



**REPÚBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
ESCUELA DE POSTGRADO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCION DE EMPRESAS (Mba)**

TEMA:

“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN TALENTO HUMANO QUE OPTIMICE EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA PROGRAF S.A. DEDICADA A PROCESOS GRÁFICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”.

AUTOR:

Ing. Irma Angélica Aquino Onofre

DIRECTOR DE TESIS:

MSc. Eco. Miguel Bonard

GUAYAQUIL - ECUADOR

Junio-2013

DECLARACIÓN EXPRESA

Yo, Irma Angélica Aquino Onofre, portadora de la cédula de identidad 0917360455 de profesión Ingeniero Comercial, declaro de manera libre y voluntaria que la elaboración de la presente Tesis es única propia de mi autoría.

La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Graduación me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la “UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”.

Ing. Com. Irma Angélica Aquino Onofre

C.I. #0917360455

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a mi Dios y mis queridos padres: Elena Onofre y Roberto Aquino por ser quienes me enseñaron el valor de la perseverancia, responsabilidad y confianza para lograr mis anhelos, apoyándome con amor, paciencia, comprensión y las fuerzas necesarias para emprender este largo camino; dejando de compartir con mis familiares gratos momentos pero con la recompensa de ser hoy lo que siempre quisieron que sea: “un profesional exitoso”.

A mis hermanos Lcda. Consuelo Aquino, Cpa. Gabriel Aquino y a mi extraordinario sobrino Jean Carlos.

Irma Angélica Aquino Onofre

AGRADECIMIENTO

Uno especial a la Ing. Leticia Castillo Villón y esposo, propietarios de la Industria de Procesos Gráficos Prograf S.A., gracias por su aportación y apoyo incondicional.

Los que colaboraron con información y guía para la realización de este proyecto investigativo.

A mis compañeros de trabajo por su valiosa ayuda y a mis amigos que me brindan su amistad por muy lejos que se encuentren.

**Gracias,
Irma Angélica Aquino Onofre**

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Carátula.....	I
Página de Respeto	II
Declaración Expresa.....	III
Dedicatoria ...	IV
Agradecimiento	V
Índice General	VI
INTRODUCCIÓN.....	1
1. CAPÍTULO I: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Antecedentes de la investigación.....	3
1.2. Problema de investigación.....	4
1.2.1. Planteamiento del problema.....	4
1.2.2. Formulación del problema de investigación.....	5
1.2.3. Sistematización del problema de investigación.....	6
1.3. Objetivos de la investigación.....	6
1.3.1. Objetivo general.....	6
1.3.2. Objetivos específicos.....	6
1.4. Justificación de la investigación.....	7
1.5. Marco de referencia de la investigación.....	7
1.5.1. Marco teórico: Las Imprentas, el Talento Humano, el clima y la Cultura Organizacional, y Los Modelos de Gestión de Talento Humano.....	7
Historia de las imprentas.....	7
La Impresión en la antigüedad.	8
Historia de las imprentas modernas.....	8
Historia de las imprentas en Guayaquil.....	12
Sector al que pertenecen las imprentas en la parroquia 9 de Octubre de Guayaquil.....	12
Clases de imprentas.	13
Tipos de impresión.	13
Los Recursos.....	14
¿Qué es un Recurso?	14
Tipos de recursos.	15
Utilización de los recursos.....	16
¿Qué es el Talento Humano?	17
Gestión del Talento Humano (o ARH).- Concepto.....	18
Importancia de la Gestión del Talento Humano.....	19
Objetivos de la Gestión del Talento Humano.....	19
Aspectos fundamentales de la Gestión moderna de personas.....	20
El proceso de la Gestión del Talento Humano en las organizaciones.....	20
La Productividad.....	21
La Cultura Organizacional.....	24
¿Qué es cultura?	24
¿Qué es cultura organizacional?	26
¿Qué es el clima organizacional?.....	29
Escala de climas organizacionales.....	30
¿Cómo afecta la cultura organizacional en el clima de una organización?.....	30

Características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional.	31
Tipos de la cultura Organizacional y factores del clima laboral.....	32
Modelos de Gestión.....	33
¿Qué es un modelo de gestión?	33
¿Qué es un modelo de gestión de Recursos Humano?.....	33
Características de los Modelos de Gestión de Recursos Humanos.....	34
Autores contemporáneos que han planteado modelos de Talento humano centrados en el puesto de trabajo.	35
Causas de los accidentes en el ambiente de trabajo.....	37
Higiene en el trabajo.....	38
Los factores ambientales en el ambiente laboral.....	39
Contaminantes tóxicos y su forma de acción.....	40
Fundamentación Legal.....	41
Organizaciones a las cuales pertenecen las imprentas en Ecuador.....	45
Asociación de Industrias Gráficas.....	46
Cámara de Industrias Gráficas del Guayas.....	46
Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa.....	47
FIGE.....	47
CONLATINGRAF.....	48
FIGRAMPA.....	49
Proyectos de tesis que analizan y dan solución a diferentes problemas generados en las imprentas.....	50
1.5.2 Marco conceptual (Glosario de términos).....	51
1.6. Formulación de la Hipótesis y variables.....	54
1.6.1. Hipótesis general.....	54
1.6.2. Hipótesis particulares.....	54
1.6.3. Variables (Independientes y dependientes).....	55
1.7. Aspectos metodológicos de la investigación.....	56
1.7.1. Tipo de estudio.....	56
1.7.2 .Método de investigación.....	56
1.7.3. Fuentes y técnicas para la recolección de información.....	56
Población.....	57
Muestra.....	58
Técnicas para la recolección.....	59
1.7.4. Tratamiento de la información.....	60
1.8. Resultados e impactos esperados.....	60
CAPITULO II:	61
2. Análisis de la Situación Actual.....	61
2.1 Antecedentes. Origen de la Imprenta PROGRAF S.A.....	61
2.1.2 Microambiente:	61
Mercado.....	61
Mercado meta.....	62
Servicio.....	62
Competencia.....	63
Proveedores.....	63
Distribución: directo, otro canal con intermediario.....	64
Clientes.....	65
2.1.3 Macroambiente.....	65

Factores geográficos.....	65
Factores demográficos.....	66
Factores tecnológicos.....	66
Factores políticos.....	66
Factores relacionados con el servicio.....	67
Lista de Servicios que prestan las Imprentas.....	67
2.2 Análisis del sector de la industria gráfica en Ecuador.....	68
2.3 Presentación de resultados y diagnósticos.....	71
2.3.1 Panel de Expertos de personas vinculadas con las diferentes áreas en el sector de las industrias gráficas (71 hasta la 100).....	71
2.3.1.2 Procesamiento y análisis de datos de la encuestas.....	101
2.3.2 Resultados de la encuesta aplicada al personal de cada una de las imprentas (desde la 102 hasta la 132).....	102
2.4 Verificación de hipótesis.	132
3. Capítulo III: Propuesta	
“MODELO DE GESTIÓN BASADO EN TALENTO HUMANO QUE OPTIMICE EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA PROGRAF S.A.”.....	138
3.1.1 Objetivo general de la propuesta.....	138
3.2 Modelo de gestión basado en el Talento Humano para la Imprenta PROGRAF SA.....	140
3.2.1 Planificación y Política de Recursos Humanos.....	141
3.2.1.1 Evaluar la estructura organizacional existente.....	141
3.2.1.2. Análisis F.O.D.A.....	144
3.2.1.3 Analizar Cultura.....	146
3.2.1.4 Desarrollar un plan estratégico de negocio.....	147
3.2.1.4.1 MISION.....	147
3.2.1.4.2 VISIÓN.....	147
3.2.1.4.3 Objetivo Empresarial.....	147
3.2.1.4.4 Objetivos Específicos.....	148
3.2.1.5 Desarrollar Plan Operativo.....	149
3.2.1.6 Definir la cultura corporativa.....	149
3.2.1.7 Desarrollar Planes.....	152
3.2.2 Fuente y selección.....	153
3.2.2.1 Diseño de los puestos de trabajo (desde 153 hasta 168)	153
3.2.2.2 Desarrollar y aplicar contrato de personas/Estrategias de selección.....	168
3.2.2.2.1 Estrategias de selección.....	169
3.2.2.2.2 Proceso de selección del personal.....	169
3.2.2.3 Desarrollar y administrar Orientación del empleado/implementación.....	170
3.2.3 Desarrollar y entrenar.....	172
3..2.3.1 Planificar y proporcionar capacitación de los empleados/desarrollo.....	172
3.2.3.2 Charla de motivación para el desarrollo personal.....	176
3.2.3.3 Administrar comunicación entre los empleados.....	177
3.2.3.4 Evaluar y reconocer el desempeño.....	177
3.2.3.5 Control de evaluación del desempeño de los empleados en la imprenta.....	179
3.3.3.5 Reconocer el desempeño.....	179
3.2.4 Recompensar y retener.....	179
3.2.4.1. Gestionar y administrar los beneficios.....	182
3.2.4.1.1 Programa de integración de empleados y empleadores.....	182
3.2.4.2.1 Incremento de la Productividad.....	183

3.2.4.2.2 Cálculos para demostrar el incremento de la productividad en la imprenta PROGRAF SA a través de modelo de gestión.....	184
3.2.4.2.3 Análisis de cálculos para demostrar el incremento de la productividad de la imprenta PROGRAF S.A a través del modelo de gestión basado en el Talento Humano.....	194
CAPÍTULO IV.....	196
4.1 Conclusiones.....	196
4.2 Recomendaciones.....	198
5 Bibliografía.....	199
6 Anexos.....	204

CUADROS

	Págs.
Cuadro 1 Matriz auxiliar para el diseño de la investigación	6
Cuadro 2 Comisión sectorial No. 19 “Actividades tipo Servicios”	42
Cuadro 3 Comisión sectorial No.6 “Productos Industriales, farmacéuticos y químicos”	44
Cuadro 4 Análisis del sector de la Industria Gráfica en el Ecuador	69-70
Cuadro 5 Tabulaciones de encuestas realizadas a empleados de las imprentas escogidas como muestra	101
Cuadro 6 Tabulaciones de encuestas realizadas a propietarios de las imprentas escogidas como muestra.	101
Cuadro 7 Formato de descripción del cargo por competencia para Gerente General.	153
Cuadro 8 Formato de descripción del cargo del Área de talento Humano.	155
Cuadro 9 Formato de descripción del cargo para Área de Ventas por Competencias.	157
Cuadro 10 Formato de descripción del cargo para el Área de Diseño Gráfico.	158
Cuadro 11 Formato para descripción del cargo del Área de Manufactura.	160
Cuadro 12 Formato de descripción del cargo para personal de planta (producción) de Prograf S.A.	162
Cuadro 13 Formato de descripción del cargo para Equipo de Ventas.	164
Cuadro 14 Formato de descripción del cargo para Secretaria-Recepcionista.	166
Cuadro 15 Contenidos para capacitaciones de los empleados en general.	173
Cuadro 16 Contenidos para capacitaciones de los empleados en general.	174
Cuadro 17 Contenidos de capacitaciones para área de ventas.	174
Cuadro 18 Contenidos de capacitaciones para área de diseño gráfico.	175
Cuadro 19 Contenidos de capacitaciones para área de producción.	176
Cuadro 20 Contenidos de capacitaciones para área de producción.	176
Cuadro 21 Formato para evaluación del desempeño del personal	178
Cuadro 22 Programa de Integración entre empleados y empleadores.	183
Cuadro 23 Estado de Pérdidas y Ganancias al 31 de diciembre del 2012.	189
Cuadro 24 Estado de Pérdidas y Ganancias de enero a mayo del 2013.	189

TABLAS

		Págs.
Tabla 1	Causas inmediatas de los accidentes en el ambiente de trabajo.	38
Tabla 2	Los factores ambientales en el ambiente laboral.	39
Tabla 3	Nómina de imprentas adyacentes a la industria de procesos gráficos Prograf S.A. perteneciente a la parroquia 9 de Octubre de la Ciudad de Guayaquil.	58 y 117
Tabla 4	Lista de productos que generan las imprentas pertenecientes a la Parroquia 9 de octubre de la Ciudad de Guayaquil.	68
Tabla 5	Ficha de visita técnica a imprentas.	102
Tabla 6	Diferentes llamados de atención que por lo general se le realiza a los empleados en la imprenta que administra.	126
Tabla 7	Plan Operativo para el área de Talento Humano de Prograf S. A	150
Tabla 8	Registro de entradas y salidas del personal de Prograf S.A.	179
Tabla 9	Plan de Remuneración para la Industria de Procesos Gráficos Prograf S.A.	181
Tabla 10	Tipos de máquinas utilizadas y características.	184
Tabla 11	Cálculo de producción actual de cada máquina y número de operarios en periodo mensual, semanal y por hora.	185
Tabla 12	Unidades que tienen que producir actualmente cada máquina y número de operarios y el estado de eficiencia actual.	186
Tabla 13	Planificación de las máquinas vs producción real con los respectivos cálculos de eficacia, eficiencia y productividad actual en Prograf S.A por hora	187
Tabla 14	Demostración porcentual del incremento de la productividad al implementar el modelo de gestión basado en el Talento Humano.	188
Tabla 15	Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado a Dic. 2013.	190-1
Tabla 16	Inversión de la Propuesta.	192-3

GRÁFICOS

		Págs.
Gráfico 1	Las organizaciones como un sistema abierto.	15
Gráfico 2	Utilización de los recursos para el logro de una meta organizacional.	16
Gráfico 3	El proceso de la Gestión del Talento Humano en las organizaciones.	20
Gráfico 4	El proceso de la ARH en las organizaciones.	21
Gráfico 5	Niveles de cultura.	25
Gráfico 6	La cultura de la organización como un ICEBERG.	27
Gráfico 7	Proceso ADME (rutas que sigue un tóxico en el organismo)	40
Gráfico 8	Población total de imprentas autorizadas en Guayaquil.	57
Gráfico 9	Macroentorno de Prograf S.A.	65
Gráfico 10	Encuesta a Empleados	
	Pregunta # 1: Género de los trabajadores.	102
Gráfico 11	Pregunta # 2: Edad de los empleados	103
Gráfico 12	Pregunta # 3: Tiempo de servicio en la imprenta.	104
Gráfico 13	Pregunta # 4: Enunciados representan el Liderazgo.	105
Gráfico 14	Pregunta # 5. Situaciones que se dan en su empresa.	106
Gráfico 15	Pregunta # 6: Factores le producen estrés en los empleados	108
Gráfico 16	Pregunta # 7. En las imprentas cuentan con las siguientes herramientas para el desempeño de sus funciones.	109
Gráfico 17	Pregunta # 8. ¿Cómo es el espíritu de colaboración y trabajo en equipo en su empresa?	110
Gráfico 18	Pregunta # 9 Programas existen en las imprentas.	111
Gráfico 19	Pregunta # 10: Actividades se llevan a cabo para integrar al personal en las imprenta	112
Gráfico 20	Pregunta # 11. Existencia de reglamento interno.	113
Gráfico 21	Pregunta # 12: ¿Se siente a gusto con la relación laboral que tiene con su jefe y/o administrador?	113
Gráfico 22	Pregunta # 13. ¿Está preparado para cambios administrativos?	114

Gráfico 23	Encuesta a propietarios	
	Pregunta # 1 Género	115
Gráfico 24	Pregunta # 1 edad	116
Gráfico 25	Pregunta # 3.- Cargo que desempeña:	119
Gráfico 26	Pregunta # 4. Tiempo de servicio en la imprenta	120
Gráfico 27	Pregunta # 5 Alta rotación del personal en las imprentas.	120
Gráfico 28	Pregunta # 6. Poseen un departamento de Recursos Humanos.	121
Gráfico 29	Pregunta # 7.- Métodos para el reclutamiento del personal.	122
Gráfico 30	Pregunta # # 8: Asociaciones a la que pertenece.	123
Gráfico 31	Pregunta # 9: Posee códigos de ética.	124
Gráfico 32	Pregunta # 10 Responden con rapidez a las que recibe de parte de sus clientes.	125
Gráfico 33	Pregunta # 11 Diferentes llamados de atención que por lo general realizan a los empleados en las imprentas.	127
Gráfico 34	Pregunta # 12 Planes que existen en su imprenta.	129
Gráfico 35	Pregunta # 13 Piensan implementar planes para empleados.	130
Gráfico 36	Pregunta # 14 Relación laboral con empleados	131
Gráfico 37	Pregunta # 15 Consideran que debería implementarse un modelo de gestión de talento humano.	132
Gráfico 38	Modelo de Gestión basado en Talento Humano para la imprenta Prograf SA	140
Gráfico 39	Organigrama ACTUAL de la Industria de procesos gráficos Prograf S.A.	142
Gráfico 40	Propuesta de Organigrama de la Industria de Procesos Gráficos Prograf S.A	143

ANEXOS

	Págs.	
Anexo 1	OFICIO 9170120120IC002532 S.R. I. Número total de las imprentas activas autorizadas para emitir facturas por parroquia ubicadas en la ciudad de Guayaquil	57
Anexo 2	Estructura de las imprentas escogidas como muestra pertenecientes a la parroquia 9 de octubre de la ciudad de Guayaquil.	59
Anexo 3	Clientes de la Industria de Procesos Gráficos Prograf S.A.	65
Anexo 4	Modelo de encuestas para empleados de las imprentas.	101
Anexo 5	Modelo de encuestas para propietarios de las imprentas	101
Anexo 6	Encuesta con nomenclatura para tabular a empleados de las imprentas	101
Anexo 7	Encuesta con nomenclatura para tabular a propietario y/o representante de imprentas	101
Anexo 8	Nómina de imprentas visitadas con datos generales (recolección de información física manuscrita).	116
Anexo 9	Modelo contrato de trabajo para Prograf S.A.	118
Anexo 10	Reglamento interno de trabajo para la Industria de Procesos Gráficos Prograf S.A.	177
Anexo 11	Certificado taller de capacitación.	177
Anexo 12	Diploma de reconocimiento al mejor empleado del mes.	179
Anexo 13	Formato de rol de pago para los colaboradores de la industria de procesos gráficos Prograf S.A.	182
Anexo 14	Lista de proveedores calificados al servicio catering	
Anexo 15	Cotización en medios publicitarios	
Anexo 16	Cotización de capacitaciones	
Anexo 17	Tipos de máquinas utilizadas y sus características.	
Anexo 18	Ingresos Y Gastos Prograf S.A.	

