitación en RRHH según contenidos adjuntos.
- 1 (uno) software de control de Presentismo versión 1.0 ; con las funciones de control de accesos del personal, base de datos de legajos, y consultas y estadísticas entre otros.

Empresa:.....SUPERMERCADOS TUNUYAN PLUS.....

Dirección:.....AV. JUJUY N° 632.....

Localidad:.....Montesico - Jujuy.....

Lugar y Fecha:.....27 de abril.....

Firma y Aclaración:..... Gustavo Miguel Terán.....

Cargo:.....Jefe Personal.....



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 y Clínica Lavalle

Dirección: Otero

Localidad: San Salvador de Jujuy

Lugar y Fecha: 27 de Abril 2007

Firma y Aclaración: [Firma] Liborio Rafael Zamora

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:

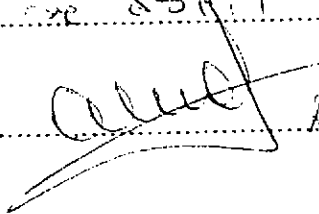
- 15 (quince) horas de capacitación en RRHH según contenidos adjuntos.
- 1 (uno) software de control de Presentismo versión 1.0 ; con las funciones de control de accesos del personal, base de datos de legajos, y consultas y estadísticas entre otros.

Empresa: CARRITOS CONFITERIA ARTESANAL

Dirección: SALTA 675

Localidad: S.S. DE JUJUY

Lugar y Fecha: 30 de abril 2007

Firma y Aclaración:  Alejandra Mercedes Alvarez

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: 2300 Belgrano

Dirección: Belgrano 230

Localidad: S.S. de Jujuy

Lugar y Fecha: 2 de mayo 2007

Firma y Aclaración: [Firma]

Cargo: Asesor



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: Alfa Seguridad privada S.R.L.

Dirección: Ca. 190 S.S. de Jujuy

Localidad: S.S. de Jujuy

Lugar y Fecha: San Salvador de Jujuy 3/05/2007

Firma y Aclaración: [Firma]

Cargo: 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: JUGUETERIA

Dirección: QUINES 899

Localidad: S.S. DE JUJUY

Lugar y Fecha: 4 de mayo 2007

Firma y Aclaración: FERNANDO A. VIDRASS

Cargo: EMPLEADO



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:.....

GRUPO INVERSOR S.A.

CUIT: 30-70813183-7

Dirección:..... San Martín 696 Tel: 4235924

Localidad:.....

Lugar y Fecha:.....

7 / 05 / 2007

Firma y Aclaración:.....

Graciela Bermejo

Cargo:.....

Apresentado Graciela Bermejo



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: Centro de Servicios Pampays SRL

Dirección: Avda San Martín esq. Exodo 378

Localidad: Peñero

Lugar y Fecha: 8 de mayo 2007

Firma y Aclaración:

Cargo: Encargado



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. PROCAR SRL

Dirección: .....

Localidad: El Carmen

Lugar y Fecha: 9 de mayo

Firma y Aclaración: por IPROCAR S.R.L.  
JUAN B. ALVAREZ  
SOCIO GERENTE

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: Emprendimientos Rio Grande SRL

Dirección: Necochea

Localidad: San Salvador de Jujuy

Lugar y Fecha: 10 de mayo

Firma y Aclaración: [Firma]

Cargo: [Firma]



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: Paupificadora Cocante

Dirección: \_\_\_\_\_

Localidad: Perico

Lugar y Fecha: 11 de mayo

Firma y Aclaración: Antonio Armuji

Cargo: Propietario



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: ELECTRO - CENTER 20-76137195-6

Dirección: LAVALLE N° 96

Localidad: S S DE JUJUY

Lugar y Fecha: 14 / 05 / 2007

Firma y Aclaración: [Firma] JOSE CONZATTI

Cargo: VENDEDOR



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: Casa Uchana

Dirección: .....

Localidad: El Carmen

Lugar y Fecha: 14 de mayo 2007

Firma y Aclaración: Jorge David

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:

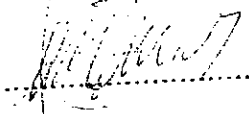
- 15 (quince) horas de capacitación en RRHH según contenidos adjuntos.
- 1 (uno) software de control de Presentismo versión 1.0 ; con las funciones de control de accesos del personal, base de datos de legajos, y consultas y estadísticas entre otros.

Empresa:..... PROYAJD SA .....

Dirección:..... RIVADAVIA 95 .....

Localidad:..... CIUDAD DE PERICO .....

Lugar y Fecha:..... 15 de mayo 2007 .....

Firma y Aclaración:.....  .....

Cargo:..... PROYAJD S.A.  
ING. SAMIR QUINTAN  
Representante .....



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: San Capatzen

Dirección: Bulvar 795

Localidad: El Carmen

Lugar y Fecha: 16 de mayo 2007

Firma y Aclaración: [Firma] Carlo J. Carlos

Cargo: Comerciante



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: La Distribuidora SRL

Dirección: .....

Localidad: El Carmen

Lugar y Fecha: 17 de Mayo 2007

Firma y Aclaración:  Guillen José Luis

Cargo: Comercial



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: Hongos Guías

Dirección: .....

Localidad: San Salvador de Jujuy

Lugar y Fecha: .....

18 de mayo 2007

Firma y Aclaración: .....

Guillermo Fumagalli

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: Cooperativa de Consumo, Vivienda y Servicios Públicos  
CONUSER HD

Dirección: Cnel. Iriarte 381

Localidad: El Caimán

Lugar y Fecha: El Caimán, 21 de mayo 2007

Firma y Aclaración: Luciano Martínez, Juan Carlos Benítez Ros

Cargo: 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: PANADERIA "SAN MARTIN"

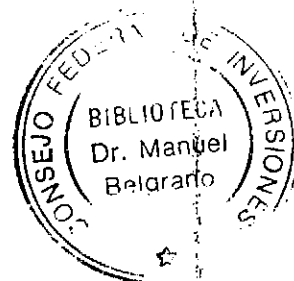
Dirección: San Martín 173 B° Centro

Localidad: Ciudad Perico

Lugar y Fecha: Ciudad El Corno 22/05/2007

Firma y Aclaración: Néstor Federico Salazar

Cargo: 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: Todo Gas

Dirección: .....

Localidad: El Carmen

Lugar y Fecha: 23 de mayo 2007

Firma y Aclaración: [Firma] GEFERINO NAVAS

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: Madereta del Norte

Dirección: Aizotilo Trigayen 651

Localidad: S.S. de Jujuy

Lugar y Fecha: 28/05/2007

Firma y Aclaración: [Firma]

Cargo: Procedente





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: MADERERA DEL NORTE

Dirección: H. R. IRIGOYEN 651

Localidad: S.S. DE JUJUY

Lugar y Fecha: 28/05/2007

Firma y Aclaración: [Firma]

Cargo: PROPIETARIO



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: Rafael Morciani SACI y F.

Dirección: Necochea 464.

Localidad: San Salvador de Jujuy

Lugar y Fecha: San Salvador de Jujuy. 31/05/07

Firma y Aclaración: 

Cargo: Ignacio R. Alvarez



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: Jorge Duxenski y Cs.

Dirección: Ahuero 623

Localidad: SS de Jujuy

Lugar y Fecha: 31.05.07

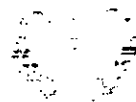
Firma y Aclaración: SS de Jujuy

Cargo: Socio Gerente

SHOW SPORT  
Calle 100 - Tel. 4227000



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: Nova Farmacia

Dirección: San Carlos Pérez 573

Localidad: S.S. de Jujuy

Lugar y Fecha: S.S. de Jujuy, 01 de Junio de 2007

Firma y Aclaración: [Firma]

Recebo

Cargo: Enc. RRHH



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: Farmacia San Francisco de Cato SRL

Dirección: Belgrano 702

Localidad: San Salvador de Jujuy

Lugar y Fecha: 7 de julio 2007

Firma y Aclaración: [Firma]  
FOT. CAFA S.R.L.  
ERNESTO CAPALLENO  
P.D. 10.

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: FARMAS DVENIDOS

Dirección: LAVALLE 80

Localidad: S.S. de Jujuy

Lugar y Fecha: 08 de junio 2007

Firma y Aclaración: [Firma] FABIANA TICO

Cargo: FARMACEUTICA



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:..... AUTOJUJUY S.A. ....

Dirección:..... AVDA. ALMTE BROWN 6AS .....  
.....

Localidad:..... S. S. DE JUJUY .....  
.....

Lugar y Fecha:..... SAN SALVADOR DE JUJUY, 14 DE JUNIO DE 2007 .....  
.....

Firma y Aclaración:.....  ROSAS VILMA RAQUEL .....  
.....

Cargo:..... ADMINISTRATIVA .....  
.....



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: CRECER SUDAMERICA TABACOS

Dirección: ZONA INDUSTRIAL N° 47, SANTO DOMINGO, AV. EXODO S.F.S.