FIGURAS

	Págs.
Fig. 1 Taller gráfico antiguo	8
Fig. 2 Prensa Metálica. Reemplazó a la de madero al comenzar el siglo XIX.	8
Fig. 3 La Imprenta.	9
Fig. 4 Biblia de 42 líneas	9
Fig. 5 Johannes Gutenberg	9
Fig. 6 Sistema Xilográfico	9
Fig. 7 Monotipia	11
Fig.8 Linotipia	11
Fig. 9 Imprenta Moderna.GIF	11
Fig. 10 Fábrica de imprentas	11
Fig. 11 Ejemplo para cálculo de la productividad	22
Fig. 12 Factores de productividad de la empresa	23
Fig. 13 Parroquia 9 de Octubre de Guayaquil	57
Fig. 14 Productos que producen las imprentas	67
Fig. 15 Cadena de valor de procesos en los negocios	139
Fig. 16 Proceso de selección del personal.	170

INTRODUCCIÓN

Transformar el potencial de productividad de la organización en realidad depende, en gran parte de sacar el máximo provecho de la contribución del personal. Cuanto mayor sea la oportunidad que se brinda al talento humano para que participe en los procesos de la organización, mayor será la contribución que aporte en el cumplimiento de los objetivos individuales y de la empresa.

En Ecuador existen muchas empresas líderes gracias a la visión de sus propietarios que tienen la facultad para evaluar y administrar todo el clima organizacional, como en el caso de las imprentas; que son negocios pequeños liderados en algunos casos por una sola persona. Es decir; son administradas a imagen e iniciativa de sus dueños o administradores¹ y según mis observaciones no tienen una estructura organizacional guiada por un modelo de gestión en talento humano y administran su fuente de empleo empíricamente. En general ni siquiera tienen una misión y visión definida, por lo consiguiente cumplen objetivos según obras contratadas donde sólo se basan en cumplir con el tiempo pactado; luego no realizan un seguimiento a sus clientes, proveedores, ni al desempeño de sus colaboradores.

El siguiente proyecto de investigación ha sido elaborado para alcanzar el título de Máster en Administración y Dirección de Empresas de esta prestigiosa Universidad de Guayaquil, Facultad de Educación a distancia y Postgrados, y con el cual quiero demostrar que al elaborar un modelo de gestión en talento humano, el presente trabajo buscará mejorar el crecimiento de la empresa Prograf S.A. empresa que será objeto de estudio en el capítulo III (Propuesta); poniendo a consideración como una alternativa la aceptación de nuevos retos y óptima organización de parte de los propietarios de las demás imprentas pertenecientes a la parroquia 9 de Octubre. Para lo cual se tomó como referencia a 18 imprentas adyacentes a la Industria de Procesos Gráficos Prograf S.A. para su respectivo estudio y cumplimiento de los objetivos planteados en el capítulo I. Se ha empleado el tiempo considerable para su realización, dando como fecha de inicio de esta investigación, el 29 de octubre del 2012. Durante este lapso se realizó a cabalidad todas las investigaciones respectivas del caso dando así a la culminación exitosa de la misma.

¹ Administrador: es una persona responsable del desempeño laboral de una o más personas, parte de la responsabilidad de cualquier administrador consiste en lograr resultados de alto desempeño a la vez que mantiene la calidad de vida laboral.

Las personas que colaboraron para hacer efectiva esta investigación, y fueron piezas claves para su fundamentación, fueron propietarios y empleados de las diferentes imprentas ubicadas en esta parroquia mencionada de la ciudad de Guayaquil, y que con su información en cuanto a experiencia en el sector industrial de procesos gráficos y sus diferentes características, sirvió como datos importantes para este proyecto.

El siguiente estudio se ha basado en la brevedad de la historia de las imprentas a través del tiempo, para recordar que las imprentas fueron uno de los primeros inventos y fuentes de trabajo que tenía nuestra ciudad. Comprende un marco teórico muy amplio que está relacionado con uno de los recursos más importante en una empresa: "El talento humano", aportando con teoría del estudio de la gestión del talento humano, su importancia, características, procesos, y modelos tradicionales que muchas empresas las han adoptado para su administración. Además encontrará temas relacionados con la cultura y clima organizacional que fueron los factores más importantes del estudio y dar esta propuesta como alternativa de solución a esos problemas que tienen en común los negocios de procesos gráficos.

En el capítulo II un diagnóstico estadístico de información relevante sobre las características que tienen en común todas las imprentas de la población escogida como muestra, con información proporcionada de empleados y empleadores en este sector, además un panel de expertos con la aportación de jefes y gerentes del sector gráfico que proporcionaron información relevante sobre su forma de administrar a su talento humano desde sus respectivas áreas.

En el capítulo III se presenta la propuesta que sólo podrá llevarse a cabo con el compromiso de los propietarios y empleados para que al implementarse puedan ir cambiando su ambiente laboral, y pasar de administraciones precarias a una gestión del talento humano actualizada y con resultados positivos que optimice el clima organizacional e incremente la productividad de estas imprentas.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes de la investigación.

La Gestión de talento humano se ha definido como "la ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones" (Ferris, Rosen y Barnum 1995). Aborda las políticas y las prácticas empresariales que consideran la utilización y la gestión de los trabajadores como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general de la empresa encaminada a mejorar la productividad y la competitividad. Se trata de un término que suele describir el enfoque empresarial de la administración de personal basado en la prioridad concedida a la participación de los trabajadores, normalmente, aunque no siempre, en centros de trabajo sin presencia sindical, con el fin de motivarles para que aumenten su productividad.²

Nace el interés por investigar este proyecto denominado "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil", debido a que en los negocios de imprentas existen a diario diferentes tipos de ambientes que afectan el clima organizacional, con un sinnúmero de problemas administrativos en muchos casos por la centralizada toma de decisiones.

Esto se debe al temor de delegar funciones a cada equipo de trabajo en sus diferentes áreas, donde el día de labores gira alrededor de las reducidas funciones claves de desempeño como son: producción, compras, ventas y supervisión del talento humano donde la única unidad de mando es el propietario siendo los únicos solucionadores de problemas. Se aporta esta observación referida a las vivencias en una de estas industrias del sector gráfico citadas como elemento de estudio posterior en este proyecto.

² Anne Trebilcock RELACIONES LABORALES Y GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Se realiza este proyecto por la necesidad preocupante que tienen las imprentas pequeñas y medianas al no ser más competitivas, por lo general por mala administración del capital, pocas esperanzas en expansión de su negocio, nula gestión para captación de nuevo prospectos de clientes y el número de empleados con conocimientos básicos en sus pequeñas áreas; obstáculos que impiden la construcción de una organización más grande y al no estar bien organizados dejarían de ser competencia.

Debido a las reducidas fuentes de información de proyectos enfocados a este discutible tema se ha citado algunos proyectos que se han desarrollado para tratar de contrarrestar esta problemática, como es la "Propuesta del Modelo de Gestión por competencia estratégico para generar competitividad dentro de la mediana Imprenta, de la Industria Gráfica en el área Metropolitana de San Salvador" y el proyecto del "Nuevo modelo de tecnología para incrementar el volumen de rentabilidad a la empresa Pronto Print, S.A." Al comparar estas imprentas se resume que existió problemas similares al que se expone en este proyecto propuesto.

1.2. Problema de investigación.

1.2.1. Planteamiento del problema.

A continuación presento la lluvia de ideas para la elaboración de las diferentes preguntas claves que me ayudaron a identificar los síntomas, causas, pronósticos y su respectivo control para la propuesta del tema presentado.

Síntomas:

- Deficiente desenvolvimiento de los empleados en los procesos productivos.
- Falta de control en los procesos internos y externos
- Negativas relaciones interpersonales entre los empleados.
- Resistencia en asignación de funciones para liderar equipos de trabajo.
- No son considerados los criterios de los empleados.
- Alta rotación de personal en las diferentes temporadas.
- Clientes insatisfechos.
- Resistencia a cambios en las imprentas.

Causas:

- El talento humano en todas las áreas no optimizan los recursos e insumos para el desempeño de sus roles.
- Mala comunicación
- Limitación para toma de decisiones en niveles operativos.
- Baja remuneración.
- Deficiente servicio al cliente.
- Falta de capacitación y actualización en los procesos productivos de los empleados.

Pronóstico:

- Abandono de los puestos de trabajo.
- Desmotivación en el desenvolvimiento de sus roles.
- Continuos llamados de atención.
- Elevados costos por desperdicios de materiales.
- Atrasos en las entregas de producción.
- Deslealtad de los clientes.
- Pérdida en el mercado de imprentas.
- Apatía entre los empleados
- Mala dirección a la consecución de logros de objetivos.
- Inestabilidad de los empleado

Control de pronóstico:

- Capacitaciones actualizadas en los procesos de cada área.
- Seminarios motivacionales al talento humano en los diferentes niveles
- Talleres de evaluación para el mejor desempeño.
- Integración del personal, involucrándolos en las diferentes actividades como: mañanas deportivas, aniversario y fechas especiales
- Mejorar el rango de las remuneraciones.
- Reconocimientos a los empleados más comprometidos con sus áreas.

1.2.2. Formulación del problema de investigación.

¿Cómo incide la elaboración de un modelo de gestión basado en el talento humano para la empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la parroquia 9 de Octubre de la ciudad de Guayaquil?

1.2.3. Sistematización del problema de investigación.

¿Cuáles son las características comunes en las imprentas, que afectan la cultura y el clima organizacional?

¿Cómo están estructuradas organizacionalmente las imprentas en la actualidad pertenecientes a la población escogida como muestra?

¿Estarán preparados los empleados para aceptar los cambios por nuevos procesos de Gestión de Talento Humano en las imprentas de este sector?

¿Cómo influye la inapropiada Gestión del Talento Humano en las empresas dedicadas a procesos gráficos?

1.3. Objetivos de la investigación.

1.3.1. Objetivo general.

Elaborar un modelo de gestión basado en el talento humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

1.3.2. Objetivos específicos.

- Investigar las diversas situaciones que enfrentan a diario las imprentas en relación con al ambiente y clima organizacional.
- Observar mediante visitas de campo como están administradas y conformadas cada una de las imprentas de la población escogida.
- Determinar si causa impacto en los empleados y propietarios la idea de implementar un modelo de gestión de talento humano en sus fuente de trabajo.
- Analizar y presentar mediante un diagnóstico estadístico los diferentes problemas que existen en el clima y la cultura organizacional de las empresas dedicadas a procesos gráficos que mejore la gestión del talento humano. **Ver anexo (cuadro No. 1 Matriz auxiliar para el diseño de la investigación.)**

1.4. Justificación de la investigación.

En Ecuador existen empresas emprendedoras administradas generalmente por su propietario, llamado también administrador, jefe o gerente-propietario, el cual ejecuta todo el proceso administrativo diariamente; cumpliendo las necesidades de clientes, talento humano, y constante vanguardia con proveedores, competidores y organizaciones que regulan el clima organizacional. Pero también estas empresas cuentan con un sinnúmero de ambigüedades e incertidumbre provocada por empleados con limitada satisfacción laboral, inexistencia de un liderazgo para incentivarlos en mejoras continuas, bajo compromiso para laborar con entusiasmo, disciplina y en su mayoría con falta de control en los procesos industriales y administrativos descuidando la calidad productiva. Muchas empresas dedicadas a la producción artesanal como las imprentas en la Ciudad de Guayaquil sufren de estos fenómenos en su clima organizacional, a veces por falta de preparación y actualización de los propietarios no pueden controlar los diferentes comportamientos de los factores internos y externos de las empresas que lideran.

En observaciones realizadas durante mi relación laboral en empresas dedicadas a procesos gráficos pude constatar la existencia de problemas en la falta de iniciativa, cooperativismo y compromiso entre empleados frente a sus deberes y derechos con su empresa. Debido a estas circunstancias es necesario crear un modelo de gestión basado en talento humano como aportación a la consecución de un mejor clima organizacional para incrementar la productividad de estas imprentas. Este proyecto inducirá a la implementación de estrategias como propuesta para la imprenta Prograf S.A. y las imprentas pertenecientes a la parroquia 9 de Octubre de la Ciudad de Guayaquil, la misma que se escoge como muestra para el proceso investigativo; y así mejorar continuamente en la estabilidad, confianza y alto grado de colaboración de todos los involucrados en el problema planteado en esta investigación.

1.5. Marco de referencia de la investigación.

1.5.1 Marco teórico.

Historia de las imprentas. Definición.- La imprenta es la técnica industrial que permite reproducir, en papel o materiales similares, textos y figuras mediante tipos, planchas y otros procedimientos. El proceso de impresión consiste en aplicar tinta

sobre los tipos y transferirla al papel por presión. Por extensión, se la conoce como el lugar o taller donde se imprime.³ Aunque comenzó como un método artesanal, supuso la primera revolución cultural.

La Impresión en la antigüedad.

Creada en Oriente en el siglo VII. Desde tiempos muy remotos el hombre buscó reproducir los signos o letras de una manera mecánica o al menos con un alivio en el esfuerzo manual. Los asirios trazaban sus caracteres mediante depresiones practicadas sobre la superficie de ladrillos de arcilla fresca que luego eran cocidos y pasaban a formar bibliotecas. Cuando querían reproducir el escrito en varios ejemplares esculpían los caracteres en relieve sobre una plancha de madera y los marcaban mediante presión todas las veces que fuera necesario. Asimismo, en Egipto han sido encontrados fragmentos de telas con un diseño multiplicado que revela a todas luces el empleo de un patrón estampado. Más aún, en el Museo Británico se conserva el sello mismo de un patricio romano, presumiblemente del siglo II a.C., de unos 5 por 2 cm que representa letras en relieve muy bien proporcionadas y grabadas al revés, tal como se procede para que el signo impreso aparezca al derecho.⁴

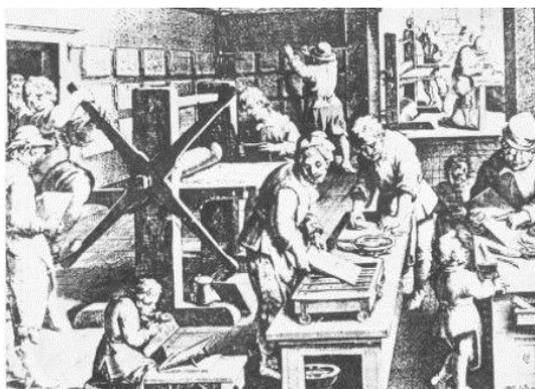


Fig. 1 Taller gráfico antiguo⁵

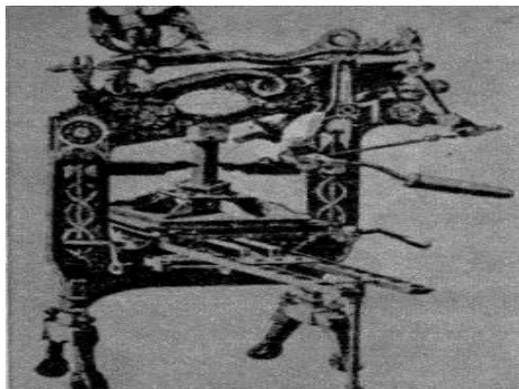


Fig. 2 PRENSA METALICA. Reemplazó a la de madero al comenzar el siglo XIX.

Historia de las imprentas modernas

Muchos quisieron tener la paternidad de la invención de la Imprenta, hoy se le atribuye al alemán Johannes Gutenberg⁶ (Maguncia, h. 1397-Maguncia, 1468), el

³ Definición.DE. Definición de imprenta. 2008-2012. [en línea] <<http://definicion.de>>

⁴ Historia de los Inventos. Revista SUCESOS. No. 12 [en línea] <<http://www.librosmaravillosos.com/inventos/capitulo04.html>>

⁵ TALLER GRAFICO. Aspecto de los antiguos talleres donde el paciente y prolongado trabajo de grabado sobre planchas metálicas, para las ilustraciones de los textos de la época, reemplazaba la acción de los ácidos. Se observan así mismo, que realizan el contraste con las modernas rotativas de la era contemporánea

primero que empleó tipos móviles en relieve, en caracteres góticos, según puede verse en su famosa Biblia de 42 líneas, impresa alrededor del año 1454.

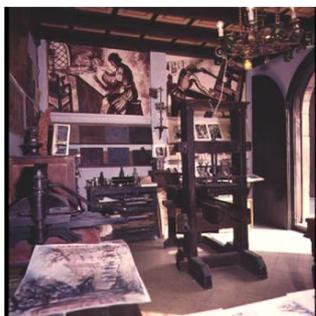


Fig. 3 La Imprenta.



Fig. 4 Biblia de 42 líneas



Fig. 5 Johannes Gutenberg

Otros grandes impulsores de la incipiente imprenta fueron: Johann Fust (impresor alemán), antiguo socio de Gutenberg, al cual le solicitó crédito por quedarse sin dinero por no calcular bien el tiempo para entregar 150 Biblias que se había propuesto imprimir. El proceso consistía que en vez de usar las habituales tablillas de madera, que se desgastaban con el poco uso, confeccionó moldes en madera de cada una de las letras del alfabeto y posteriormente rellenó los moldes con hierro, creando los primeros "tipos móviles". Tuvo, que hacer varios modelos de las mismas letras, para que coincidiesen todas con todas, en total más de 150 "tipos", imitando perfectamente la escritura de un manuscrito. Tenía que unir una a una las, letras que sujetaba en un ingenioso soporte, mucho más rápido que el grabado en madera e infinitamente más resistente al uso. Como plancha de impresión, amoldó una vieja prensa de vino a la que sujetaba el soporte con los "tipos móviles" dejando el hueco para letras capitales y dibujos. Estos, posteriormente serían añadidos mediante el viejo sistema xilográfico y terminados de decorar manualmente⁷.

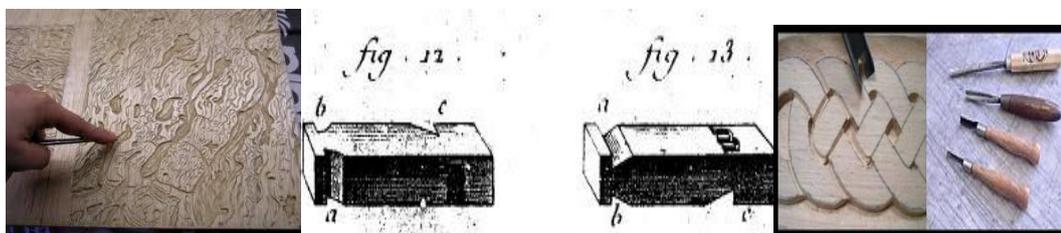


Fig. 6 Sistema Xilográfico

⁶ **Gutenberg:** Impresor alemán. Orfebre de profesión, en 1434 se estableció en Estrasburgo, donde al parecer tuvo la idea de adoptar tipos móviles para la impresión de libros. La Biblia de Gutenberg no fue simplemente el primer libro impreso, sino que, además, fue el más perfecto.

⁷ Imprenta.us. La imprenta moderna. [en línea] < <http://www.imprenta.us>>

Fust asignó vigilar todo el trabajo a su sobrino Peter Schoeffer también impresor alemán, siendo éste último quien terminó el cometido que inició su maestro y las Biblias fueron vendidas rápidamente a altos cargos del clero, incluido el Vaticano, a muy buen precio. Pronto empezaron a llover encargos de nuevos trabajos. La rapidez de la ejecución fue sin duda el detonante de su expansión, puesto que antes la entrega de un solo libro podía posponerse durante años. Actualmente, se conservan muy pocas "Biblias de Gutenberg" y, menos aún, completas (en España se conserva sólo una completa). Luego aparecen otros a disputar la gloria del llamado "Padre de la Imprenta"⁸ como:

<u>Personajes</u>	<u>actividad</u>	<u>año</u>
Alemán Mentelin,	impresor de Estrasburgo	(1410-1478)
Italiano Castaldi,	médico y después tipógrafo en	(1470)
Italiano Aldus, Lorenzo de Coster	(Países Bajos ⁹)	(1370-1430)

Cada uno tiene un monumento en sus respectivas localidades; sin embargo, perdieron el pleito definitivamente los partidarios de Mentelin y Castaldi.

No tardó en propagarse el arte tipográfico, que desde un principio tanta influencia tuvo para la difusión de la cultura, a las demás naciones europeas, siendo de las primeras:

<u>Nación</u>	<u>año</u>
Italia	(1464)
Francia	(1470)
España	(1471)

En América, los españoles impulsaron el arraigo de la imprenta en sus vastas posesiones, así:

<u>País</u>	<u>suceso</u>	<u>año</u>
México	el primer país en que quedó establecida	1540
Perú	se publicó el primer libro peruano en	1585
Brasil	(Río de Janeiro) hasta	1747
Estados Unidos	la primera imprenta fue establecida en	1663.

⁸ Wikipedia, la enciclopedia libre. Historia de la Imprenta. [en línea] <es.wikipedia.org>

⁹ **Países Bajos** es un país europeo que forma parte del Reino de los países bajos el cual además se compone de Aruba, Curazao y Sint Maarten. Es miembro de la Unión Europea (UE), como su nombre indica, está formado por tierras bajas de las que casi una tercera parte están situadas al nivel del mar o por debajo de este. Los Países Bajos están situados en el noroeste de Europa y limitan al norte y oeste con el Mar del Norte, al sur con Bélgica y al este con Alemania. Constituye una de las zonas densamente pobladas del mundo y en el 2008 estaba situado en el noveno lugar en cuanto a desarrollo humano.

En las Colonias británicas y francesas no se introdujo hasta mediados del siglo XVII.



Fig. 7 Monotipia

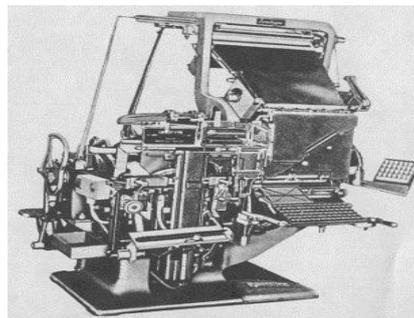


Fig. 8 Linotipia

Los primitivos procedimientos seguidos, tanto en la fundición de tipos como en los sistemas de prensas para imprimir, fueron perfeccionándose paulatinamente hasta llegar, por una parte, a la invención de la monotipia y linotipia (finales del siglo XIX), que vino a resolver el problema de la composición mecánica de los textos, sustituyendo a la composición manual mediante tipos sueltos, larga y costosa; y, por otra parte, hasta lograr la perfección de las modernas máquinas de imprimir rápidas y automáticas, que permiten efectuar un elevado número de tirajes por hora, y de las impresiones en huecograbado, offset, litografía, rotativa, etc.¹⁰ Hoy en día ha revolucionado este cultural invento, dando paso y beneficiando a toda una sociedad con el avance tecnológico, entregando diversos tipos de maquinarias para imprenta; cada una especializadas para ser utilizadas en la producción de su amplia variedad de trabajos ya sea por sus dimensiones, colores, material utilizado y tecnología de punta que permite impresiones de alta calidad, libros, publicidades extraordinarias, etc.



Fig. 9 Imprenta Moderna.GIF



Fig. 10 Fábrica de imprentas

¹⁰ Enciclopedia multimedia LAMBDA siglo XXI. Historia de la Imprenta. 2002 (ISBN.84-89436-47-9). LAMBDA Multimedia S.A [Cd].

Historia de las imprentas en Guayaquil.

La introducción de La Imprenta en Guayaquil se debe a Francisco C. María Roca Y Rodríguez¹¹, fue comisionado por la Junta de Gobierno para que inicie las gestiones con el fin de adquirir una imprenta para Guayaquil. Organizó entonces en la ciudad una colecta pública con el propósito de reunir los fondos necesarios para su compra, que él inició donando la cantidad de 200 pesos.¹² A finales de abril de 1821 llegaron los cajones que contenían la impresora y los tipos. Inmediatamente la imprenta fue instalada en los bajos de la antigua Casa Consistorial (donde actualmente queda el edificio de la Gobernación de Guayaquil), encargándosele su montaje, arreglos y funcionamiento al joven tipógrafo guayaquileño Manuel Ignacio Murillo. La primera publicación levantada en la "Imprenta Guayaquil" salió a la luz el 21 de mayo de 1821, y consistió en una hoja titulada "Prospecto", en la que se anunciaba la próxima aparición del primer periódico porteño. El 26 de mayo de 1821, apareció la primera edición de "El Patriota de Guayaquil", que se publicó semanalmente y de manera ininterrumpida hasta finales de 1827, en que se suspendió su publicación para cambiar su nombre por el de "El Colombiano del Guayas". En "El Patriota de Guayaquil" se publicó el parte oficial del combate de Cine y brillantes artículos que brotaron de las plumas de Olmedo y de Rafael Jimena.¹³

Sector al que pertenecen las imprentas en la parroquia 9 de Octubre de Guayaquil.

Las imprentas son empresas de servicio y pertenecen al sector de las artes gráficas, tiene un peso más que notable en la economía de nuestro país Ecuador.

- Según el Sector de Actividad: Secundario.
- Según el Tamaño: Pequeñas Empresas y Medianas.
- Según la Propiedad del Capital: Empresas Privadas.
- Según el Ámbito de Actividad: Empresas Locales.

¹¹Francisco C. María Roca Y Rodríguez: patriota y prócer de la independencia nacido en Guayaquil el 6 de junio de 1786

¹² AVILÉS PINO, Efrén. Miembro de la Academia Nacional de Historia del Ecuador. Historia de Francisco C. María Roca Y Rodríguez. <www.encyclopediadelecuador.com>

¹³ AVILÉS PINO, Efrén. Miembro de la Academia Nacional de Historia del Ecuador. El Patriota de Guayaquil. <<http://www.encyclopediadelecuador.com/temasOpt.php?Ind=779&Let=>>>

- Según el destino de los Beneficios: Empresas con Ánimo de Lucro.
- Según la Forma Jurídica: Empresa Unipersonal.

Clases de imprentas.

Las que se destacan específicamente en nuestro país Ecuador

- Imprentas gráficas
- Imprentas electrónicas
- Imprentas offset
- Imprentas digitales

Tipos de impresión.

Existen particulares características de cada trabajo en cuanto a calidad, tipo de soporte, número de ejemplares y cada uno necesita o exige un sistema diferente de impresión llamados también sistemas de impresión, a continuación cito algunos que son utilizados actualmente por las imprentas según su tamaño y volumen de producción.

- a) Forma Impresora.- vehículo que transfiere la imagen entintada al soporte final, según sea la forma y pueden ser:
 - en relieve
 - plana
 - en hueco
- b) Tipografía.- dentro de este proceso se observan distintos modos de impresión:
 - Plano contra plano
 - Planocilíndrica
 - Rotativa
- c) Flexografía.
- d) Hecograbado: Grabado del cilindro impresor.- existen distintos sistemas como:
 - Grabado convencional
 - Grabado autotípico

- Electromecánico
- e) Litografía
- f) Offset
- g) Serigrafía
- h) Calcografía.-Versión actual del relieve calcográfico se encuentra en los procesos:
 - Termoimpresión
 - Termo-relieve
 - Relieve seco.¹⁴

Los Recursos

Las organizaciones también deben adquirir y asignar los recursos que necesitan para alcanzar sus metas y todas las organizaciones depende de otras organizaciones para obtener los recursos que necesitan. (Stoner)

Es necesario el estudio de estos conceptos definir que es un recurso, cuáles son sus clases y como ayudan en las empresas a cumplir lo planificado.

¿Qué es un Recurso?

Según la Real academia de la lengua española. (RAE¹⁵) recurso es el conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa.

Los gerentes y los líderes pasan mucho tiempo manejando conflictos de diversa índole y una de las causas de conflictos se da por la insuficiencia de recursos. Tener que compartir recursos con otros y/o competir directamente con ellos por la asignación de los mismos; crean situaciones de conflicto potencial, especialmente cuando son escasos.¹⁶

Es por eso que debe de existir una administración controlada de estos recursos para que cada empleado tenga lo necesario, en la cantidad adecuada y en el tiempo requerido; algunas empresas utilizan ciertos sistemas y técnicas de control interno, para la producción, para el recurso humano, para inventario, entre otros, como es el

¹⁴ OTERO BERMAL, Susana. Unidad artes gráficas Aido: Sistemas De Impresión. Medellín Colombia [en línea] <http://www.prodesgrafica.com/sitio/contenidos_mo.php?it=88>, <<http://www.gestiondecOLOR.com/>>

¹⁵ Concepto de Recurso. Diccionario de la Real academia de la lengua española. En línea <http://www.rae.es/rae>

¹⁶ John R. Administración Schermerhorn, Jr. Editorial Limusa Wiley. 2005. Balderas 95. México D.F. 620 págs.

caso del kanban¹⁷ o el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard BSC¹⁸), que sirven para realizar un buen sistema de control organizacional. La filosofía del CMI nos dice el siguiente pensamiento "*si no lo puedes medir no lo puedes gestionar*", este nos pone a reflexionar que tan importante es el control del recurso humano.

Tipos de recursos.

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos que administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán para desarrollar lo planificado; es por eso que se citan tres tipos de recursos como son: recursos materiales, recursos técnicos y recursos humanos¹⁹. Cuando las organizaciones son exitosas tienden a crecer y este exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología y actividades de apoyo; además provocan aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas para mantener la competitividad del negocio.²⁰

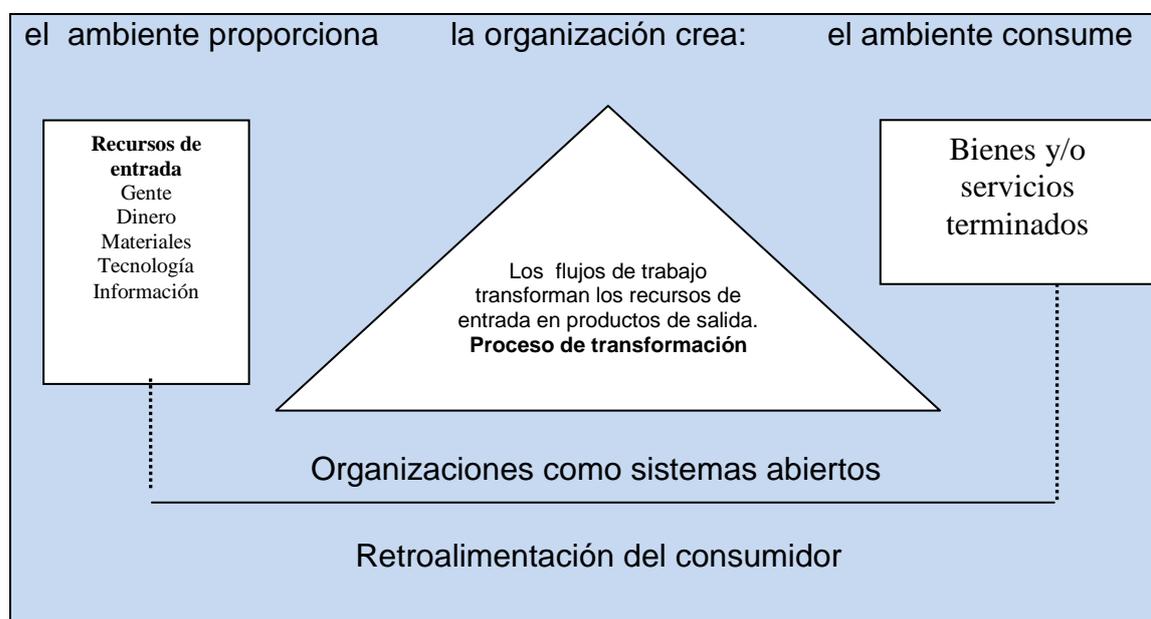


Grafico 1 Las organizaciones como un sistema abierto

Fuente: John R. Administration Schermerhorn (2005)

¹⁷ Kanban: el sistema de señales de Toyota. (en línea). <http://www.gerenciaindustrial.com>

¹⁸ CUADRO DE MANDO INTEGRAL The Balanced Scorecard. (en línea pdf). www.gestiopolis.com/.../cuadro-mando-integral-teoria-y-practica.

¹⁹ Tipos de recursos. (en línea). <http://negociosyemprendimiento.com/elementos-de-la-administracion-habilidades-administrativas/>

²⁰ Chiavenato, Idalberto. Gestión Del Talento Humano. 2004 Mc Graw Hill Interamerica, S.A. Isbn:958-41-0288-5, Colombia Bogotá

Las organizaciones han sido consideradas como sistemas abiertos que interactúan con su entorno en el proceso continuo de transformar recursos de entrada a salidas, como lo son servicios y/o bienes terminados.²¹ Es necesario destacar en qué forma se realiza este proceso de transformación y cómo se van utilizando.

El ambiente externo es un elemento crítico en la perspectiva de sistemas abiertos de las organizaciones. Es una fuente tanto de recursos como de retroalimentación del cliente, y puede tener un impacto significativo sobre las operaciones y los resultados. La retroalimentación que proviene del entorno le dice a una organización qué tan bien satisface las necesidades de los clientes y de la sociedad en su conjunto. Si los clientes no tienen la disposición para usar los productos de la organización, es difícil operar o seguir en el negocio en el largo plazo.²²

Utilización de los recursos

La productividad se puede expresar como el logro del éxito utilizando los recursos materiales, financieros y tecnológicos en dos dimensiones del desempeño organizacional: la eficacia y la eficiencia. Las personas representan la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional: constituyen la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado, inestable, cambiante y competitivo en extremo²³.