Localidad: PERICO, S.S. DE JUJUY

Lugar y Fecha: S.S. DE JUJUY, 14 DE JUNIO DE 2007

Firma y Aclaración: [Firma] Guillermo Susana Genti

Cargo: ADMINISTRATIVA





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:

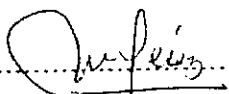
- 15 (quince) horas de capacitación en RRHH según contenidos adjuntos.
- 1 (uno) software de control de Presentismo versión 1.0 ; con las funciones de control de accesos del personal, base de datos de legajos, y consultas y estadísticas entre otros.=====

Empresa: Bahia S.R.L. - SUDAMERICA AUTOMOTORES

Dirección: AV. EXODO N° 575

Localidad: S.S. DE JUJUY

Lugar y Fecha: S.S. DE JUJUY, 14 DE JUNIO DE 2007

Firma y Aclaración: 

Cargo: CONTADOR



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: Librería San Pablo S.R.L.

Dirección: Lavalle 167

Localidad: San Salvador

Lugar y Fecha: 14/06/07

Firma y Aclaración: [Firma] del [Firma]

Cargo: Encargado

Librería San Pablo S.R.L.  
Lavalle 167  
Cuit: 30-58351679-0



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: RTV Pioli

Dirección: Parque Industrial Suapek

Localidad: Palpala

Lugar y Fecha: 20 de junio 2007

Firma y Aclaración: [Firma] Luis R. Castells

Cargo: Director Técnico Suapek



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:

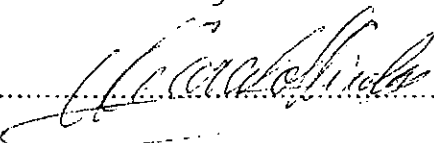
- 15 (quince) horas de capacitación en RRHH según contenidos adjuntos.
- 1 (uno) software de control de Presentismo versión 1.0 ; con las funciones de control de accesos del personal, base de datos de legajos, y consultas y estadísticas entre otros.

Empresa: HORIZONTE S.R.L.

Dirección: Los Heras N° 760

Localidad: S. Salvador de Jujuy

Lugar y Fecha: 25 de junio 2007

Firma y Aclaración:  Néstor Federico Salazar

Cargo: Encargado de Compra



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: HORIZONTE SRL

Dirección: NECOCHES 248

Localidad: S.S. de Jujuy

Lugar y Fecha: 26/06/04

Firma y Aclaración: [Firma]

Cargo: Ing. MARIA MERCEDES DEL FRARI  
Socio Gerente  
HORIZONTE S.R.L.



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: Aceros Zapla S.A.

Dirección: Martínez S/Nº

Localidad: Palpala

Lugar y Fecha: Palpala, 28/06/07.

Firma y Aclaración: [Firma] Josefina Fekengue

Cargo: Recursos Humanos



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: PINTURERIAS EXODO de ULI SRL.

Dirección: AV. TRAFICO 706 -

Localidad: SAN SALVADOR DE JUJUY.-

Lugar y Fecha: S. S de Jujuy 04 de JULIO de 2007 =

Firma y Aclaración: [Firma]

Cargo: JULIO HECTOR HUMACATA

D.N.I. 12.377.203  
SOCIO GERENTE  
ULI S.R.L.



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:

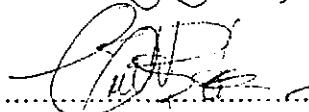
- 15 (quince) horas de capacitación en RRHH según contenidos adjuntos.
- 1 (uno) software de control de Presentismo versión 1.0 ; con las funciones de control de accesos del personal, base de datos de legajos, y consultas y estadísticas entre otros.

Empresa: PINTURERIAS EXODO de ULI S.R.L.

Dirección: Avda. Fascio 706

Localidad: San Salvador de Jujuy -

Lugar y Fecha: S.S. de Jujuy, 04 de Julio de 2007 -

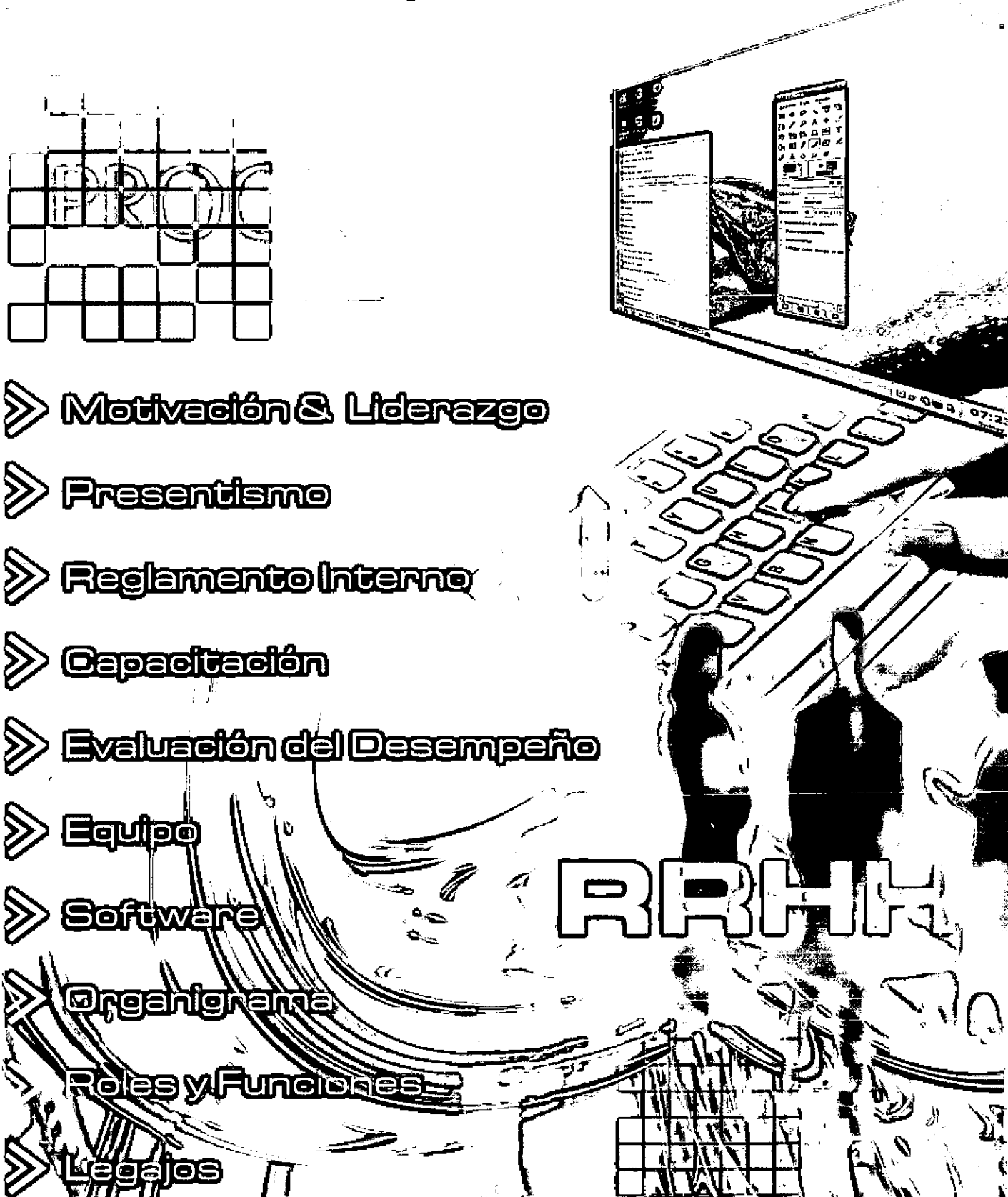
Firma y Aclaración: 

Cargo: P/ULI S.R.L.  
Elsa Raquel Robles  
DNI-17.662.181  
Socio Gerente



# MODERNIZACION TECNOLOGICA

Para la mejora de la competitividad de las PYMES



- » Motivación & Liderazgo
- » Presentismo
- » Reglamento Interno
- » Capacitación
- » Evaluación del Desempeño
- » Equipo
- » Software
- » Organigrama
- » Roles y Funciones
- » Legajos

## RRHH



*En una sociedad justa, próspera y organizada hay dos elementos básicos que se deben conjugar para conseguir el crecimiento que permita a esa comunidad vivir con dignidad y esperanza; un Estado conductor y una actividad privada comprometida.*

**Dr. Eduardo Alfredo Fellner**  
GOBERNADOR DE LA PROVINCIA

**Dr. Walter Basilio Barrionuevo**  
VICE-GOBERNADOR DE LA PROVINCIA

**C.P.N. Hugo Rubén Tobchi**  
Ministro de Producción y Medio Ambiente

**Ing. Víctor Eduardo Machinea**  
Secretario de Desarrollo Productivo

**Ing. Adrian Lipchak**  
Dirección General de Desarrollo Industrial  
y Comercial



Escudo de la Provincia de Jujuy

## SUMARIO



Programa de  
Modernización  
Tecnológica



Recursos  
Humanos



La Gestión de  
Personas



Organización



Motivación Laboral

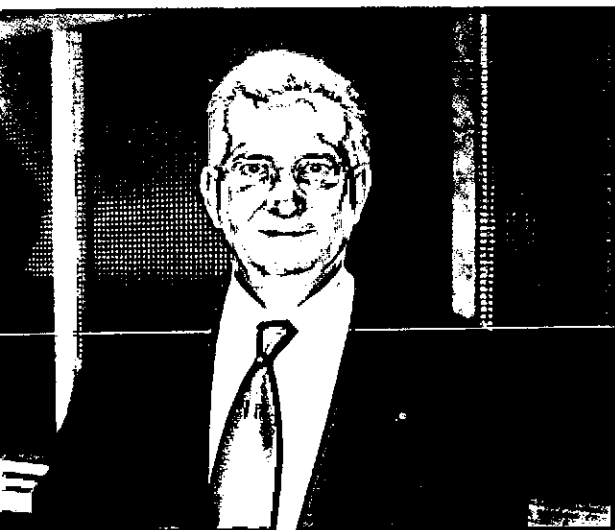
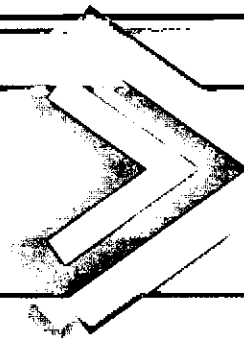