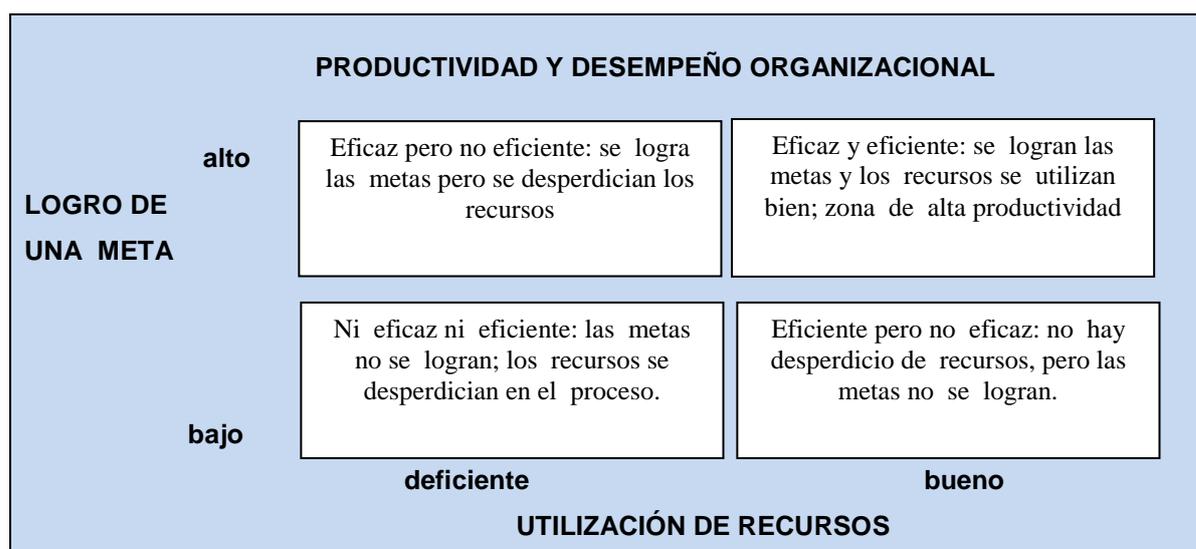


Gráfico 2 Utilización de los recursos para el logro de una meta organizacional.

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión Del Talento Humano. 2004

²¹ John R. Administration Schermerhorn, Jr. Editorial Limusa Wiley. 2005. Balderas 95. México D.F. 620 págs.

²² John R. Administración Schermerhorn, Jr. Editorial Limusa Wiley. 2005. Balderas 95. México D.F. 620 págs.

²³ Chiavenato, Idalberto. Gestión Del Talento Humano. 2004 Mc Graw Hill Interamerica, S.A. Isbn:958-41-0288-5, Colombia Bogotá

En el gráfico 2 véase como están utilizándose los recursos para el logro de una meta organizacional.

Según el libro de Stoner, Freeman y Gilbert existen 6 argumentos para la administración de la diversidad cultural que respaldan la idea de que el manejo de la diversidad cultural puede mejorar los resultados de las organizaciones. Entre estos argumentos tenemos el de la adquisición de recursos, este establece que las compañías que manejan bien el pluriculturalismo²⁴ tendrán ventaja sobre otras empresas cuando contraten trabajadores pluriculturales (Stoner, 1996). Dicho de otra forma hay que comprometer al recurso humano para que aprenda la cultura organizacional corporativa y así lograr las metas propuestas. Pero nos hacemos una pregunta: ¿qué es y porqué es indispensable el recurso humano en las organizaciones?

¿Qué es el Talento Humano?

Según Idalberto Chiavenato las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas para operar, producir bienes o servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. Las personas le dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad²⁵. Según Schermerhorn en su libro Administración dice que: "las personas son un recurso invaluable de las organizaciones. Los recursos humanos son los individuos y grupos que ayudan al desempeño de las organizaciones. Se confirma entonces que las empresas no pueden surgir sin la colaboración de las personas que la conforman en los distintos roles asignados. Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talento humano, capital humano intelectual, etc."²⁶

El éxito de Sony confirma la idea de Akio Morita²⁷ de que los recursos más importante de una organización son las personas que le entregan su trabajo, talento

²⁴ Pluriculturalismo: aplicado al centro de trabajo, la idea de que existen muchos antecedentes y factores culturales que son importantes para las organizaciones y de que las personas con diferentes antecedentes pueden coexistir y prosperar en una organización.

²⁵ Chiavenato, Idalberto. Gestión Del Talento Humano. 2004 Mc Graw Hill Interamerica, S.A. Isbn:958-41-0288-5, Colombia Bogotá

²⁶ Chiavenato, Idalberto. Gestión Del Talento Humano. 2004 Mc Graw Hill Interamerica, S.A. Isbn:958-41-0288-5, Colombia Bogotá

²⁷ Akio Morita: 1921 - 1999, fundador y presidente honorario de Sony Corporation. <http://www.sony.com>

creatividad e ímpetu. Entre las tareas más importantes del Gerente, se cuentan la selección, la capacitación y el desarrollo del personal que le puede servir a la organización para alcanzar sus metas (Stoner p.p. 412).

La época de recursos humanos ha sido la de la negociación civilizada entre dos partes. Paradójicamente, a pesar de que la costumbre nos hace verlo como "normal", en esa negociación, la parte "recursos humanos" no representa a los trabajadores –o a su mayoría–, sino a lo que suele llamarse "la empresa", en cuanto polo con intereses diferentes y, a menudo, contrapuestos²⁸. Pero nacen algunas interrogantes, quién se hace cargo del recurso humano en los diferentes departamentos, cómo se debe administrar el tiempo, trabajo y seguimiento a cada uno de los empleados, existe alguna guía para administrar el recurso humano?.

Gestión del Talento Humano o Administración de recursos humanos (ARH)

- La ARH es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.²⁹
- Según Stoner es la función administrativa mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización.
- Según Schermerhorn la ARH es el proceso de atraer, desarrollar y mantener una fuerza laboral, talentosa y llena de energía.

Los tres conceptos citados aportan con ideas diferentes un autor lo ve como una función y otro concluye que es un proceso y según Chiavenato es un conjunto de políticas y prácticas, pero lo que tienen en común es el desarrollo de los miembros.

La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional

²⁸ Uriz Urzainqui, Javier. Recursos humanos": de concepto anticuado a creador principal de valor. España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., 2004. p 3.

²⁹ Chiavenato, Idalberto. Gestion Del Talento Humano. 2004 . Mc Graw Hill Interamerica, S.A. Isbn:958-41-0288-5, Colombia Bogotá

adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. "Sin organización ni personas no habría Gestión del Talento Humano."(Chiavenato)

Importancia de la Gestión del Talento Humano

"Las personas son nuestro activo más importante"

"Las personas son quienes hacen la diferencia"

"Las personas que trabajan para nosotros son el factor determinante para el éxito o fracaso de nuestra compañía"

(Lemas organizacionales: Schermerhorn pág. 240)

Los Recursos Humanos siguen siendo hoy los activos más importantes para las organizaciones, aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son también recursos necesarios para la organización, los Recursos Humanos (RH) tienen una importancia sumamente considerable por cuanto solo la gente es capaz en las organizaciones de diseñar, producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, de establecer inclusive las estrategias para la organización.³⁰

Objetivos de la Gestión del Talento Humano.

- Ayudar a la organización a actualizar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permite el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.³¹

³⁰ Camejo, Armando J.; Cejas, Magda. Responsabilidad social: factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI. Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas. 21(1): 127-142, 2009.España: Servicio de Publicaciones, Universidad Complutense de Madrid, 2010. p 8.

³¹ Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano. 2004 Mc. Graw Hill Interamerica, S.A. Isbn:958-41-0288-5, Colombia Bogotá.

Aspectos fundamentales de la Gestión Moderna de personas.

La gestión del talento humano se basa en 3 aspectos: son seres humanos, son activadores inteligentes de los recursos organizacionales y son socios de la organización.

El proceso de la Gestión del Talento Humano en las organizaciones.

Los seis pasos del Proceso de la Gestión del Talento Humano según Idalberto Chiavenato en su libro Gestión Del Talento Humano, dice que cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal. Si el proceso de admisión de personas no se realiza bien, se requiere un proceso de desarrollo de personas más intenso para compensar las fallas. Si el proceso de recompensas de personas no es completo exige un proceso de mantenimiento de personas más intenso. Además, estos procesos se diseñan según las exigencias de las influencias ambientales y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.³²

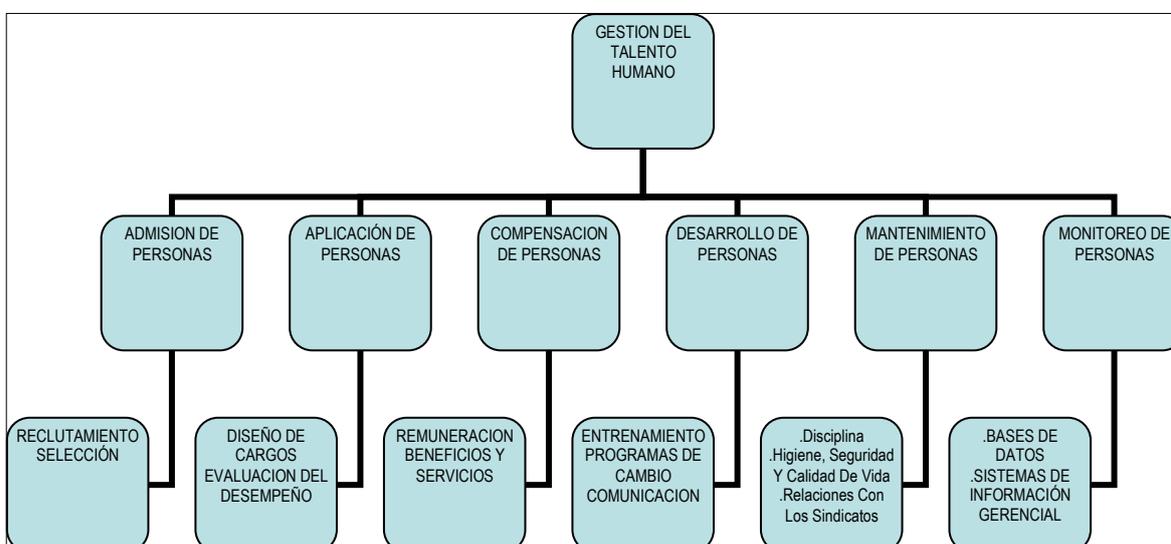


Gráfico 3 El proceso de la Gestión del Talento Humano en las organizaciones.

Fuente: Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano. 2004

Según Stoner, Freeman Y Gilbert: El proceso de la ARH en las organizaciones es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización provista del

³² Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano. 2004 Mc. Graw Hill Interamerica, S.A. Isbn:958-41-0288-5, Colombia Bogotá. Pág. 13

personal indicando en los puestos convenientes cuando éstos se necesitan y comprende de siete actividades básicas.³³

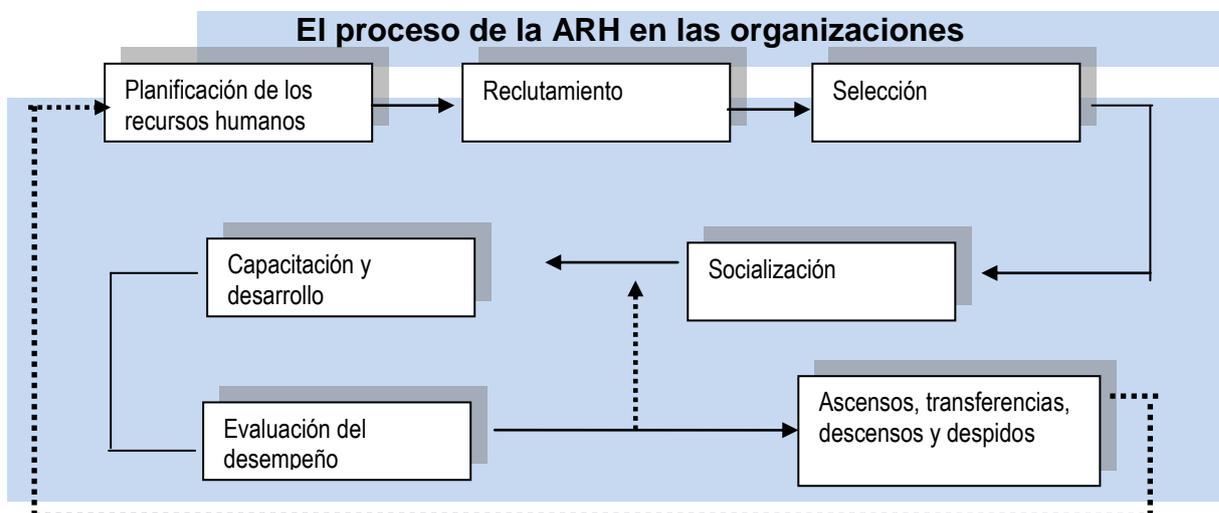


Grafico 4 El proceso de la ARH en las organizaciones.

Fuente: STONER, James, FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel. Administración.1996

Hay tres grandes responsabilidades en el proceso de administración de recursos humanos.

1. Responsabilidad de atraer una fuerza laboral de calidad.
2. El desarrollo de una fuerza laboral de calidad.
3. La planeación y desarrollo de su trayectoria profesional en la empresa.³⁴

Los dos autores proponen modelos de ARH o Gestión del Talento Humano que coinciden en procesos utilizados y relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen entre sí. Siempre se ha dicho en materias de administración si queremos que la empresa crezca, primero tenemos que invertir en la preparación de nuestra gente; para que se nutra de nuevas habilidades, capacidades, destrezas para que realicen bien su trabajo. No podemos obligar a que sean productivos, si no le proporcionamos a tiempo los recursos necesarios.

PRODUCTIVIDAD

Es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla.

³³ STONER, James, FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel. Administración . 6ta edición en español. Pearson Educación . 1996. pág. 413

³⁴ John R. Administración Schermerhorn, Jr. Editorial Limusa Wiley. 2005. Balderas 95. México D.F. Pág. 240

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \text{Producción} / \text{Recursos utilizados}$$

Refleja el uso eficiente de recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de bienes y servicios

- Es la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos
- Es la utilización eficaz y eficiente de todos los recursos, no sólo del trabajo
- El mejor indicador del mejoramiento de la productividad es una relación decreciente del insumo al producto, a calidad constante o mejorada³⁵

La productividad.- Entonces es el indicador de mayor importancia en la administración moderna, por ser la base de la competitividad. Es la medida en que las organizaciones satisfacen los siguientes criterios.³⁶

- Eficiencia en la utilización de los recursos

$$\text{Eficiencia} = \text{Producción útil} / \text{Capacidad del sistema}$$

- Eficacia, comparando el resultado logrado con el posible

$$\text{Eficacia} = \text{Producción útil} / \text{Objetivo propuesto}$$

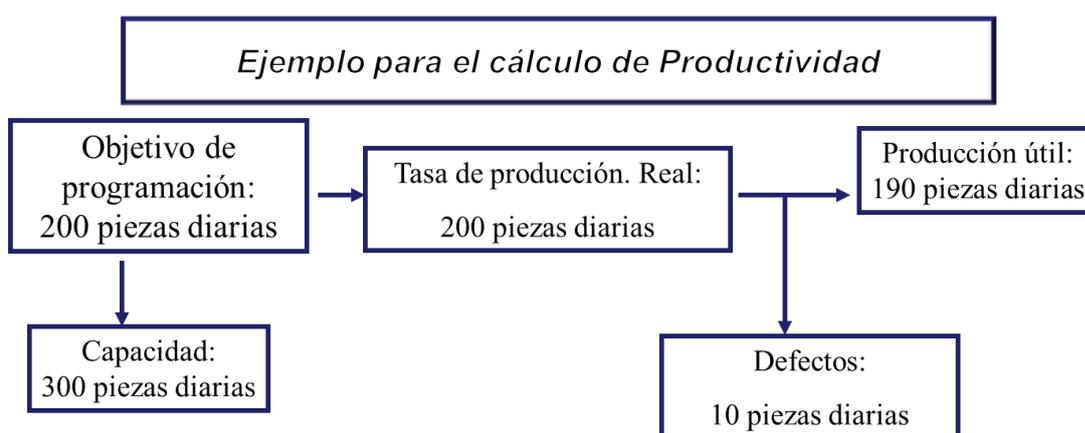


Figura No.11 Ejemplo para cálculo de productividad

Fuente: LÓPEZ, Msc. Assad. La Productividad. Módulo Gerencia de Operaciones. UTEG 37

35 Productividad. [En línea: Power Point 2013]. <<http://xa.yimg.com/kq/groups/39998583/795574988/name/PRODUCTIVIDAD.ppt>>

36 Fuente: LÓPEZ, Msc. Assad. La Productividad. Módulo Gerencia de Operaciones. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. [Material en cd -octubre /2011]