La Comunicación



Liderazgo

# EDITORIAL



**CPN Hugo Tobchi**

Ministro de Producción y Medio Ambiente



**Ministerio de Producción y Medio Ambiente**

Dirección Postal: Av. Ascasubi 290 B° Chijra

CP 4600 S.S. De Jujuy Tel/Fax N° +54-0388-4264145

E-mail: [mpyma@jujuy.gov.ar](mailto:mpyma@jujuy.gov.ar)

**L**as MIPYMES constituyen nuestro capital más valioso. Son la materia prima con la que lograremos nuestra identidad provincial, representan al quehacer jujeño y a sus hacedores: próceres modernos que creen en el trabajo sobre la base de la autodeterminación y libertad de ser, para creer y crear valor en la comunidad.

En este sentido, los nuevos escenarios globales han puesto de manifiesto las deficiencias de las Pymes nacionales para dar respuesta a mercados internos altamente competitivos y al desarrollo de estrategias que les permitan participar en el mercado global, a partir de la exportación de sus productos y servicios.

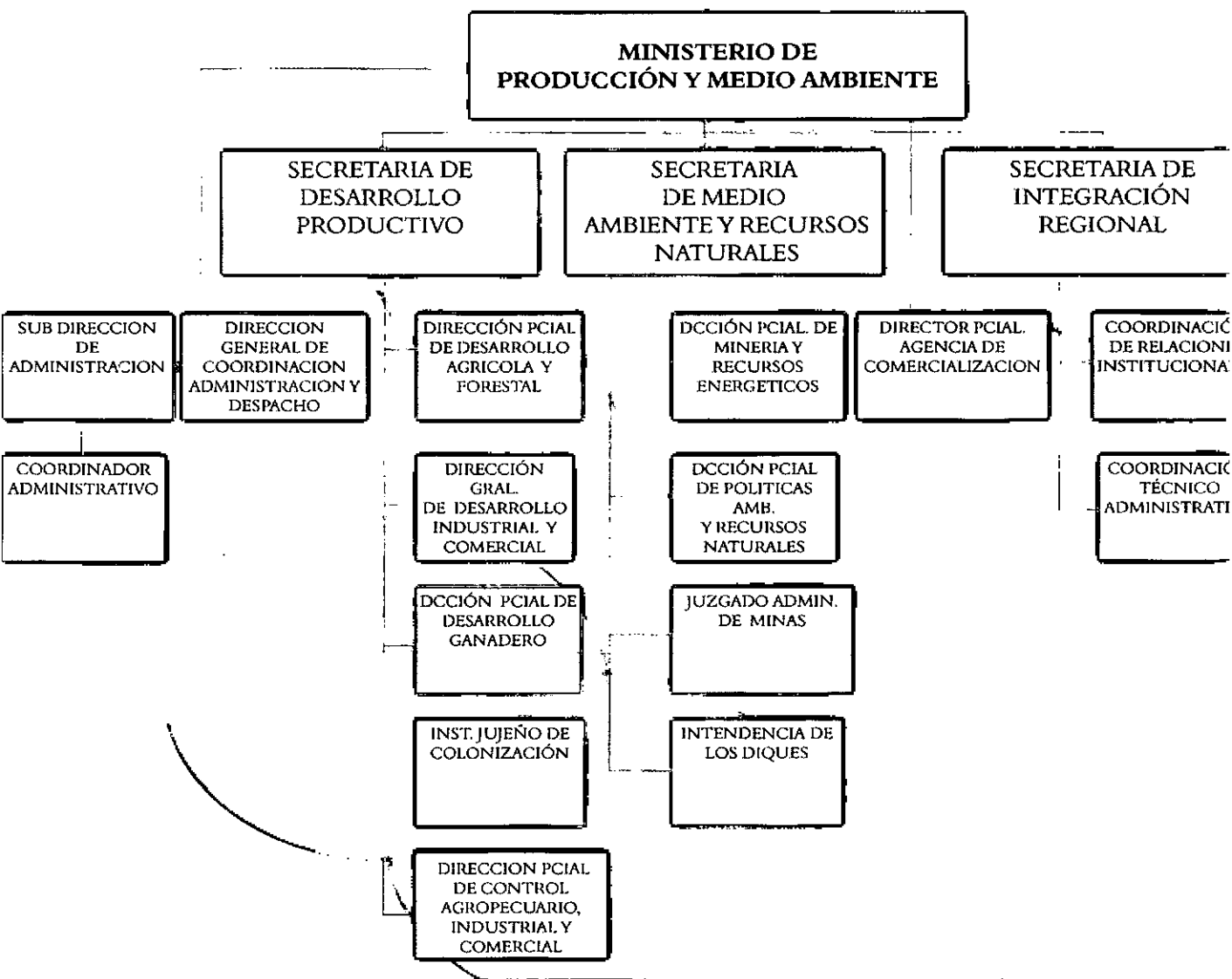
Así, podemos decir que nuestras empresas se encuentran con un conjunto de desafíos y problemas, bajo la denominación de oportunidad, para la cual no están del todo preparadas y que comporta una definición estratégica para la sustentación del desarrollo y crecimiento provincial.

Incrementar el nivel de competitividad a partir de la mejora en los procesos de gestión: desafío que el gobierno se compromete en promover con planes y programas como éste, que apunten concretamente a la resolución de los problemas planteados.

Este intercambio y unión de esfuerzos debe ser necesariamente recíproco y fundado en el compromiso de los empresarios de mejorar la calidad, superando esquemas mentales perimidos, en pos de lograr una mayor excelencia e identificar al quehacer productivo de Jujuy con altos estándares de competitividad.



# ORGANIGRAMA



**Ing. Adrian Lipchak**

Dirección General de Desarrollo Industrial y Comercial  
[direcciondeindustriajujuy@argentina.com](mailto:direcciondeindustriajujuy@argentina.com)



**Ing. Víctor Eduardo Machinea**

Secretario de Desarrollo Productivo  
[edumachinea@gmail.com](mailto:edumachinea@gmail.com) - [secdp@jujuy.gov.ar](mailto:secdp@jujuy.gov.ar)

# PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA

Responsable: Lic. Federico Salazar

El PMT ha sido concebido como una respuesta específica y concreta a un problema de interés provincial, a saber: el grado de competitividad de nuestras empresas. De esta manera queremos promover incremento en la calidad de gestión a partir de la capacitación e instrumentación de las mismas. Partiendo de la gestión de los RRHH, eje y llave del mejoramiento global de los procesos.

Las pymes jujeñas representan el quehacer local constituyen nuestro patrimonio productivo; generan riqueza y empleos.

Para enfrentar los cambios globales y nacionales debemos prepararnos y comprometernos con los altos estándares de calidad. Con eficacia y eficiencia que nos permitan capitalizar las nuevas oportunidades y superar los desafíos, manteniendo la idiosincrasia y valores jujeños.

El gobierno provincial, a través del Ministerio de Producción y Medio Ambiente, acompaña a las empresas locales en su maravillosa misión con vistas a potenciar el talento creativo que posicionen a Jujuy en un destacado lugar nacional y global.

El compromiso con la calidad de nuestros empresarios es lo que debemos fortalecer; partiendo de la responsabilidad ética y social de las empresas: papel crucial más allá de la mera creación de empleos, la empresa debe pensarse como el espacio idóneo para el desarrollo y promoción de la persona. En este sentido generar valor es el sostenimiento de la dignidad

humana, manifiesta en el trabajo como logro colectivo.

La empresa sostiene una VISION que la constituyó como organización en pos del logro de su misión. Unidad de sentido y promotora de sinergia, la empresa plantea lo mejor de las personas: la colaboración como base del crecimiento. La renuncia de un grupo de individuos a sus intereses egoístas para identificarse a objetivos compartidos, de bienestar general.

Los RRHH constituyen la ventaja competitiva: son el saber hacer de cada empresa; su talento original e idiosincrásico. El PMT viene a colaborar en la toma de conciencia sobre la necesidad de promover

profesionalmente a la persona en el trabajo, atendiendo a su desarrollo y la expresión de su potencial.

El verdadero protagonismo de nuestra pymes aún no ha sido del todo comprendido. Su impacto en la configuración de la trama social, la transformación de sujetos en actores sociales, el ejercicio de la libertad y el poder formador de ciudadanos competentes y comprometidos con el HACER.

## OBJETIVOS

- Promover el desarrollo productivo provincial.
- Favorecer el aumento de la competitividad de las Pymes jujeñas.
- Promover un cambio cultural y cognitivo hacia modelos de gestión orientados por la calidad y excelencia.
- Capacitar a las Pymes en la gestión de RRHH.
- Instrumentar a las empresas jujeñas de herramientas y recursos para una gestión de la calidad.

El presente programa es un acompañamiento a ese recorrido: vamos a encontrarnos con el objetivo de acércales herramientas útiles, sencillas y complejas. Pero por sobre todo, para compartir esta única y central reflexión sobre el lugar de nuestras empresas en el crecimiento comunitario.

# RECURSOS HUMANOS

## DEFINICION



Autor: Lic. Federico Salazar

**¿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 Y 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 no 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 de 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 "humano 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 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, saber: las organizaciones no cumplen sus objetivos con

# RECURSOS HUMANOS

capital tecnológico, sino con el compromiso de sus recursos humanos. Resulta paradójico que el triunfo tecnológico haya puesto de manifiesto lo central de la variable hombre.

Hoy, vemos a los directores de las grandes corporaciones que no se vanaglorian de su potencial 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, introducirnos 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.

**"Una cosa es ir al trabajo, y otra muy distinta es ir a trabajar"**

**"En la empresa no hay neutros, el que no suma...resta"**

**"¿Estrés en el trabajo o por el trabajo?"**

**"Orden y disciplina...cimientos del talento"**

**"Debemos concebir a las personas en el trabajo como actores, mas que como sujetos"**

**"Comunicarse es mucho mas que emitir mensajes desde un emisor a un receptor. Mas bien, es la primaria y mas antigua forma de relacionarse del ser humano...de vincularse con otro."**

**"En algunas ocasiones, los partes médicos son síntomas de un malestar no verbalizado. En otras, una forma de boicot. Y en el 10 % de los casos, son empleados que están enfermos".**

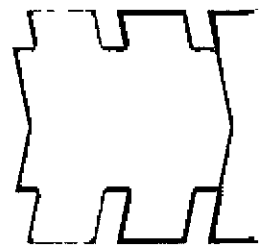
**"Las relaciones amorosas, afectuosas, libidinosas entre empleados de una misma empresa, no son por lo común auténticas. Así, las parejas producidas en el ámbito laboral debieran ir a costa del Convenio Colectivo de Trabajo".**

**F.S.**

# LA GESTIÓN DE PERSONAS

## RENDIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO

Autor: Lic. Federico Salazar



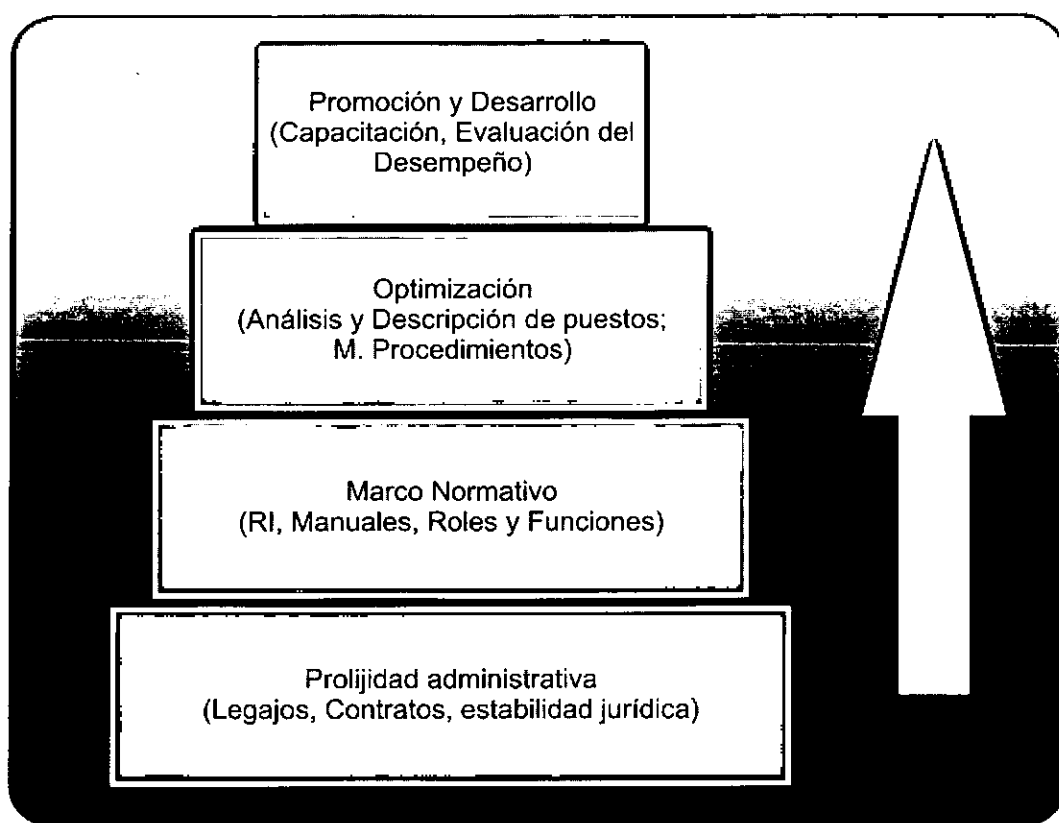
LA GESTIÓN DE PERSONAS EN EL ÁMBITO LABORAL DEBE ESTAR ORIENTADA A LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS Y PRODUCCIÓN DE SINERGIA; PARALELO SE DEBE PROMOVER EL MEJOR CLIMA LABORAL Y UN ALTO GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS.

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 bajo los principios de OPTIMIZACIÓN y RACIONALIZACIÓN de 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 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 más simple a lo más complejo:





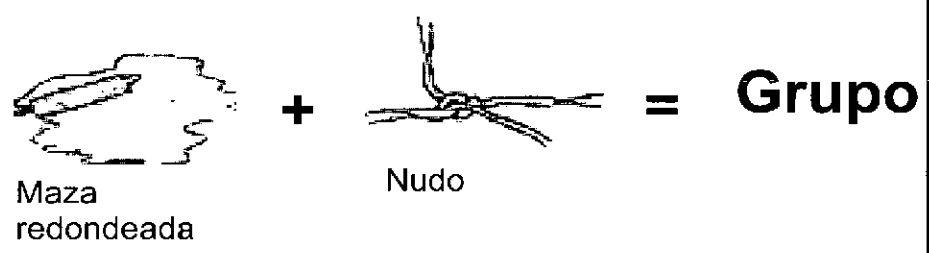
# ORGANIZACION

## DIVISION DE TAREAS Y ORGANIGRAMA

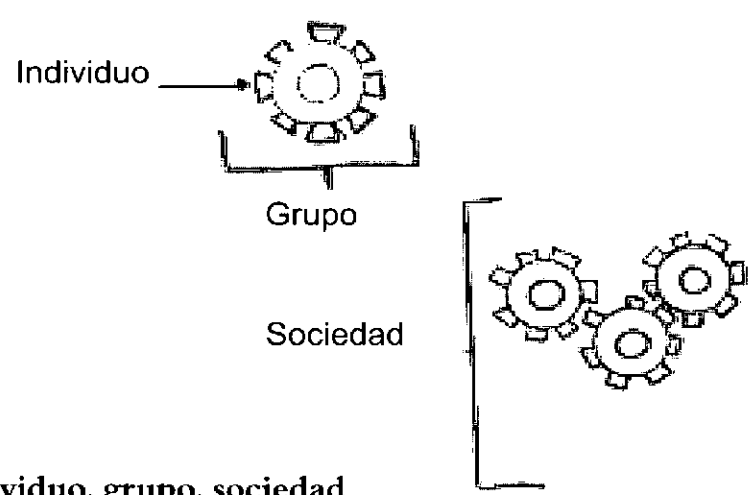
Una empresa es una organización en torno de una tarea global. En tanto tal, y con el objetivo de lograr esa misión la misma se organiza en función de la división del trabajo; lo que comporta a su vez, el ejercicio de roles y funciones. Esta es la condición de inteligencia y adaptabilidad de los hombres 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.



Etimología de la palabra grupo



Individuo, grupo, sociedad

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.