37 Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

Fórmulas: Eficacia = producción útil / objetivo propuesto

Eficiencia = producción útil / capacidad del sistema

Productividad = eficacia x eficiencia

Reemplazando: Eficacia = 190/200 = 0.95 = 95%

Eficiencia = 190/300 = 0.6333 = 63.3%

Productividad = 95%*63.33% = 60.16%

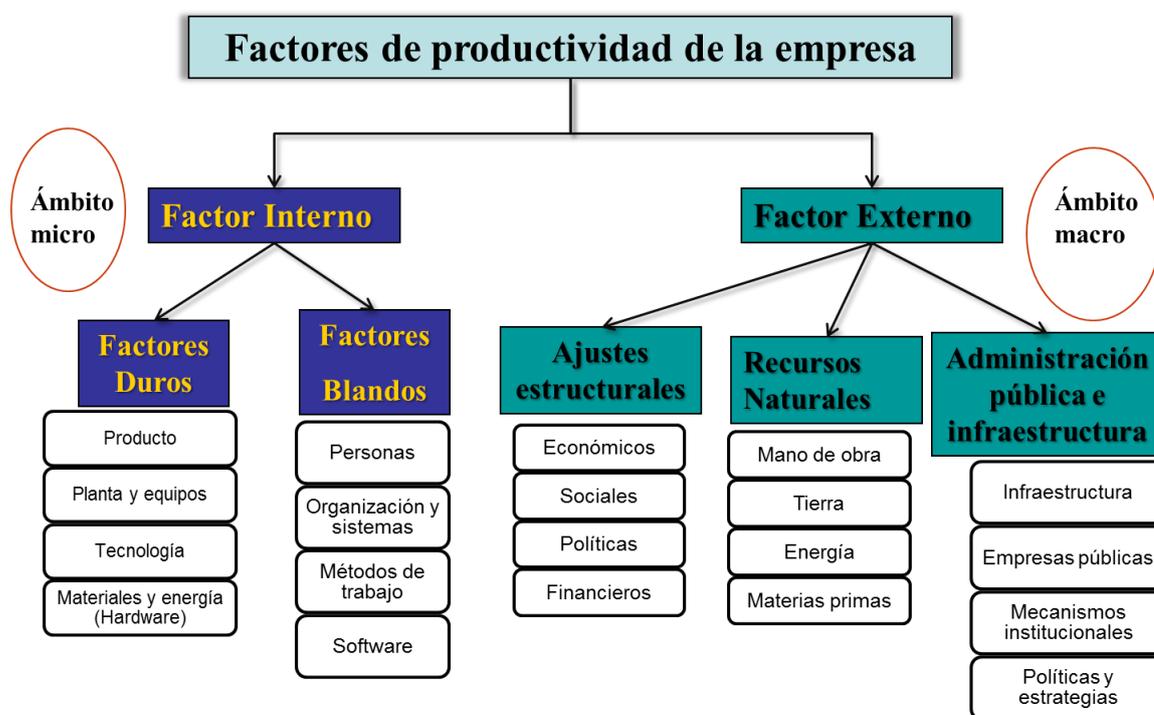


Figura No.12: Factores de productividad de la empresa

Fuente: LÓPEZ, Msc. Assad. La Productividad. Módulo Gerencia de Operaciones. UTEG

Según referencia de módulo sobre Gerencia de Operaciones: **La productividad del proceso** es la relación de los productos obtenidos con relación a los insumos usados, mide la "salud" de las organizaciones:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}} = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Costos}} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{Salidas}}{\text{Entradas}}$$

La forma en que una empresa administra sus recursos productivos es un factor esencial para mejorar la productividad y por tanto la competitividad, objetivos fundamentales del área de operaciones. Los recursos productivos que la gerencia de operaciones toma en cuenta para la productividad son las "Las Siete Emes"

- Materiales: Directos (insumo) e indirectos (apoyo)
- Mano de obra: personas (desde gerentes hasta trabajadores)
- Maquinarias: Activos productivos
- Métodos: Procedimientos y sistemas
- Medio ambiente: Clima organizacional y ambiente laboral
- Mentalidad: Cultura organizacional y paradigmas
- Moneda: dinero³⁸

Pasos para mejorar la productividad

- Efectuar mediciones de Productividad en todos los niveles
- Establecer objetivos de mejoramiento en relación a 1.
- Desarrollar planes para alcanzar las metas
- Poner en marcha el plan
- Medir resultados³⁹

En relación a esta referencia se tendrá un panorama claro de cómo medir la productividad de las industrias gráficas en este proceso investigativo con el fin de relacionarlo con el incremento de la productividad laboral y con el objetivo de poder mejorar el clima organizacional y optimizar los recursos en las diferentes áreas claves.

La Cultura Organizacional

¿Qué es cultura? La cultura es una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que encajan unos con otros para definir lo que significa ser miembro de una sociedad concreta. En un sentido antropológico e histórico es la médula de un grupo o una sociedad específica (aquellos que distinguen la forma de interactuar de los miembros, entre sí y con los extranjeros) y

38 LÓPEZ, Msc. Assad. La Productividad. Módulo Gerencia de Operaciones. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.[Material en cd –octubre /2011]

39 Productividad. [en línea: Power Point 2013]. <<http://xa.yimg.com/kq/groups/39998583/795574988/name/PRODUCTIVIDAD.ppt>>

cómo logran lo que hacen. Edgar H. Shein, en el libro de Stoner ha definido el concepto de cultura así: "un patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo cuando resolvía sus problemas para adaptarse al exterior e integrarse en su interior, que ha funcionado lo bastante bien como para que se considere válido y, por lo tanto, deseable para enseñarlo a los miembros nuevos como la forma indicada de percibir dichos problemas, de analizarlos y sentirlos.

Edgar H. Shein, sugiere que la cultura existe en 3 niveles: artefactos, valores adoptados y supuestos básicos.⁴⁰

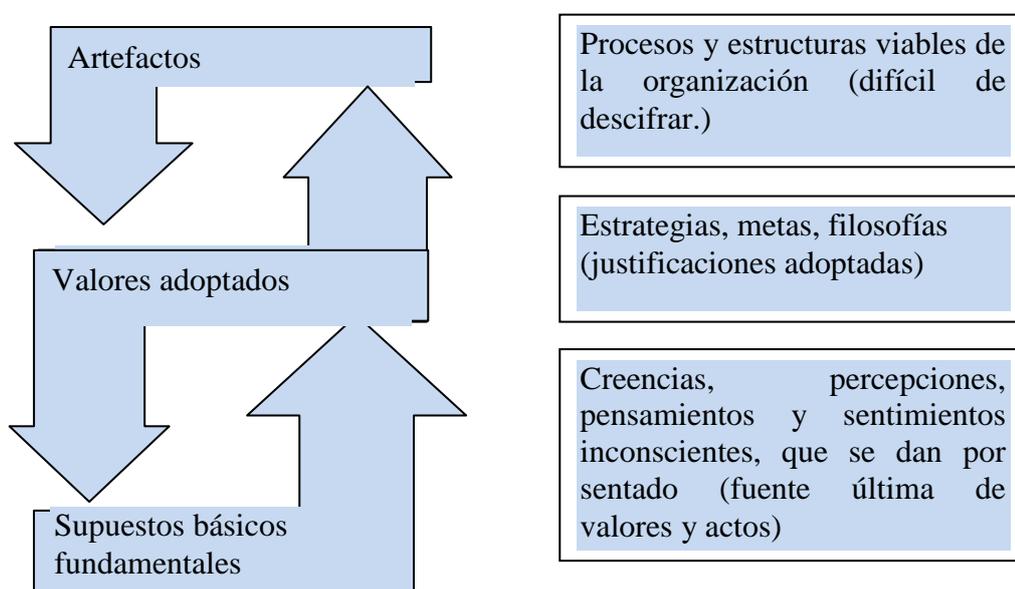


Grafico 5 Niveles de cultura

Fuente: STONER, James, FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel. Administración (1996)

La cultura en la empresa se genera casi siempre de forma espontánea y no consciente: es el conjunto de ideas básicas y valores que dan consistencia y coherencia al conjunto de comportamientos a través de los cuales la empresa existe. Suele ser síntesis y reflejo de una manera de entender la vida, el trabajo, la relación social, la economía e, incluso, la verdad o falsedad, lo aceptable y lo reprochable, de unas personas y/o de una sociedad en su conjunto. Salvo excepciones, "la cultura primero nace y se configura y, sólo después, se conceptualiza. Cada empresa crea su cultura y, al mismo tiempo, la cultura determina lo que la empresa es, lo que puede llegar a ser y lo que nunca llegará a ser".

⁴⁰ STONER, James, FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel. Administración . 6ta edición en español. Pearson Educación . 1996. pág. 201 7.2

Conocer explícitamente cuáles son los grandes principios y valores sobre los que se sostiene la cultura real de una empresa es penetrar en el núcleo mismo de su intimidad, es conocer la esencia de la "empresa mental" que está en las cabezas de sus miembros y es tener acceso a los resortes que la mueven de verdad en su interacción con el entorno. Una investigación sistemática sobre la materia permite identificar la existencia de cuatro dimensiones culturales determinantes del vigor y de la capacidad de generar riqueza de la empresa. De esta manera, queda "acotado" el terreno y, también, se da un paso decisivo para gestionar sistemáticamente la cultura de la propia empresa. Me limitaré a enunciarlas:

- La dimensión negocio o actividad de la empresa: cómo ésta vive y entiende su producto, la tecnología, los clientes y proveedores, su relación con ellos, etc.
- La dimensión personas: qué son las personas para la empresa, a qué pueden aspirar en ella, qué es la empresa para las personas, qué puede ésta esperar de ellas.
- La dimensión accionistas: el modo como la empresa vive su relación con ellos y lo que una y otros significan mutuamente.
- La dimensión entorno, tanto físico como social, en el que vive y se desarrolla la empresa. La empresa capaz de definir explícitamente y de gestionar activamente los principios y valores que la sustentan precisamente en estas cuatro dimensiones –no en otras facetas culturales– dispone de una ventaja competitiva de primera magnitud.⁴¹

¿Qué es cultura organizacional?

En el estudio de la cultura organizacional en las empresas debe tenerse presente la calidad de vida laboral, esta es usada frecuentemente como un indicador de la calidad total de las experiencias humanas en el lugar de trabajo. Una alta calidad de vida laboral es aquella que ofrece al individuo cosas tales como salario justo, condiciones seguras de trabajo, oportunidades para aprender y aplicar oportunidades nuevas, un espacio para desarrollar y progresar en su trayectoria profesional, protección de los derechos individuales y orgullo por el trabajo mismo y

⁴¹ Uriz Urzainqui, Javier. Recursos humanos": de concepto anticuado a creador principal de valor. España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., 2004. p 6.

por la organización. La productividad y la calidad de vida laboral pueden y deberán ir de la mano.⁴² La cultura de la organización es comparada con un ICEBERG, en la superficie están los aspectos evidentes o abiertos y bajo la superficie están los aspectos cubiertos u ocultos.⁴³

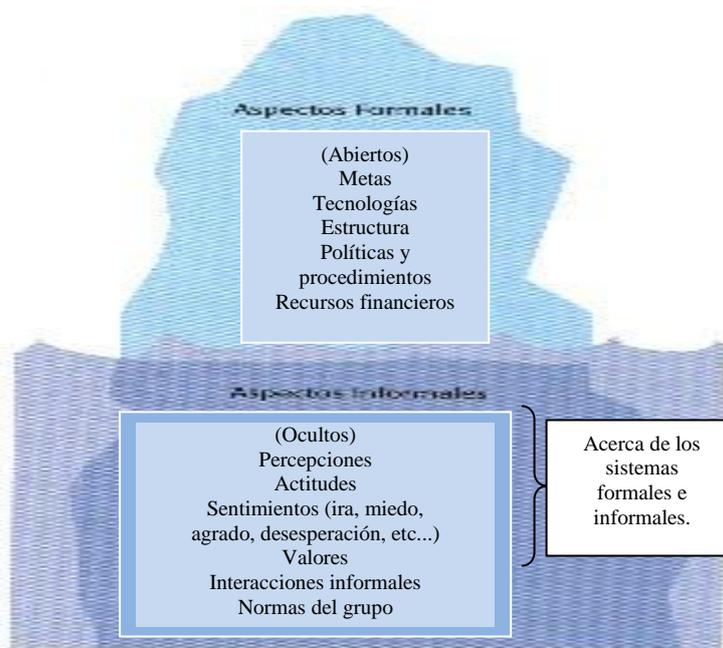


Gráfico 6 La cultura de la organización como un ICEBERG

Fuente: STONER, James, FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel. Administración 1996

Cultura organizacional: es la serie de entendidos importantes, como normas valores, actitudes y creencias, compartidos por los miembros de la organización. (Stoner) Utilizado para explicar mucho de lo que ocurre en las organizaciones. Una serie de organizaciones cultivan una cultura particular. En unas las ceremonias, los premios, la decoración y otras formas simbólicas de comunicación son características de una cultura corporativa que guían los actos de los miembros de la organización. Otras compañías tienen una cultura de incentivos que giran en torno a los empleados, otros dirigen su cultura corporativa hacia las innovaciones, otros avanzan rápidamente a la posición de líder de su industria o se esfuerzan por mantener la informalidad y las relaciones personales características de una pequeña empresa.⁴⁴

Según un artículo de Tendencias estratégicas publicado en el 2010 por Catalina Franco R. que se titula "La cultura organizacional es la clave para el éxito de una

⁴² John R. Administración Schermerhorn, Jr. Editorial Limusa Wiley. 2005. Balderas 95. México D.F. 620 págs.

⁴³ STONER, James, FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel. Administración . 6ta edición en español. Pearson Educación . 1996. pág. 201 7.1

⁴⁴ STONER, James, FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel. Administración . 6ta edición en español. Pearson Educación . 1996. 764 pp.

empresa" aporta diciendo que en la última encuesta de Work Watch ⁴⁵ (de Randstad) reveló que la cultura organizacional es fundamental para los empleados, que tiene un gran impacto en la moral, la productividad y la satisfacción de los trabajadores de una compañía, por lo cual, en momentos de crisis de estos últimos años la cultura organizacional se ha visto afectada por los despidos y el empeoramiento de las condiciones de los empleados y que debe fortalecerse la cultura para mejorar el rendimiento y enfrentar la crisis. Los datos de esta encuesta fueron los siguientes:

- El 66% de los trabajadores encuestados están de acuerdo en que la cultura organizacional es muy importante para el éxito de sus empresas
- El 35% creen que tiene el mayor impacto sobre la moral de los empleados.
- El 22% creen que lo tiene sobre su productividad.
- El 23 % de los trabajadores más jóvenes creen que lo tiene sobre la satisfacción laboral.
- El 59% creen que la crisis económica, con todos sus despidos y sus reducciones de salarios y de ventajas laborales, tuvo un impacto negativo sobre la cultura organizacional de sus compañías, que le tuvo consecuencias de desmotivación.

Para entender las prioridades comunes se preguntaron por los elementos más críticos para la cultura organizacional dándose este orden:

Actitud de los empleados	69%
Administración efectiva	64%
Relaciones de confianza fuerte	57%
Enfoque en los clientes	55%
Altos estándares de responsabilidad	50%
Compromiso con la capacitación y el desarrollo	47%
Programas de compensación y recompensas	45%
Apoyo para la innovación y las nuevas ideas	42%
Recursos útiles, tecnología y herramientas	41%

⁴⁵ Encuesta de "Work Watch" de Randstad: La encuesta fue realizada en línea entre más de mil empleados mayores de dieciocho años.

Énfasis en reclutamiento y retención de empleados sobresalientes.40% ⁴⁶

¿Qué es el clima organizacional?

Para comenzar a conceptualizar que es clima organizacional citaré una frase de un empresario exitoso que mantiene a toda su organización bajo un excelente ambiente laboral. "Puedes soñar, crear, diseñar y construir el lugar más maravilloso del mundo pero se requiere de personas para hacer el sueño realidad" - Walt Disney.

El clima laboral se refiere a un conjunto de características estables a lo largo del tiempo, relativas a las relaciones interpersonales y a las relaciones entre las personas y la empresa.⁴⁷ Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional. El clima junto con las estructuras y las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Según Fausto Bañuelos⁴⁸ nos recuerda que el clima laboral ha sido largamente estudiado, siendo uno de los primeros estudios el realizado en la planta Hawthorne de Western Electric, en Chicago por Elton Mayo. En este estudio se dividía al personal en grupos de experimentales y se le sometía a cambios deliberados en la iluminación; la productividad subía pero no de manera uniforme. Posteriormente hicieron otras pruebas como aumentar el sueldo a algunos de los grupos, cambiar el descanso para otros, reducir la jornada laboral, etc. La productividad volvió a aumentar, más sin embargo no de manera uniforme y crecía o disminuía con el paso del tiempo dejando a los investigadores sumidos en misterios. El licenciado Bañuelos dice que el personal aumenta su productividad cuando se le demuestra un genuino interés, y acota que no significa que el ambiente físico no importe, cuando el mobiliario, la iluminación, la ventilación, la pintura, etc., están en pésimas

⁴⁶ Franco, Catalina. La cultura Organizacional es la clave para el éxito de una empresa. Tendencias estratégicas. Artículo Publicado octubre 2010 (En línea 15-12-2012) http://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa_a4976.html

⁴⁷ Bañuelos, Fausto. Mejora el clima laboral en tu empresa e incrementa la eficiencia de tu PYME. (en línea 15-12-2012).<http://www.ideasparapymes.com/contenidos/diagnostico-clima-laboral-pyme.html>.

⁴⁸ **Fausto Bañuelos:** Licenciado, Administración de Empresas 2001 – 2005 Universidad La Salle de Cancún, A.C. ha colaborado con compañías como Costco y Disney entre otras. Actualmente se desempeña como empresario en el área inmobiliaria y brinda asesoría administrativa a diversas organizaciones y empresas.

condiciones genera decepción entre los empleados y dice que esto comunica al exterior un desinterés y falta de profesionalismo de la compañía. A todos estos factores se suman la falta de capacitación del personal, la falta de compromiso o las leyes laborales en que debe preocuparse un empresario realmente para mejorar el clima laboral y comprometerse con el personal para elevar el grado de productividad y eficiencia en su negocio

Escalas de climas organizacionales.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales y de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. El proceso del clima organizacional requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis de todas las cosas que lo componen, por lo que el clima organizacional debe de ofrecer calidad de vida laboral, que es usada frecuentemente como un indicador de la calidad total de las experiencias humanas en el lugar de trabajo.

Una alta calidad de vida laboral es aquella que ofrece al individuo cosas tales como:

- Salario justo,
- Condiciones seguras de trabajo,
- Oportunidades para aprender y aplicar oportunidades nuevas,
- Un espacio para desarrollar y progresar en su trayectoria profesional,
- Protección de los derechos individuales y
- Orgullo por el trabajo mismo y por la organización.
- La productividad y la calidad de vida laboral pueden y deberán ir de la mano.⁴⁹

¿Cómo afecta la cultura organizacional en el clima de una organización?

El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales de cierre mensual y anual, proceso de reducción de personal incremento general de los salarios etc. Por ejemplo cuando se aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional,

⁴⁹ John R. Administration Schermerhorn, Jr. Editorial Limusa Wiley. 2005. Balderas 95. México D.F. 620 págs.

puesto que hay ganas de trabajar y cuando disminuye la motivación éste disminuye también ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.⁵⁰ Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación. Satisfacción, adaptación, innovación etc. Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc.⁵¹

Características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional.

- La identidad de sus miembros.
- Énfasis en el grupo.
- El enfoque hacia las personas.
- La integración de unidades.
- El control.
- Tolerancia al riesgo.
- Los criterios para recompensar.
- El perfil hacia los fines o los medios.
- El enfoque hacia un sistema abierto.
- Tolerancia al conflicto.

Si no existe esta cultura dominante, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuye ya que no existe una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable. La cultura organizacional debe ser como un beneficio reconocido por toda la organización para facilitar la generación del compromiso total, una estabilidad social para que los empleados se sientan seguros y a gusto de tener recompensas al ser productivos.

⁵⁰Gestiopolis.(en línea) <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>

⁵¹¿Cómo afecta la cultura organizacional en el clima de una organización? (En línea) <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>

Tipos de cultura organizacional y factores del clima laboral.

Se definen 4 tipos de cultura organizacional, según Jeffrey Sonnenfeld⁵² de la Universidad de Emory.

- 1.- ACADEMIA.- define a una organización que recluta, capacita, especializa y guía al recurso humano por varias funciones.
- 2.- CULTURA DE EXPERIENCIA.- Antigüedad, dando la lealtad y el compromiso proveniente de una adaptación e integración es primordial y se denomina CLUB.
- 3.- EQUIPO.- Tiene como perfil el riesgo a la innovación, donde se adoptan recursos humanos talentosos y de experiencia son flexibles y abiertos, lo que permite a las personas crecer.
- 4.- FORTALEZA.- Está orientada a sobrevivir puesto generalmente estos grupos han pasado por la experiencia de los 3 anteriores, ofrecen poca seguridad pero grandes desafíos al cambio.⁵³

El clima junto con las estructuras y las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Los factores que influyen en el clima laboral.⁵⁴

- Liderazgo.
- Relaciones.
- Implicación
- Organización
- Reconocimiento.
- Remuneraciones e
- Igualdad.

Fausto Bañuelos publica en su artículo que el clima laboral a pesar de ser un factor difícil de cuantificar es determinante para el éxito de las empresas y dice que una manera de descubrir el clima actual es realizando un diagnóstico del mismo utilizando métodos de investigación conocidos como las encuesta y las entrevistas.

⁵² Jeffrey Sonnenfeld, fundador (1989) y director del Centro de Estudios de Liderazgo y Carreras de la Escuela de negocios Goizueta, fue decano de la Escuela de Administración de DuPree Georgia Tech. <http://www.emory.edu/home/index.html>

⁵³Tipos de cultura organizacional.(en línea) <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>

⁵⁴ Bañuelos, Fausto. Mejora el clima laboral en tu empresa e incrementa la eficiencia de tu PYME. (en línea 15-12-2012).<http://www.ideasparapymes.com/contenidos/diagnostico-clima-laboral-pyme.html>

Culmina manifestando que el empresario debe ser el primer interesado en generar un clima de tranquilidad y concordia, que no hay que confundir el respeto y la empatía con la camaradería porque una empresa no es un lugar con ambiente de fiesta. Sin embargo es importante que el personal se sienta relajado y cómodo al realizar sus actividades.

Modelos de gestión.

Cuando hablamos de gestión nos referimos a la forma de administrar, gobernar, ordenar, disponer o a cómo organizar un conjunto de trámites para resolver ciertas actividades en una organización empresarial o llevar a cabo algún tipo de proyecto con objetivos establecidos y que para su realización se debe cumplir con trámites concretos.

¿Qué es un modelo de gestión?

Un modelo de gestión⁵⁵ entonces es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Estos pueden ser aplicados en empresas y negocios privados como en la administración pública. No todos los modelos de gestión son iguales cada uno difiere en sus políticas, reglas y procedimientos, y también varían en sus objetivos siendo en muchos casos inclinados a factores económicos, políticos o sociales.

¿Qué es un modelo de Gestión de Recursos Humanos?

La GRH constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico⁵⁶. Según otros autores es el resultado de las aportaciones de distintas etapas, que se producen cronológicamente. El desarrollo de la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) no puede ser vista como un modelo igual en todos los países, no puede ofrecerse como un modelo lineal, ya que cada organización tiene su propio sistema y por consiguiente su propia dirección, implica ello que en un país puede ponerse en práctica por ejemplo un

⁵⁵ Definición de modelo de gestión - Qué es, Significado y Concepto (en línea) octubre 2012 <http://definicion.de/modelo-de-gestion/#ixzz2DdxOabM6>

⁵⁶ Velázquez Zaldívar, Reynaldo; Miguel Guzmán, Margarita de. Modelos contemporáneos de gestión de recursos Humanos. Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2009. p 2.<http://site.ebrary.com/lib/ulaicavrsp/Doc?id=10337341&ppg=4>

sistema de incentivos, o una nueva organización del trabajo y resulte una novedad, pero para otros países sin embargo puede que no lo sea⁵⁷.

A esta gestión se le es asignado la actividad de identificar las necesidades de personal en una organización siendo estas: la contratación de empleados, el diseño de su trabajo, su capacitación, la evaluación de su desempeño y la administración de su remuneración; ésta gestión tiene un protagonismo que va más allá de las exigencias y parámetros que se tienen establecidos en las organizaciones en materia de ARH.⁵⁸ Es importante el estudio y conocer el alcance de la gestión humana que relaciona a los empleados y toda la organización porque influyen en los objetivos meta para el desarrollo empresarial.

Características de los Modelos de Gestión de Recursos Humanos.

La aplicación práctica de los sistemas de GRH se realiza sobre la concepción de diferentes modelos y enfoques contemporáneos, valiosos para el diseño y/o perfeccionamiento de los sistemas de recursos humanos en las empresas. La Corporación Andina de Fomento (CAF), institución latinoamericana de estudios empresariales, plantea la necesidad de cambiar los enfoques tradicionales de administración de personal por otros enfoques, determinados por las características del entorno donde operan las empresas en la actualidad. Este entorno obliga a las organizaciones a incrementar la competitividad y conduce a colocar en el centro de la estrategia empresarial el mejoramiento de la calidad y la productividad.⁵⁹

Existen tres variables de las cuales depende la efectividad del RH: habilidad; motivación, flexibilidad o adaptación al cambio, importantes para el sistema de GRH que debe integrarse, por los siguientes subsistemas:

- Subsistema de puestos y cargos.
- Subsistema de entrenamiento y desarrollo.
- Subsistema de retribución y reconocimiento.
- Subsistema de evaluación.

⁵⁷ Camejo, Armando J.; Cejas, Magda. Responsabilidad social: factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI. Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas. 21(1): 127-142, 2009.España: Servicio de Publicaciones, Universidad Complutense de Madrid, 2010. p 8.

⁵⁸ (ARH) Administración de los Recursos Humanos.

⁵⁹ Velázquez Zaldívar, Reynaldo; Miguel Guzmán, Margarita de. Modelos contemporáneos de gestión de recursos Humanos. Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2009. p 2.<http://site.ebrary.com/lib/ulaicavrsp/Doc?id=10337341&ppg=4>

- Subsistema de selección.
- Subsistema de participación.⁶⁰

Autores contemporáneos que han planteado modelos de recursos humanos centrados en el puesto de trabajo.⁶¹

1. Carlos Bustillo (1994) con este modelo el autor pretende lograr una eficiente GRH y la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional. Este modelo es integrador se perciben las interrelaciones entre los diferentes elementos, todos orientados a la motivación y es sistémico pues cada elemento es un producto intermedio o final, que forma parte de un sistema y en él se relacionan las diferentes actividades de RH como son: reclutamiento y selección; perfiles de competencia; inventario y descripción de puestos; sistemas de objetivos; evaluación del personal; formación; promoción y remuneración.
2. Werther y Davis (1991), donde se expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más. Conformado por los siguientes elementos: fundamentos y desafíos, planeamiento y selección, desarrollo y evaluación, compensaciones, servicios al personal, relaciones con el sindicato, perspectiva general de la administración de personal. Este modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de RH vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado sistema de GRH.
3. Harper y Lynch (1992) plantean un modelo de GRH fundamentado en que la organización requiere RH en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal, y la evaluación del potencial humano. A partir del conocimiento de los RH con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puesto; curvas

⁶⁰ Velázquez Zaldívar, Reynaldo; Miguel Guzmán, Margarita de. Modelos contemporáneos de gestión de recursos Humanos. Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2009. Pág. 3. <http://site.ebrary.com/lib/ulaicavrsp/Doc?id=10337341&ppg=4>

⁶¹ Velázquez Zaldívar, Reynaldo; Miguel Guzmán, Margarita de. Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos. Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2009. p 5. <http://site.ebrary.com/lib/ulaicavrsp/Doc?id=10337341&ppg=7>

- profesionales; promoción; planes de sucesión; formación, clima y motivación, selección de personal y planes de comunicación, evaluación del desempeño, retribución e incentivos).
4. CIDEC (San Sebastián, 1994), uno de los modelos más actuales; éste plantea que las políticas y objetivos de RH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. De esta forma se integran las diferentes actividades en un ciclo continuo que conforma el sistema: planificación, organización, selección, formación, evaluación, retribución, relaciones laborales, información, desarrollo y control. Este constituye un modelo funcional que muestra a la GRH en su integralidad donde se conjugan los objetivos de la organización con los objetivos del sistema de RH.
 5. Idalberto Chiavenato (1993), la administración de RH está constituida por subsistemas interdependientes y son: subsistemas de alimentación de RH, subsistemas de aplicación de RH, subsistemas de mantenimiento de RH, subsistema de desarrollo de RH y subsistemas de control de RH. Son extraordinariamente variables, el autor plantea la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de RH.
 6. Besseyre (1989) por su parte plantea un modelo de gestión estratégica de los RH al mostrar un procedimiento general donde la función de RH es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran) al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas, constituyendo éstas las misiones del sistema: adquirirlas, estimularlas y desarrollarlas.
 7. Arnol Hax (1992), plantea un modelo evolutivo de planeamiento y desarrollo de los RH del cual es posible derivar los componentes de un eficiente sistema de GRH, centrado en el planeamiento y desarrollo. La formulación del modelo está encaminada al incremento del rendimiento individual, pues todas las actividades de RH tienen una influencia fundamental sobre el mismo, y por consiguiente sobre la productividad y rendimiento de la organización.
 8. Beer, et. al., de la Harvard Business School (1989), plantea un modelo en el que se puede apreciar que los factores de situación son la base y determinan la superestructura; estos factores y los grupos de interés definen las políticas de RH, midiéndose sus resultados mediante las cuatro "C" (compromiso,

competencia, congruencia y costos eficaces). Los aspectos fundamentales incluidos en cada uno de los elementos que conforman el modelo son: factores de situación, grupos de interés, políticas de RH y resultados. Este modelo se considera superior pues le confiere un peso significativo al entorno de las empresas; además asume como rectora la estrategia empresarial y la cultura o filosofía de la empresa, permitiendo diagnosticar la GRH en su integralidad, al estructurar metodológicamente todas las actividades de RH.

Causas de los accidentes en el ambiente de trabajo.

La división factores técnicos-factores humanos a menudo esconde la noción de culpabilidad: la del patrono, por una parte y la del obrero, por otra. Cuando se presenta un accidente en la empresa intervienen elementos como causas básicas e inmediatas de los mismos.

Causas básicas: Las que permiten explicar por qué sucede lo indeseable, materializado en hechos concretos que están posibilitados por previos comportamientos de gestión, se dan por:

Factores personales: por confianza excesiva, la actitud de incumplimiento de normas y procedimientos de trabajos establecidos, irresponsabilidad, fatiga, etc.

Falta de capacitación y adiestramiento en el puesto de trabajo: desconocimiento de medidas preventivas de accidentes laborales, carencia de hábitos de seguridad, problemas psicosociales y familiares y conflictos interpersonales.

Causas inmediatas: las señales o indicios inmediatos están constituidos por:

Condiciones inseguras: estas son situaciones por debajo del estándar admitido como seguros en los procedimientos, equipos, materiales y ambiente de trabajo.

Los actos inseguros: es la causa humana que actualiza la situación del riesgo para que se produzcan accidentes. Ver actos inseguros y condiciones inseguras en la **Tabla No. 1** (Causas inmediatas de los accidentes en el ambiente de trabajo).⁶²

⁶² Del Refugio C., Erik y Castañeda, Martha. Tesis: Modelo de Implementación de Sistema de Gestión de la Seguridad e Higiene en la Compañía impresora y litográfica universal. Instituto Politécnico Nacional. UPIICSA (unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. 2009. (pdf. en línea) México, DF. Págs. 48-58

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

Actos inseguros	Condiciones inseguras
Levantar cargas de forma incorrecta.	Puntos de operación desprotegidas.
Situarse en lugares peligrosos.	Resguardos inadecuados.
No utilizar la protección personal.	Material o herramientas defectuosas
Poner en marcha sin autorización.	Aglomeración inapropiada de material.
No avisar previamente de la intervención crítica que se practica.	Orden y limpieza deficiente.
No asegurar los dispositivos de corte en las reparaciones.	Sistemas de avisos incorrectos.
Utilizar equipos y materiales indebidos para trabajos concretos.	Niveles excesivos de polvo, humos, gases y vapores
Gastar bromas pesadas.	Exposiciones incontroladas a radiaciones y ruidos excesivos.
Introducir bebidas alcohólicas.	Ventilación e iluminación escasas.
No practicar la higiene personal.	Fuentes de ignición en atmósferas y materiales peligrosos.
Conducir sin autorización.	Puestas a tierra inexistentes.

Tabla 1. Causas inmediatas de los accidentes en el ambiente de trabajo.

Fuente: Tesis: Modelo de Implementación de Sistema de Gestión de la Seguridad e Higiene en la Compañía impresora y litográfica universal. Instituto Politécnico Nacional. UPIICSA. 2009.63

Higiene en el trabajo.

Es la que se ocupa del estudio de las relaciones y efectos que sobre el trabajador produce el contaminante (físico, químico o biológico) existente en su lugar de trabajo y que se ha definido como ambiente ocupacional o industrial. Los 4 elementos definitivos de la higiene industrial son:

1. Anticipación de los riesgos para la salud en el trabajo. 2. El reconocimiento de los peligros para la salud (tiene prioridad, debido que pueden aparecer antes de que la evaluación o control adecuados puedan llevarse a cabo).
3. Evaluación, después de reconocer un riesgo de salud (el profesional de seguridad e higiene industrial debe identificar las medidas necesarias para valoración adecuada).
4. Control de los riesgos para la salud que surjan en o del lugar de trabajo (incluye el daño potencial que puede aparecer en la comunidad por emisiones no controladas y otras situaciones como exposiciones familiares a desechos peligrosos llevadas a casa por los trabajadores).

⁶³ Del Refugio C., Erik y Castañeda, Martha. Tesis: Modelo de Implementación de Sistema de Gestión de la Seguridad e Higiene en la Compañía impresora y litográfica universal. Instituto Politécnico Nacional. UPIICSA (unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. 2009. (pdf. en línea) México, DF. Págs. 48-58

Los factores ambientales en el ambiente laboral.

La salud depende de la interacción de los factores ambientales, producidos como consecuencia del desarrollo de la actividad laboral y el ambiente en que ésta se realiza. Ver Tabla 2. Los factores ambientales en el ambiente laboral.