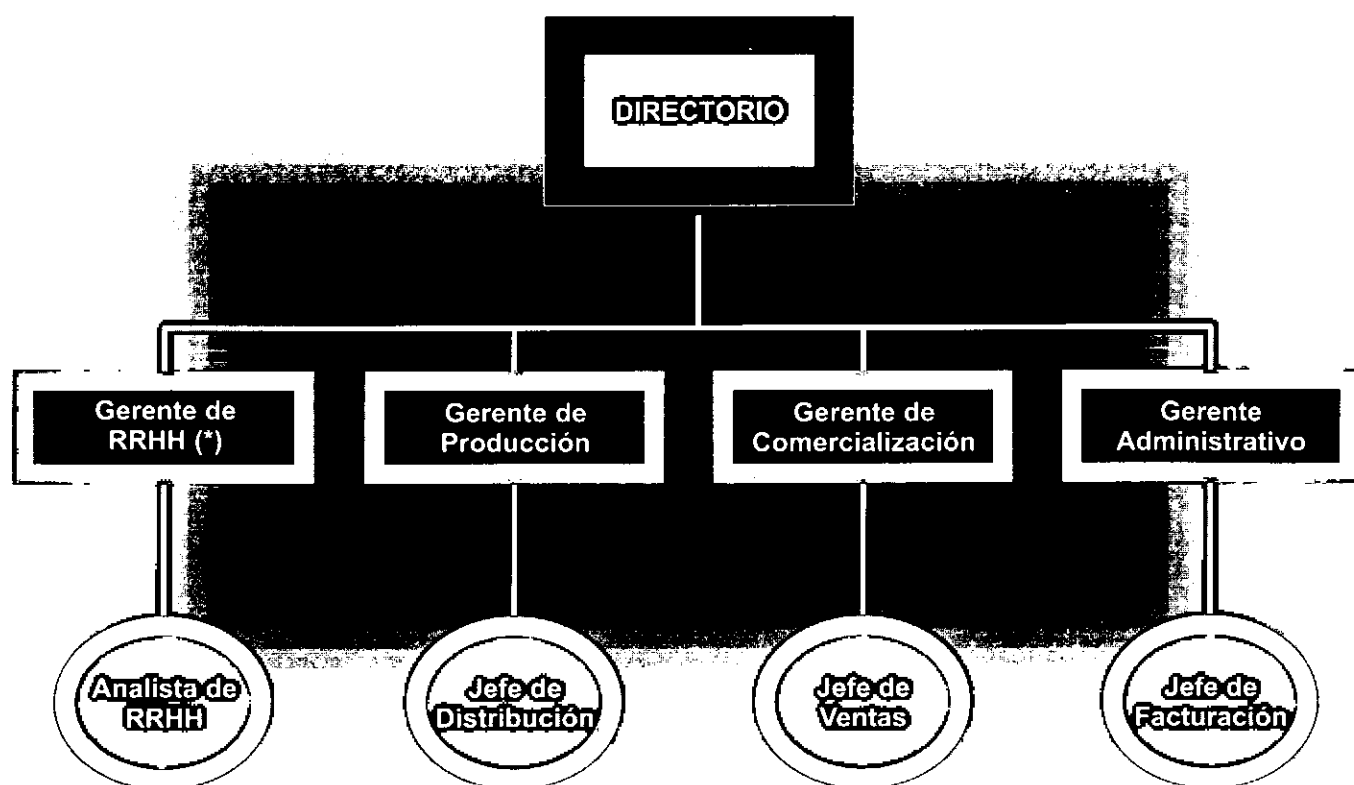
## PRECISIONES

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 LA QUE ACTUALMENTE SE CUENTA**.
- El organigrama es un modelo teórico que debe orientar la práctica.
- El organigrama define perfiles de cargos o puestos orientando 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 más inclusivo a la descripción de lo más 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.

## FUNCIONES DE RRHH

1

### La Administración del Personal

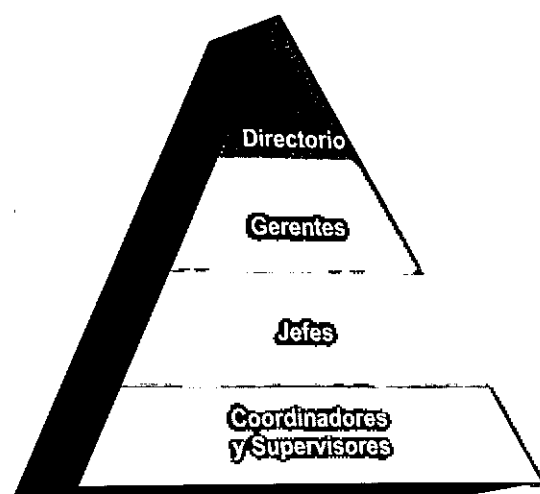
- ♦ Control de Ausentismo
- ♦ Partes Médicos
- ♦ Licencias
- ♦ Liquidación de Haberes
- ♦ Análisis de Puestos
- ♦ Sanciones y Premios
- ♦ Recomendación de Incorporación y Despido
- ♦ Otros

2

### Promoción y Desarrollo

- ♦ Capacitación
- ♦ Planes de Carrera
- ♦ evaluación del Desempeño
- ♦ Clima Organizacional
- ♦ Higiene y Seguridad
- ♦ 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

- Constituye 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.

### COORDINADORES Y SUPERVISORES

- Lideran células de trabajo. Equipos pequeños de no más de 10 personas.
- Su función es operativa.
- Su acción es directa con sus pares.

### JEFES

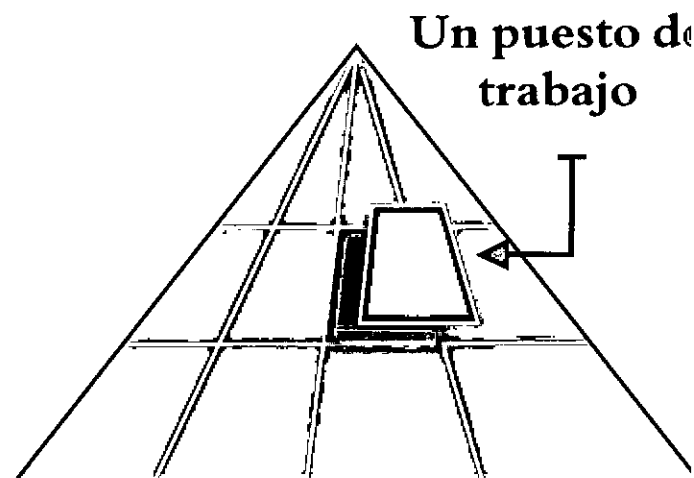
- Llevan adelante las políticas de las gerencias.
- Coordinan y auditan equipos de supervisores.
- Forman y orientan a los supervisores.
- Puede tener a su cargo 6 o 10 supervisores.

# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

## Estructura de Organización

Una estructura de organización implica:

- ❶ Una DIVISIÓN DEL TRABAJO
- ❷ 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.

## CALIDAD

“es el grado hasta el cual los servicios satisfacen las necesidades de los clientes.”

## EFICAZ

“Que produce el efecto deseado.”

## EFICIENTE/EFICIENCIA

“la relación existente entre el trabajo y el tiempo; la inversión de tiempo y el resultado logrado.”

*Ministerio de Producción y Medio Ambiente  
Gobierno de Jujuy*

# 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.

<b>Presentación</b>	Se explicita la misión y visión de la empresa. Se describe su perfil y filosofía. Se definen los "valores" de la casa.
<b>Perfil</b>	Se define el perfil de empleado deseado: proactivo, disciplinado, orientado a la resolución de problemas, responsable, autónomo, etc.
<b>Capacitación</b>	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 alta prioridad 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.
<b>Normas de Convivencia</b>	Se define un marco normativo que regule la convivencia. El decoro y cortesía en el trato entre pares. El régimen disciplinario: sanciones y premios.
<b>Evaluación del Desempeño</b>	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.
<b>Documentación</b>	Todo empleado está obligado a presentar a la empresa toda documentación pertinente a su legajo: Domicilio actualizado, planilla prontuarial, certificaciones académicas, declaración jurada de empleo, etc.
<b>Uniformes y Dispositivos</b>	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.
<b>Higiene y Seguridad</b>	Consignamos solamente las normas de HyS transversales, y la definición institucional al respecto. Las normas por sector se explicitan en anexos especiales.
<b>Exámenes Ocupacionales</b>	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.
<b>Anexo</b>	Protocolo de partes médicos; Normas de HyS por GI, etc.

# EL PRESENTISMO DEL PERSONAL

## Puntos de vista

1. **El punto de vista jurídico.** Hay que entender, hacia una primera aproximación, que el derecho del trabajo circumscribe 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 circumscribe 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 de 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 auditorias 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.

## EL PRESENTISMO DEL PERSONAL

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 | •Médico que la expide (esp.; |
| •N° de Legajo                   | Matricula)                   |
| •Categoría                      | •Días de reposo recomendados |
| •Centro de Trabajo              | •Días autorizados            |
| •Diagnóstico de enfermedad      |                              |

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:

# EL PRESENTISMO DEL PERSONAL

## PROTOCOLO PARA EL CONTROL DE AUSENTISMO POR ENFERMEDAD

◦ Apellido y Nombre completos.-

◦ N° 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 SERÁ JUSTIFICADA.-**

**2. El aviso de inasistencia debe efectuarse EN EL DÍA 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 PRESENTISMO DEL PERSONAL

## 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	<b>2,56</b>

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.

### **SERVICIO**

Es convertir la ocupación y el esfuerzo del personal en algo útil a favor del cliente en reconocimiento para la institución y beneficios al personal.

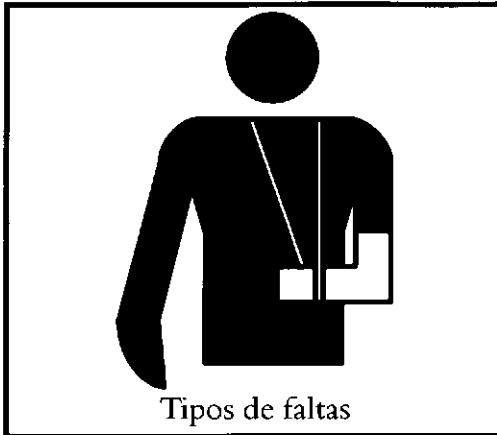
### **CLIENTE**

Una persona que utiliza los servicios de otra.

## 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 realicen (reconocimiento domiciliario).



Tipos de faltas

**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:

- Licencia (vacaciones) anual ordinaria.
- Licencia por maternidad.
- Por Casamiento.
- Por mudanza
- Por fallecimiento de parientes.
- Por estudios.
- Otros.

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



Registro y estadísticas

## 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:

- Parque de hardware.
- Mínima inversión.
- 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

Entrega de uniformes al personal  
Cursos o acciones de capacitación  
Cambio de turnos  
Sanción disciplinaria  
Premio  
Disposiciones internas



### REGISTRO

Libro de actas  
Libro de actas  
Cuaderno o planilla  
Nota ( triplicado)  
Nota ( triplicado)  
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.

**EMPRESA: Pérez Jaime XXX**

**LEGAJO**

**Nombre y Apellido: Néstor Federico Nuñez**

**Nº Legajo: 26 Fecha de Ingreso: 26/06/1994**

**DNI: 20156789 CUIL: 20-20156789-4**

**Domicilio: San Juan Nº 789 S.S. De Jujuy**

**Fecha de Nacimiento: 24/06/1968 Edad: 39**

**Estado Civil: Casado Cantidad de Hijos: Dos**

**Categoría: Administrativo Pº CT: Facturación**



Documentación Básica	Presentada
Fotocopia DNI	SI
Constancia de CUIL	SI
Cert. de Residencia	SI
Planilla Prontuarial	SI

## LA SELECCION DEL PERSONAL

Es un proceso complejo y que articula tres variables importantes. Debe tomarse muy en consideración y estar consientes 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 acarrearán 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 de la empresa / Organización

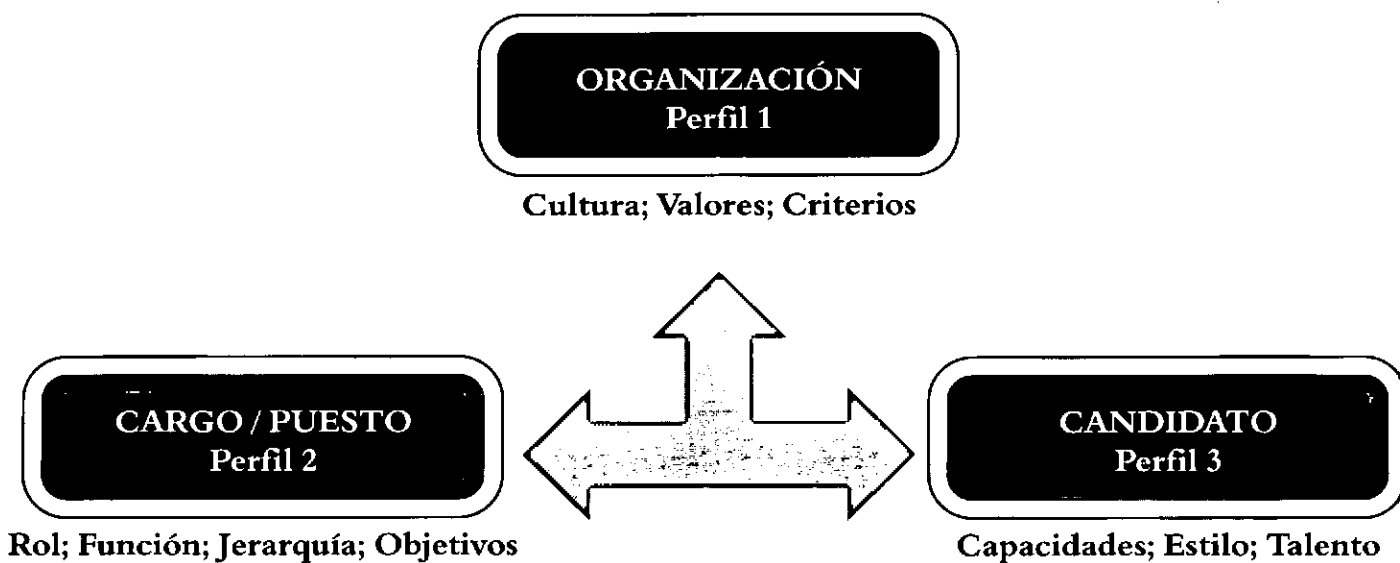
Esto es muy importante de tener en cuenta. ¿qué tipo de empresa es? En cuanto a su filosofía, misión e idiosincrasia, toda empresa se diferencia de otras.

### 2. Perfil del Cargo / puesto.

El cargo de 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.)

### 3. Perfil del candidato.

Qué tipo de capacidades y competencias posee; su personalidad, referencias e ideología.



El candidato es, por lo general, la incógnita de las tres variables. De allí necesidad de la evaluación de perfil psicológica del mismo.

## 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?**

## 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 sumida, 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

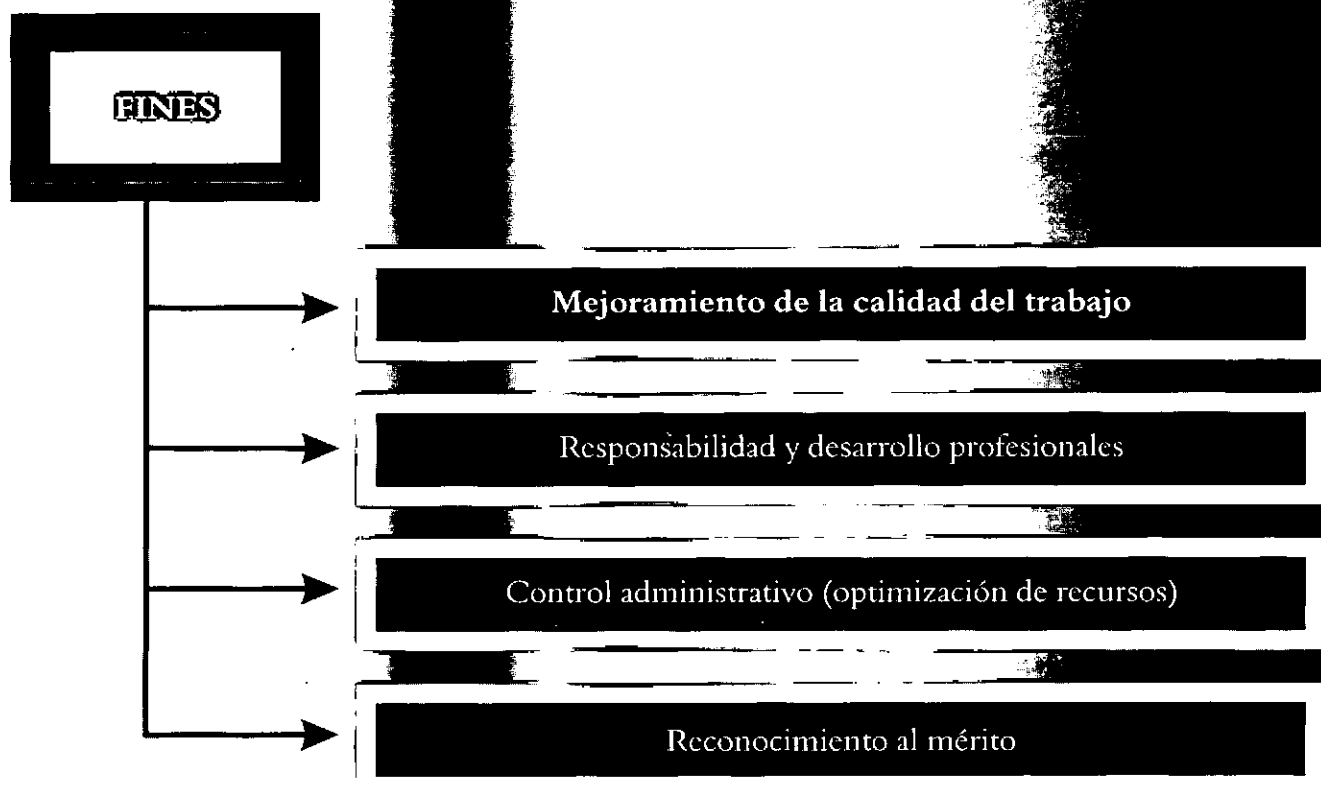
**Función de diagnóstico:** La evaluación debe caracterizar el desempeño en un período determinado, debe constituirse en síntesis de sus principales aciertos y desaciertos, de modo que le sirva al director, al jefe de área y a él mismo, de guía para la derivación de acciones de capacitación y superación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



### 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 alto grado de calidad de la gestión, hará referencia explícita a la eficacia de la práctica institucional llevada 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.

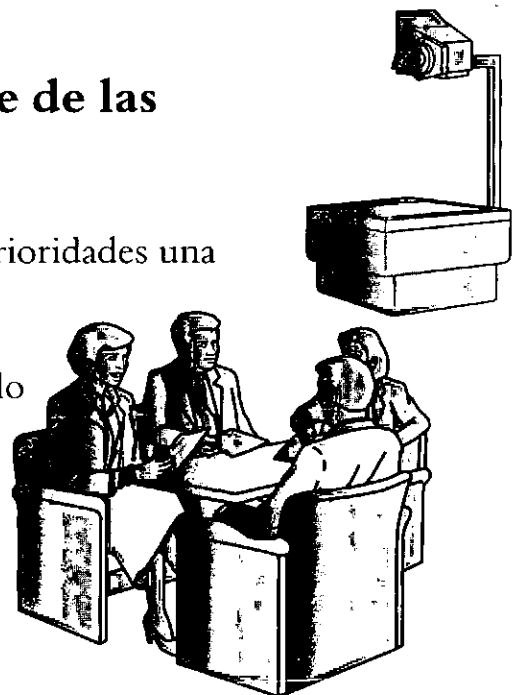
En este sentido, la instrucción es uno de los pilares de la organización. La inversión en capacitación mejora e incrementa la competitividad al mismo tiempo que es rentable por cuanto un personal eficiente optimiza los recursos a su cargo.

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.

**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.**

## La capacitación es la más rentable de las inversiones. Para ello debe ser:

- ❶ **A medida.** Esto es, según las necesidades y prioridades una organización en particular.
- ❷ **Debe tener objetivos evaluables.** Desarrollo de nuevas capacidades, conocimientos, procedimientos, etc.



# 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 puede, 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 C.U. 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 capacitación.

Para poder desarrollar esto es importante contar con una base de datos de los empleados con indicadores tales como grado de instrucción, capacidades, intereses, etc.

## SOBRE LOS CONTENIDOS DE ENSEÑANZA

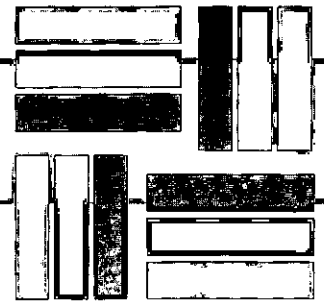
Vamos a distinguir tres tipos de contenidos de los planes de capacitación agrupados bajo el criterio de los destinatarios de los mismos. Esto les será de gran utilidad para la organización de sus planes de capacitación, veamos:

1. **CONTENIDOS TRANSVERSALES.** Son las áreas críticas de involucración general, transversal a todos los empleados de la organización sin importar sector o dependencia. Se realizan por lo común en jornadas institucionales, unas pocas veces al año según el caso. Ejemplos: atención de clientes, Higiene y seguridad; reglamento interno; objetivos; etc.
2. **CONTENIDOS VERTICALES.** Para sectores o centros de trabajos específicos (equipos operativos); organizado y planeado según las necesidades puntuales.
3. **PROYECTOS PEDAGÓGICOS INDIVIDUALES.** Son contenidos para un individuo y sus necesidades particulares. Por su rol y función. Ejemplo: la promoción de un operario a supervisor, etc.



# MOTIVACIÓN LABORAL

Autor: Lic. Federico Salazar



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:

- 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).
- No incurrir en tecnicismos psicologistas que tornen inaccesible este material, sin por ello prescindir de rigurosidad.

**E**studiar 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 de los motivos de las conductas no son directamente prehensibles. 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 4º 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 (estudiosos 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 impelc a los animales a realizar las acciones más extrañas, para quienes no entienden su función.

# MOTIVACIÓN LABORAL

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 impulsos 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".

**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.**

# PIRÁMIDE DE MASLOW (Necesidades jerarquizadas)



Realizaciones.

Autoestima y desarrollo personal.

Filiación grupal, desarrollo e integración social.

Familia, afecto, educación, salud y trabajo.

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 reducción 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 poscer una cierta chispa, esa que a la empresa se transforma en fuego, en energía creadora". La metáfora es de Antonio "Becco" 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.).

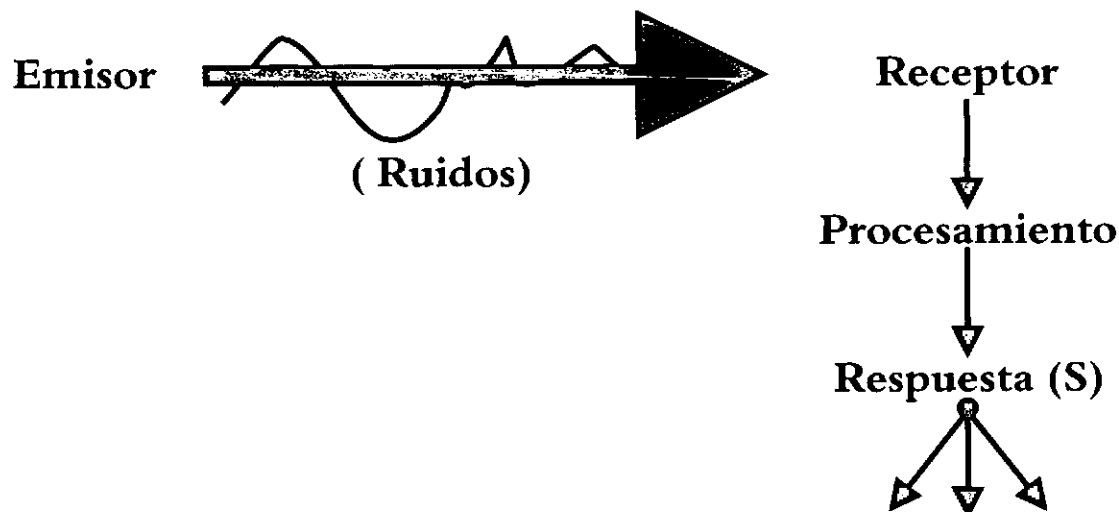
Crear espacios, desafíos, fijar metas, promocionar, reconocer, entre otras, son formas de promover una organización que incentiva al trabajo. No nos olvidemos que una cosa es **ir al trabajo** y otra muy distinta es **ir a trabajar**.

# LA COMUNICACIÓN

Autor: Lic. Federico Salazar

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:

## Concepción "clásica"



## MODELO IN/OUT

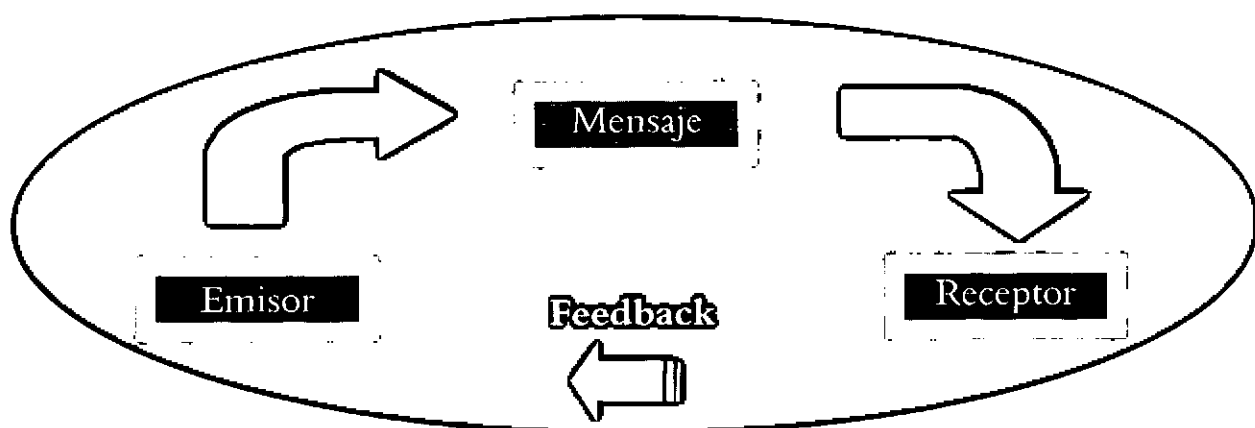
Este esquema reduce la comunicación a una dinámica perceptiva. Es sincrético y unidireccional, y, eminentemente conductista. Es un modelo biológico de la comunicación. Reduce el fenómeno comunicacional

a un modelo simple de E-R (estímulo/respuesta).

Más 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



# LA COMUNICACIÓN

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

b) 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 de mala relación. Una definición mas aproximada en este sentido sería:

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

Ahora sí 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 RELACIÓN. Pense, 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

# LIDERAZGO

Autor: Lic. Federico Salazar

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 nuestro 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.

**M**uchos 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 equívoco 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 de 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 pseudolíder o dirigente. Así, desde lo manifiesto y conductual estructural podremos visualizar correctamente estos conceptos, que comportan modelos de gestión. Me he reservado adjudicar la noción de dirigente porque esta directamente vinculada al mando y ejercicio del poder. Veamos.

**Ministerio de Producción y Medio Ambiente**

**Gobierno de Jujuy**

## Caracterización Dirigente Vs. Líder

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

## CAPACIDADES DEL LIDER

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 la 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:

**Capacidad de análisis global** (ver el bosque y no perder de vista el árbol). Es la capacidad de articular acciones individuales o parciales en un todo articulado a la tarea global del equipo.

**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 ecuanímes, 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

## BÁSICO DE RECURSOS HUMANOS

**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 área 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 interacción 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 o 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 en 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 los 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 un determinado 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 a 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 el 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 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 la frase: 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 a la cantidad de tiempo necesario para ir de un determinado punto del proceso a otro.

**20.Egocentrismo.** Actitud de pensamiento de alguien que relaciona toda experiencia consigo mismo.

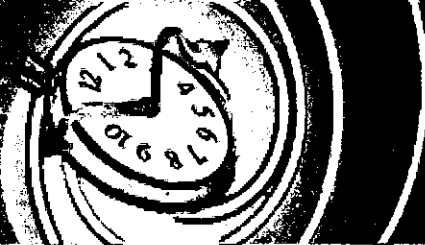
**21.Narcisismo.** El amor exacerbado hacia si mismo.

**22.Inteligencia.** Capacidad de comprender, evocar, movilizar e integrar constructivamente lo que se ha aprendido y de utilizarlo para enfrentarse a situaciones nuevas.

### Bibliografía del glosario:

- A. Tratado de Psicología Empresarial; Ediciones MIR.
- B. Enciclopedia de la Psicopedagogía; Ediciones Océano.
- C. Transformación Educativa; Ediciones Troquel.
- D. Curso del Derecho del Trabajo y la Seguridad Social; Auzora.
- E. Conversación colectiva 122/75.
- F. Res. 55/96 C/CE.





# Sistema de Control de Presentismo 2.0

Hemos logrado un producto de alta calidad orientado 100x100 al usuario, intuitivo, amigable e iconográfico: no posee ni un solo menú: se instala, configura y listo. No requiere mantenimiento alguno. Trabaja con el reloj interno de cualquier PC (todas traen una pila similar a la de un reloj pulsera, y la única precaución es tener una pila en correcto estado).

ALTERNATIVA PARA CONTROL DE PRESENTISMO

**Sistema de control de accesos del personal.**

**Registra el ID del personal a partir de una fotografía digital de los mismos.**

**Funciona en cualquier PC estándar.**

**Utiliza un sencillo dispositivo de hardware: Web Cam**

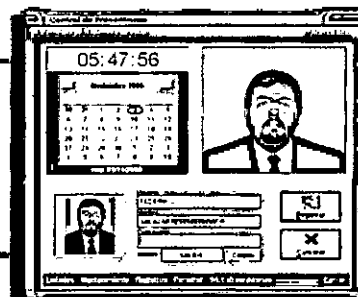
**Dispone de una PC full o part time, según la cantidad de personal.**

**Presenta de la información de forma relevante.**

**No requiere mantenimiento alguno.**

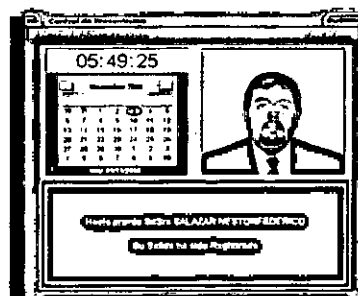
**Posee un alto nivel de seguridad.**

**Fecha y Hora para el registro de Entradas y Salidas del Personal**  
**Uso del web cam**



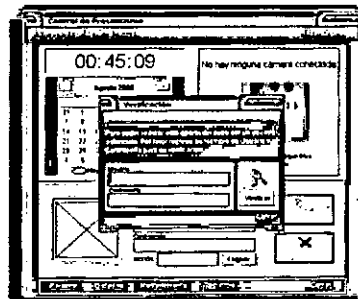
**Mensaje de registro de E/S**

**Registro automático de la imagen**

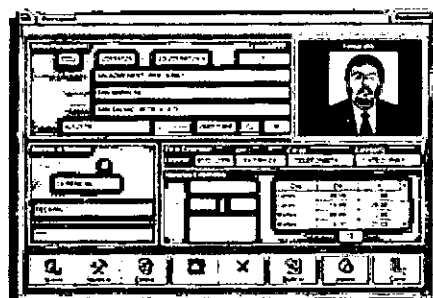


**Ingreso a los módulos solo a usuarios autorizados**

**Perfiles de Usuario: Operacional, Administrativo y Gerencial**

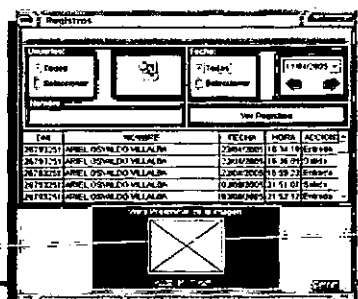


**Completa configuración de usuarios**  
**ABM de usuarios**



**Consulta de registros de E/S**

**Visualización por usuario y por rango de fechas**



# Sistema de Control de Presentismo 2.0

Iconográfico

Listados de accesos

Intuitivo / Amigable

Eliminación de registros y backups de los datos

Cero mantenimiento

Confiable

Rentable

Registros de Eventualidades

## FUNCIONES

✓ Constituye un verdadero legajo del personal:

- ✓ \*Nombre y apellido
- ✓ \*Dirección y teléfonos
- ✓ \*Domicilio
- ✓ \*Edad
- ✓ \*Fecha de ingreso
- ✓ \*Centro de Trabajo
- ✓ \*Categoría
- ✓ \*Fotografía digital
- ✓ \*Configuración individual de horario
- ✓ \*Configuración de tolerancia

✓ Emite reportes:

- ✓ \* Por usuario/Todos los usuarios
- ✓ \* Por eventualidades ( Tardanzas/Faltas, etc).

✓ Toma una fotografía única e irrepetible del usuario al ingreso u egreso.

✓ Nivel de seguridad de usuarios restringidos.

✓ Copias de seguridad y mantenimiento automático.



## Lic. Néstor Federico Salazar

Es licenciado en psicología, egresado de la Universidad Nacional de Tucumán. En dicha casa de altos estudios se desempeñó como docente en la Cátedra de Salud Mental II, Facultad de Medicina. Desempeñó cargos directivos como Director de Estudios y Rector, y otros docentes. En empresas, trabajó en EDISA (Pepsi) coordinando equipos de ventas y en RRHH. Como consultor, en capacitación y desarrollo, en Tucumán ejecutó planes para empleados de empresas tales como Scania Argentina, Aier Liquide, entre otras, en ejes de Comunicación, Motivación y Liderazgo.

Radicado en San Salvador de Jujuy, desde el año 2001, ejerció el cargo de Director Académico en una empresa educativa local. En docencia superior, se desempeñó como Jefe de Cátedra en el materia Teoría y Técnicas de Grupo, de la carrera de Psicología, y Jefe de Cátedra de Comportamiento Consumidor, de la licenciatura en comercialización, de la Universidad Católica de Santiago del Estero, Departamento Académico San Salvador. En dicha casa de estudios superiores propuso y creó el proyecto de una Oficina de Servicios a Pymes. Es el docente responsable del Módulo RRHH, en la tecnicatura para la administración pública. Además dictó cursos abiertos a la comunidad en temas tales como: Tablero de Control Para RRHH; Estrategias en Gestión de RRHH; Diagnóstico de Competitividad de la Mipymes Jujueñas, etc.

Como Consultor en RRHH y Desarrollo Organizacional, ejecutó programas de capacitación para empleados del Poder Judicial Provincial (Escuela de Capacitación Judicial), Diagnóstico Organizacional en la DIPPEC. Además, realizó procesos de selección de personal para Gasnor SA, Manpower, entre otras. Es consultor de importantes empresas locales y autor del presente programa.

E-mail: federicosalaz@gmail.com//nestorfederico@hotmail.com

\* Todos los artículos han sido escritos por Federico Salazar para el presente programa, poseen registro de la propiedad intelectual, y están cedidos - según contrato - al Consejo Federal de Inversiones. Son textos originales, salvo EVALUACIÓN DEL DESLMPLEÑO, sobre un trabajo del Prof. Valdez Vchoz. Queda prohibido su uso sin autorización de sus propietarios.

## Programa de Modernización Tecnológica Para la mejora de la competitividad de la Pymes

Dirección:  
CPN Hugo Tobchi  
Ministro de Producción  
Y Medio Ambiente

Coordinación:  
Ing. Eduardo Machuca  
Secretario de Producción

Supervisión y Asistencia Técnica:  
Ing. Adrian Lipchak  
Dirección de Desarrollo Industrial

Responsable:  
Lic. Néstor Federico Salazar

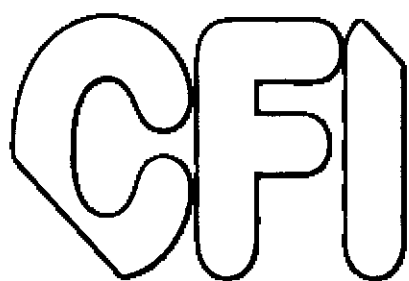
Colaboradores:  
Lic. Fernando Ruilova  
APU Jorge Gutierrez

Diseño gráfico:  
Jorge Gutierrez

Agradecimientos:  
Sr. Javier Burgos  
Sr. Guillermo Acosta

Contáctenos: [programamodernizacion@gmail.com](mailto:programamodernizacion@gmail.com)

TECNOLOGICA



**CONSEJO  
FEDERAL DE  
INVERSIONES**

**MINISTERIO  
DE PRODUCCIÓN  
Y MEDIO AMBIENTE**

**GOBIERNO DE BUENOS AIRES**

**PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN**

**TECNOLOGÍA**

**PARA EL CRECIMIENTO DE LA  
COMUNIDAD DE LAS PYMES**

**UNASE A NOSOTROS EN UN ESFUERZO COMPARTIDO  
PARA EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO PROVINCIAL**

**CONTACTENOS:**

**154107334**

**LIC. N. FEDERICO SALAZAR 0388-**

**programamodernizacion@gmail.com**