Químicos Constituidos por materia inerte orgánica o inorgánica, natural o sintética.	• Sólidos	Polvo Humo Humo metálico.
	• Líquidos	Niebla Bruma Smog
	• Gases	Gas Vapor
Físicos Están constituidos por los estados energéticos que tienen lugar en el medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Ruido y vibraciones • Temperatura, humedad, velocidad del aire y presión atmosférica. • Radiaciones ionizantes y no ionizantes. • Calor (estrés térmico) • Presiones y depresiones • Campos eléctricos y magnéticos 	
Biológicos Están constituidos por los agentes vivos que contaminan el medio ambiente y que pueden dar lugar a enfermedades infecciosas o parasitarias.	<ul style="list-style-type: none"> • Microbios • Bacterias • Virus • Protozoos, etc. 	
<p>Tabla 2. Los factores ambientales en el ambiente laboral. Fuente: Tesis "Modelo de Implementación de Sistema de Gestión de la Seguridad e Higiene en la Compañía impresora y litográfica universal". Instituto Politécnico Nacional. UPIICSA. 2009.64</p>		

Toxicodinámica.

En el medio ambiente la biota está rodeada permanentemente de una gran cantidad de sustancias con las cuales interacciona en todas sus actividades vitales. Todos los compuestos con los que está en contacto, incluyendo el agua, puede ser tóxico en determinadas dosis, es evidente que un gran número de especies han tolerado esta situación. Para que un tóxico ambiental cause un daño, se debe:

1. Estar expuesto a él.
2. El toxico tiene que vencer las defensas del organismo que tratan de impedirle que llegue al tejido blanco en forma activa.

El efecto producido por una dosis, depende de la cantidad de tóxico que llegue en estado activo al sitio de acción y del tiempo que se le permita actuar allí. **Ver Gráfico**

⁶⁴ Del Refugio C., Erik y Castañeda, Martha. Tesis: Modelo de Implementación de Sistema de Gestión de la Seguridad e Higiene en la Compañía impresora y litográfica universal. Instituto Politécnico Nacional. UPIICSA (unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas). 2009. (pdf. en línea) México, DF. Págs. 48-58

No. 7 Proceso ADME (rutas que sigue un tóxico en el organismo), donde se consideran que consta de 4 pasos: absorción, distribución, metabolismo y la excreción.⁶⁵

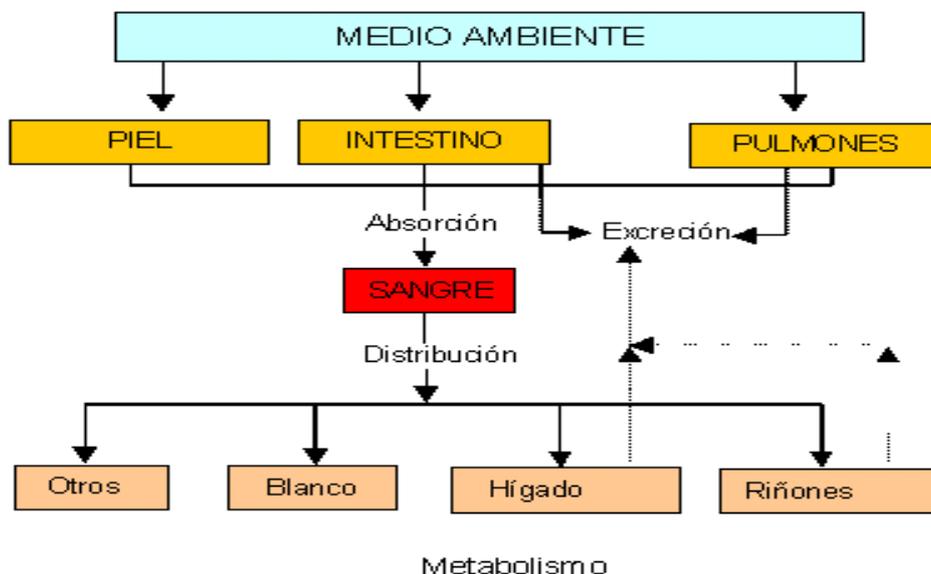


Gráfico 7. Proceso ADME (rutas que sigue un tóxico en el organismo)
Fuente: Toxicodinámica. TOXICOLOGIA AMBIENTAL. Center for Toxicology. The University of Arizona

Contaminantes tóxicos y su forma de acción.

La interacción del contaminante tóxico y el organismo se inicia en la zona del cuerpo en contacto con el medio ambiente contaminado que constituyen las vías de acceso y entrada del tóxico. Puede ser absorbido, distribuido, acumulado, metabolizado y eliminado por el organismo. Los tóxicos industriales pueden ser: sistémicos, irritantes, neumoconióticos, asfixiantes físicos y asfixiantes químicos.

Por lo tanto es preocupante que los empleados que trabajan en áreas industriales estén expuestos a todos estos contaminantes, es por eso que debe prevalecer la seguridad industrial, al utilizar todos los artículos, vestimentas necesarias para cada tipo de industria en este caso las imprentas deben tener reglamentos internos que obliguen a utilizar todas las protecciones y se responsabilicen por la salud de cada uno de sus empleados.

⁶⁵ Toxicodinámica. TOXICOLOGIA AMBIENTAL. Center for Toxicology. The University of Arizona. (consulta en línea 10 diciembre) toxcenter-info@pharmacy.arizona.edu. , <http://toxamb.pharmacy.arizona.edu/c2-3.html>

Fundamentación Legal

El presente proyecto se ampara en los siguientes artículos de la constitución del Ecuador en la que tratan sobre la remuneración justa.⁶⁶

Art. 328 de la Constitución del Ecuador determina que: "La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como la de su familia..."; y que, "El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, y de aplicación general y obligatoria"; y, en su disposición transitoria Vigésimo quinta dispone la revisión anual del salario básico con carácter progresivo hasta alcanzar el salario digno.

Que, mediante acuerdo No. 0215, del 26 de diciembre de 2012, se fija a partir del 1 de enero del 2013, el salario básico unificado para el trabajador en general en 318,00/100 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica mensuales, mismos que sirve de base para el cálculo de los salarios mínimos sectoriales.

En uso de las atribuciones conferidas en los artículos 154, numeral 1 de la Constitución de la República del Ecuador, y 17 del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la función Ejecutiva; y en concordancia con lo establecido en el artículo 124 del código de trabajo, acordó:

Art. 1. De la estructura ocupacional en las comisiones sectoriales.- Los niveles para el análisis y estudio de las estructuras ocupacionales de las comisiones sectoriales, serán:

Nivel A. jefatura

Nivel B. supervisión

B 1.- supervisión general

B2.- Supervisión técnica

B3.- supervisión operativa

Nivel C. operación

C1.- operación especializada

C2.- Operación técnica

⁶⁶ Según acuerdo 0216 Dr. José Francisco Vacas Dávila, Ministro de Relaciones Laborales. República del Ecuador. Quito-Ecuador.

C3.- operación básica

Nivel D. asistencia

D 1.- Asistencia administrativa

D2.- Asistencia técnica

Nivel E. soporte

E1.- soporte administrativo

E2.- soporte operativo

Art. 3. De la denominación del cargo/actividad.- La denominación del cargo/actividad es específica y no general, por lo que ésta debe constar en el contrato de trabajo y sus actividades se sujetarán a la misma.⁶⁷

A continuación se detalla las estructuras ocupacionales y porcentajes de incremento para la remuneración mínima sectorial las actividades según la rama de actividad económica.⁶⁸

Cuadro 2: COMISIÓN SECTORIAL No. 19 "ACTIVIDADES TIPO SERVICIOS"				
ESTRUCTURAS OCUPACIONALES Y PORCENTAJES DE INCREMENTO PARA LA REMUNERACIÓN MÍNIMA SECTORIAL				
RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA:		2.- ACTIVIDADES EN MATERIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MINIMO SECTORIAL 2013
GERENTE / AFINES	A1		1918200000101	334,86
ADMINISTRADOR DE LOCALES / ESTABLECIMIENTOS	B1		1910000000003	333,17
ADMINISTRADOR GERENCIAL	B1		1910000000005	333,17
SUBGERENTE / AFINES	B1		1910000000006	333,17
JEFE / AFINES	B2		1920000000008	331,49
CONTADOR / CONTADOR GENERAL	C1		1910000000012	328,12
INSTRUCTOR / CAPACITADOR	C2		1920000000016	326,43
VENDEDOR / A	C3	Incluye: Empleado de Mostrador, Pre vendedor	1930000000020	324,74
SECRETARIA / OFICINISTA	D1		1910000000024	323,06

67 Según acuerdo 0216 Dr. José Francisco Vacas Dávila, Ministro de Relaciones Laborales. República del Ecuador. Quito-Ecuador.

68 Fuente: <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/tablas-de-incremento-para-la-remuneracion-minima-sectorial-y-tarifas/> (2013)

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

RECEPCIONISTA / ANFITRIONA	D1		1910000000025	323,06
COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR / ENCUESTADOR	D1		1910000000027	323,06
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR ADMINISTRATIVO	D1	Incluye: Archivador	1910000000028	323,06
MENSAJERO / REPARTIDOR	E1		1910000000034	320,39
CONSERJE / PORTERO	E1		1910000000036	320,39
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE LIMPIEZA	E1		1910000000038	320,39
EMPACADOR / CARGADOR	E2	Incluye: Encartonador, Etiquetador, Embalador	1920000000039	318,00

RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA: 3.- ACTIVIDADES PROFESIONALES

PUBLICISTA	C2	Incluye: Creativo	1920000000044	326,43
------------	----	-------------------	---------------	--------

RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA: 6.- SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA Y OTROS SERVICIOS DE VIGILANCIA

GUARDIA	E1	Incluye: PERSONAS QUE REALIZAN FUNCIONES DE SEGURIDAD PARA PERSONAS NATURALES O JURIDICAS, PORTANDO ARMAS O NO; SEGURIDAD MÓVIL O TRANSPORTE DE VALORES O ELECTRONICA	1911740000051	320,39
RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA:	7.- SERVICIOS TÉCNICOS			

CHOFER: camionetas livianas o mixtas hasta 3,5 toneladas.	C1		1910000000091	328,12
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE SERVICIOS TÉCNICO	E2		1920000000087	318,00

*En ningún caso la sumatoria de tarifas será menor al Salario Básico Unificado 2013; bajo las condiciones de deberes y derechos previstos en el Código de Trabajo.

Fuente: <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/tablas-de-incremento-para-la-remuneracion-minima-sectorial-y-tarifas/> (2013)

Elaborado por: Ing. Irma Aquino O.(2013)

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

Cuadro 3:				
COMISIÓN SECTORIAL No. 6 "PRODUCTOS INDUSTRIALES, FARMACÉUTICOS Y QUÍMICOS"				
ESTRUCTURA OCUPACIONAL Y PORCENTAJES DE INCREMENTO PARA LA REMUNERACIÓN MÍNIMA SECTORIAL				
RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA:			4.- IMPRENTAS, EDITORIALES E INDUSTRIAS CONEXAS	
CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2013
JEFE DE PLANTA	A1		0604314001062	339,72
JEFE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	B1		0604314001063	337,02
JEFE DE ÁREA DE MANTENIMIENTO	B2		0604314001064	334,32
JEFE DE ÁREA DE PRODUCCIÓN / CALIDAD	B3		0604314001065	331,61
ANALISTA TÉCNICO	C2		0604314001069	329,99
OPERADOR DE MAQUINARIA	C3		0604314001070	326,72
AYUDANTE DE MAQUINARIA / INSTRUMENTISTA	D2		0604314001072	322,33
TRABAJADOR DE PRODUCCIÓN PROPIO DEL SECTOR	E2		0604314001079	318,89
*En ningún caso la sumatoria de tarifas será menor al Salario Básico Unificado 2013; bajo las condiciones de deberes y derechos previstos en el Código de Trabajo.				
Fuente: http://www.relacioneslaborales.gob.ec/tablas-de-incremento-para-la-remuneracion-minima-sectorial-y-tarifas/ (2013) Elaborado por: Ing. Irma Aquino O.				

Art. 2. De la fijación de salarios mínimos sectoriales.- Fijar a partir del 1 de enero del 2013, los salarios/tarifas mínimas sectoriales, a nivel nacional, que recibirán los trabajadores privados amparados por el código del trabajo acorde a la estructura ocupacional descrita a continuación:

Para efectos del pago de tarifas en jornada nocturna se estará a lo establecido en el artículo del código de trabajo.

Según el Art. 49.- Jornada nocturna.- La jornada nocturna, entendiéndose por tal la que se realiza entre las 19H00 y las 06H00 del día siguiente, podrá tener la misma duración y dará derecho a igual remuneración que la diurna, aumentada en un veinticinco por ciento.

Según el Art.55 del Código de Trabajo el pago de horas suplementarias, y extraordinarias.

1. Las horas suplementarias no podrán exceder de cuatro en un día, ni de doce en la semana; 2. Si tuvieren lugar durante el día o hasta las 24H00, el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más un cincuenta por ciento de recargo. Si dichas horas estuvieren comprendidas entre las 24H00 y las 06H00, el trabajador tendrá derecho a un ciento por ciento de recargo. Para calcularlo se tomará como base la remuneración que corresponda a la hora de trabajo diurno; 3. El trabajo que se ejecutare el sábado o el domingo deberá ser pagado con el ciento por ciento de recargo. Horas Extraordinarias: a) Caso fortuito, fuerza mayor – aviso 24 horas a la Inspectoría de Trabajo. Trabajo en sábados y Domingos: Art.52 – 100% recargo. b) Condición de la industria o labor que no pueda interrumpirse.

Jornadas de recuperación.- Art. 60 Código de Trabajo. Imprevistos por falta de materia prima o fuerza mayor, se suspende y se recuperan cuando se normalice la actividad, hasta por tres horas diarias.

Organizaciones a las cuales pertenecen las imprentas en Ecuador.

Muchas imprentas en Guayaquil se encuentran afiliadas a algún gremio, organización, cámara o asociación de las cuáles reciben algún tipo de beneficios al formar parte de ellas, como: capacitaciones en el arte gráfico, actualizaciones de las impresiones para los documentos legales, cursos de diseños gráficos, asesorías, concursos entre otras actividades; dirigidos a los propietarios y empleados de las diferentes imprentas que forman parte de ellos. Entre las imprentas que se encuestaron proporcionaron información de algunas de ellas como destaco a continuación:

1. Asociación de Industriales Gráficos.⁶⁹
2. Cámara de Industrias Gráficas del Guayas.⁷⁰
3. Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI).⁷¹

⁶⁹ La Asociación de Industriales Gráficos. (En línea 15 de octubre) . Guayaquil. <http://www.aig.org.ec/>

⁷⁰ Cámara de Industrias Gráficas del Guayas.(en línea 2012). <http://www.camaragrafica.org.ec/index.php?p=Seminarios>

⁷¹ La CAPEIPI es un ente proactivo, incluyente, con programas de responsabilidad social, que fomenta el desarrollo productivo del país, con el apoyo de entidades públicas y privadas.
http://www.capeipi.org.ec/home/index.php?option=com_content&view=article&id=28&Itemid=103

4. Federación de Industriales Gráficos (FIGE).⁷²
5. Gremio artesanal de impresores y anexos gráficos del Guayas.⁷³
6. Gremio de artesanos gráficos.
7. Junta Nacional de Defensa del Arte.
8. Sociedad de tipógrafos del guayas⁷⁴ (Gabriel Olivares Presidente)

A continuación se destaca algunas de estas organizaciones y sus representantes:

Asociación de Industriales Gráficos.

Es una entidad jurídica de derechos privados y sin fines de lucro, constituida para trabajar en beneficio de quienes dedican su trabajo en la industria gráfica; en sus diferentes ramas, tienen un interés colectivo y es el intérprete de las aspiraciones, necesidades y problemas, generados por la propia naturaleza de sus actividades les impone, sea con el estado, con las personas y con el público en general. Los Beneficios de los Afiliados a la Asociación de Industriales Gráficos: Capacitación, asesoría legal, congresos y concursos, asistencia ferias internacionales, revistas impresión ecuatoriana, imagen empresarial en la página web. Actualmente tiene 79 empresas dedicadas a la Industria Gráfica ordenadas en orden alfabético en su página web.⁷⁵

Cámara de Industrias Gráficas del Guayas (C.I.G.G.)⁷⁶

Es una institución de derecho privado, sin fines de lucro y con personería jurídica distinta a la de sus socios, con capacidad para asumir y ejercer derechos, contraer obligaciones y celebrar toda clase de contratos y convenios que sean necesarios para el cumplimiento de sus objetivos. Tuvo sus inicios como la Sociedad de Industriales Gráficos Unidos Ecuatorianos, SIGUE, fundada en el 21 de Noviembre de 1946, fecha en la que un grupo de empresarios gráficos se organizaron como una asociación de propietarios de talleres de imprenta, convirtiéndose desde ahí en un movimiento gremialista con alcances nacionales, cuyos objetivos desde sus inicios

72 FIGE- AIG, Av. Amazonas y República, Edificio Las Cámaras, piso 8. Telfs.: (02) 2923 141/ (02) 2455 532; Fax: (02) 2456 664. e-mail: congresografico2012@gmail.com / aigquito@aig.org.ec., www.aig.org.ec. Quito-Ecuador

73 Av. del Ejército No. 2413 y Gómez Rendón Ecuador - Guayas, Guayaquil Teléfonos: (593) (4) 2377246

74 Fundado el 28 de junio de 1884, al servicio de los artesanos gráficos. Av. Del ejército 2413 y Gómez Rendón frente a los colectivos) 2364359

75 AIG. <http://www.aig.org.ec/>

76 Cámara de Industrias Gráficas del Guayas (C.I.G.G.) Mediante decreto No.100 emitido por el Ministerio de Industrias y Competitividad es fundada el 17 de Noviembre del 2008. <http://www.camaragrafica.org.ec/index.php?p=Antecedentes>

fueron la defensa irrestricta de los intereses del gremio gráfico en beneficio de la cultura y el desarrollo del país. Los objetivos principales:

- Representar, defender y proteger los intereses de la industria gráfica y de sus miembros.
- Emplear las medidas pertinentes para evitar la competencia desleal.
- El estudio y aplicación de sistemas para mejorar los procesos gráficos.
- Organizar programas de entrenamiento para diversas Áreas del aprendizaje gráfico.
- Servir como mediación en las controversias de sus asociados cuando estos lo solicitaren.
- Crear nexos de solidaridad entre las empresas asociadas.
- Organizar periódicamente actividades sociales y deportivas.

La Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI⁷⁷)

Fue conformada en 1971 y reúne a los pequeños y medianos empresarios de toda la provincia, estableciéndose en una de las importantes entidades del sector productivo, no solo por el número de afiliados sino por los empleos que generan sus empresas asociadas. Está conformada por 7 sectores siendo el sector gráfico uno de ellos. Es por eso que apoya también el XIX Congreso Latinoamericano de Productos gráficos y al XV Congreso Nacional de la Industria Gráfica Ecuatoriana.

FIGE

El empresario ecuatoriano Félix Enrique Cortés Pinto,⁷⁸ actualmente el presidente de la Federación de Industriales Gráficos del Ecuador (FIGE), ha sido distinguido en muchos años por su constante y laborioso apostolado gremial por la unión de toda la industria gráfica del continente.

⁷⁷ La CAPEIPI es un ente proactivo, incluyente, con programas de responsabilidad social, que fomenta el desarrollo productivo del país, con el apoyo de entidades públicas y privadas. http://www.capeipi.org.ec/home/index.php?option=com_content&view=article&id=28&Itemid=103

⁷⁸Nominado por CONLATINGRAF recibió el premio Líder Gráfico de América en 2008, incursionó por primera vez en las artes gráficas en la década de los 80 cuando fue cofundador de una firma especializada en productos plásticos y promocionales llamada Publygraf. En 1987 fue miembro de la AIG en Ecuador y desde 1995 desempeñó diversos cargos directivos y fue electo presidente de 1999 a 2005. Después pasó a ser presidente de FIGE así como de CEFORCOM - Corporación Ecuatoriana de Formación Profesional Compartida. http://www.conlatingraf.org/_ingles/novedades/de_interes/08_02_23/b.htm

Es directivo del comité organizador de las ferias que realiza Figrampa⁷⁹ enfatiza que "el aparato productivo invierte en esta Feria porque en la actualidad, no es un mito de que las empresas con mejores resultados son las que manejan una estrategia comunicacional y publicitaria fuerte. Para ello, uno de los mejores aliados es precisamente la industria gráfica".

Ferias y concursos dirigidos a la Industria Gráfica Ecuatoriana

Las medianas y grandes empresas dedicadas a la industria gráfica participan en ferias, ciertos programas y concursos en representación de Ecuador. A continuación se destacan las siguientes:

CONLATINGRAF⁸⁰

En la 42a. Asamblea General, en la ciudad de San José, Costa Rica, en Abril de 1991, el Sr. Francisco Valdivieso⁸¹ presentó a la reunión en forma oficial el afiche y el folleto promocional del Primer Certamen del Concurso, que se llevó a cabo en oportunidad del XIII Congreso Latinoamericano de la Industria Gráfica, realizado en la ciudad de Caracas Venezuela, en octubre del mismo año. A partir de ese momento se resolvió que en forma conjunta con los Congresos bienales organizados por CONLATINGRAF se realizara el Concurso Latinoamericano de Productos Gráficos, y propuso a la Asamblea que el certamen se denominara "Theobaldo de Nigris"⁸² en homenaje a uno de los industriales fundadores de CONLATINGRAF. (Ver anexo cómo está integrada Conlatingraf). El propósito de CONLATINGRAF es premiar la calidad integral del producto gráfico latinoamericano así como estimular la competitividad entre los países del área, a fin de elevar sus estándares actuales de calidad. En marzo de 1998, Tomás Domínguez (Director Ejecutivo de CONLATINGRAF) propuso a la Asamblea que los certámenes se llevaran a cabo todos los años en el mes de octubre, en oportunidad de la realización de la Asamblea General.

⁷⁹ Es la feria que reúne a los industriales gráficos del país. <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/pagina-497759.html>

⁸⁰ La Confederación Latinoamericana de la Industria Gráfica, fue fundada en noviembre de 1967, en la Ciudad de Mar del Plata, República Argentina, tiene su sede permanente en Montevideo, capital de la República Oriental del Uruguay. Es una organización gremial que está integrada por las siguientes federaciones, cámaras y asociaciones de 15 países de América Latina, Centroamérica y el Caribe.

⁸¹ Sr. Francisco Valdivieso, Presidente de CONLATINGRAF en el año 1990, fue el gestor de esta gran iniciativa.

⁸² El Sr. Theobaldo de Nigris fallecido en Brasil, fue el fundador de la Associação Brasileira da Indústria Gráfica (ABIGRAF) y Presidente de CONLATINGRAF durante el bienio 71-73., realizó un aporte muy valioso para la causa integracionista latinoamericana.

En su versión "Lo mejor de la producción gráfica latinoamericana", el concurso se concibe como una olimpiada gráfica entre los diferentes países de la región, en todos los concursos, el jurado calificador está integrado por expertos internacionales integrantes de los centros de capacitación y de instituciones técnicas del sector de las artes gráficas.⁸³ Los trabajos ganadores participan - con el auspicio de la firma Sun Chemical de Estados Unidos - al Concurso Premier Print Award organizado por la PIA Printing Industries of América (USA). En publicación del 10 de octubre del 2012 la Federación de Industriales Gráficos del Ecuador-FIGE y la Asociación de Industriales gráficos de Pichincha (AIG)⁸⁴ organizaron, con el respaldo de la Confederación Latinoamericana de la Industria Gráfica (CONLATINGRAF) el XIX Concurso Latinoamericano de Productos Gráficos THEOBALDO DE NIGRIS y el XIII Concurso Nacional "Lo mejor del Impreso Ecuatoriano", estos concursos premian la calidad del impreso gráfico Latinoamericano y nacional.⁸⁵

El día de la premiación fue aprovechando la 76ava Asamblea General Ordinaria de CONLATINGRAF el día 27 de Octubre del 2012 con sede en nuestro Ecuador y se celebró en la ciudad de Quito. Cabe recalcar que el 16a concurso se realizó en la ciudad de Lima Perú en octubre de 2009, el 17a Concurso tuvo lugar en México en el mes de noviembre de 2010, y el 18ª Concurso fue en Uruguay (Octubre del 2011). En forma paralela se desarrolló el XV Congreso Nacional de la Industria Gráfica Ecuatoriana, cuyo objetivo es dar a conocer a sus participantes los avances de la industria gráfica latinoamericana, mediante charlas y vivencias magistrales. Además este congreso sirve como retroalimentación técnica y cognitiva de los avances de la Industria Gráfica porque asisten conferencistas y adicional a esto intercambian experiencias entre los gráficos.

Figrampa

La industria gráfica del país exhibirá su capacidad productiva en la tercera feria Figrampa 2011. Consistía en fusionar la publicidad y los más avanzados materiales. La sede fue en el Centro de Exposiciones Quito (septiembre del 2011).

⁸³ Historia de CONLATINGRAF. <http://www.conlatingraf.org/theobaldodenigris/historia.htm>

⁸⁴ Asociación de Industriales gráficos de Pichincha. <http://www.aig.org.ec/>

⁸⁵ Congreso Nacional de la Industria Gráfica. <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/107294-congreso-nacional-de-la-industria-gra-fica/>

Proyectos de tesis que analizan y dan solución a diferentes problemas generados en las imprentas.

Universidad Latina de Panamá.

En la carrera de Administración de negocios con énfasis en Banca y Finanzas, realizaron un proyecto de administración el cual consistía en un nuevo modelo de tecnología para incrementar el volumen de rentabilidad de la empresa PRONTO PRINT, S.A., los antecedentes de esta empresa iniciada el 31 de Octubre de 1985, dedicada a publicidades y papelería de oficina, consiste en que:

- Poseían una sola máquina que imprimía a un solo color.
- Pocos empleados
- La parte administrativa se realizaba a mano
- En la mayoría de los casos; los trabajos se entregaban atrasados y esto causaba pérdida de los clientes.
- Para hacer trabajo de gran magnitud el mismo personal tenía que trabajar las 24 horas del día.

Esta situación se vio agravada con la llegada de la llamada Dictadura en donde el personal fue reducido a tres personas y los que se liquidaron quedaron eventuales se vio afectado pagando un porcentaje en especies, o se daban abonos, los dueños decidieron vender la imprenta debido a que no se contaba con el capital y la tecnología necesaria para estar a nivel competitivo con otras. En noviembre de 1990 reinicia operaciones la imprenta con una nueva administración, pero en el área administrativa se necesitaba:

- Equipos de computadoras para establecer un sistema de contabilidad, llevar órdenes de trabajo, órdenes de compra, cotizaciones, inventarios.
- Un departamento de diseño gráfico.
- Nuevas máquinas que brinden mayor rapidez y calidad en la realización del trabajo.

Las Posibles Soluciones que le dieron a este caso fue que con la nueva administración que surgió por la venta de la imprenta, ésta podría tener mayor producción debido a que se iría a invertir el capital en innovaciones tecnológicas.

Área Metropolitana de San Salvador.

"Propuesta del Modelo de Gestión por competencia estratégico para generar competitividad dentro de la mediana Imprenta, de la Industria Gráfica en el área Metropolitana de San Salvador", esta propuesta buscaba generar beneficios:

- A corto plazo para la Industria Gráfica de El Salvador,
- Para la mediana imprenta garantizando un mejor desempeño en el mercado al modernizar sus procesos.
- Para el cliente al ser beneficiario directo e inmediato.

Este proyecto citado como fuente de información está orientado bajo criterio de uniformidad, es decir que cualquier entidad dentro del sector a quien esté dirigida puede adoptarla en el momento que los administradores lo estimen necesario.

Al revisar estos dos proyecto de investigación se evidencia que para la diversas actividades productivas a nivel de imprentas no existe una estructura organizacional que vele por todas las necesidades que piden estos negocios, que aunque son pequeños pero para hacerle frente a la competencia necesitan de mayor atención para la captación de clientes y la permanencia de esta fuente de trabajo. Es por estos casos que me permito estudiar a todos los comportamientos en el clima organizacional para proponer un modelo de gestión del talento humano para el crecimiento de estas imprentas.

1.5.2. Marco conceptual.

Casa consistorial⁸⁶: Edificio donde el Alcalde y los Concejales se reúnen en corporación para regir el pueblo, villa o ciudad.

CMI (BSC)⁸⁷: denominado así para el medio Latinoamericano, es conocido también como Tablero de Comando, por su hermenéutica, fue creado por dos profesionales de Harvard, Robert S. Kaplan y David P. Norton, denominado en inglés Balanced Scorecard (una traducción más próxima sería Anotador Balanceado), se constituye como una de las mejores innovaciones de la administración estratégica, en la década de los noventa.

⁸⁶Wordreference. Definición casa consistorial. 2012. [en línea]< <http://www.wordreference.com>>

⁸⁷ Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard. www.gestiopolis.com/.../cuadro-mando-integral-teoria-y-practica.

Cultura: es una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que encajan unos con otros para definir lo que significa ser miembro de una sociedad concreta. En un sentido antropológico e histórico es la médula de un grupo o una sociedad específica (aquellos que distinguen la forma de interactuar de los miembros, entre sí y con los extranjeros) y cómo logran lo que hacen.

Empleados: trabajadores mensuales (para referirse al personal que trabaja en oficina).

Gutenberg: Considerado el inventor de la imprenta, entre las obras que salieron de sus prensas destacan un fragmento del Juicio Final del Sibyllenbuch (1445); tres ediciones de la Gramática latina, de Elio Donato; el calendario astronómico de 1458; la llamada Biblia de Gutenberg (1455), y el Salterio de Maguncia (1457).

Huecograbado: Uno de los procedimientos fotomecánicos que consiste en realizar la impresión mediante planchas o cilindros grabados en hueco obteniendo una estampa. Puede realizarse en color o en negro, con una perfección muy buena y detalle. Es uno de los procedimientos básicos de impresión, que sustituye los métodos manuales por los fotográficos.

Imprenta: 1.- f. Arte de imprimir libros, folletos, etc. 2.- Oficina donde se imprime. 3.- Pieza de madera de sierra, de siete a nueve pies de longitud, con una escuadría de tres pulgadas de tabla por una de canto.

Kanban: (de kan: visual y ban: tarjeta) es un sistema que controla el flujo de recursos en procesos de producción a través de tarjetas, que son utilizadas para indicar abastecimiento de material o producción de piezas. Puede entenderse también, como un sistema de producción que determina el flujo de materiales a través de señales que indican cuándo debe producirse un producto y cuándo debe reabastecerse de materias primas entre dos centros de trabajo que son consecutivos.

Linotipia: 1.- f. Máquina de componer, provista de matrices y crisol, de la cual sale la línea fundida formando una sola pieza. Es la máquina que se empleaba para la composición de textos, libros, periódicos, etc. 2.- Arte de componer con esta máquina.

litografía: Procedimiento de impresión, inventado por el alemán Senefelder en 1798, se basa en la propiedad de reproducir múltiples veces el dibujo ejecutado sobre una piedra litográfica mediante un lápiz o tinta grasos llamados, por ello, litográficos: O sea que en este procedimiento la piedra sirve de clisé. Modernamente, para eliminar los inconvenientes de la pesadez y difícil manejo de la piedra, se tiende a sustituirla por planchas de zinc o cromo (cincolitografía).

Monotipia: 1.- m. Máquina de componer que funde los caracteres uno a uno a medida que son necesarios. 2.- Arte de componer con esta máquina.

Obrero: trabajadores por horas (para referirse al personal que trabaja en fábricas).

Offset: m. Voz con que se designa un procedimiento de impresión por máquina rotativa, en la que la imagen de la página, dibujo, grabado, etc., es transferida, mediante una delgada lámina de zinc o de aluminio, a un cilindro de caucho, el cual imprime con gran nitidez, incluso sobre papeles no satinados.

Panel de experto: es una reunión entre varias personas sobre un tema específico, Los miembros del panel, que suelen recibir el nombre de «panelistas», exponen su opinión y punto de vista sobre la cuestión. Un panel suele tener de tres a cinco miembros; en todo caso, siete es el número máximo aceptable en un panel de expertos para que la reunión sea operativa. La duración estimada es de una o dos horas, con 10 ó 15 minutos dedicados a la presentación de cada ilustre.

Pluriculturismo: Se refiere a factores culturales como etnia, raza, sexo, capacidad física y preferencias sexuales aunque a veces se suman también la edad y otros factores (Stoner)

POP.- La publicidad POP⁸⁸, o mejor dicho, el material POP (Point Of Purchase) se refiere a todos los objetos que sirven para apoyar la publicidad de algún producto o empresa, se usa para hacer la publicidad al cliente, en forma de objetos que utilice, como bolígrafos, agendas, gorras, franelas, reglas, etc..

Posición sedente.- postura sentada en el puesto de trabajo.

Posición bípeda.- postura de pie en el trabajo.

⁸⁸ <http://foros.cristalab.com/que-es-la-publicidad-pop-t7602/>

Proceso: Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.⁸⁹

Recurso⁹⁰: m. medio para lograr algo. 2. bienes de una colectividad.

Rotativa: 1.- aj. Dícese de la máquina de imprimir que imprime con movimiento seguido y a gran velocidad. 2.- f. La misma máquina. 3.- m. Por ext., periódico impreso en estas máquinas.

Tipografía. (De tipógrafo).1. f. imprenta (arte de imprimir).

Tipógrafo, fa. (Del gr. $\tau\pi\omicron\varsigma$, tipo, y $-\acute{g}rafo$).1. m. y f. Persona que sabe o profesa la tipografía.

Xilografía⁹¹: 1.- f. Arte de grabar en madera. 2.- Impresión tipográfica hecha con planchas de madera grabada.

Taxonomía. f. ciencia que se ocupa de los principios, métodos y fines de la clasificación. Sinónimo de clasificación, ordenación, división, catálogo.

1.6. Formulación de la Hipótesis y variables.

1.6.1. Hipótesis general.

La elaboración de un modelo de Gestión de Talento Humano para la empresa Prograf S.A. optimizará el clima organizacional e incrementará la productividad del talento humano.

1.6.2. Hipótesis particulares.

- En este sector las imprentas sufren los mismos síntomas en la problemática del clima y cultura organizacional.

⁸⁹ STONER, James, FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel. Administración. 6ta edición en español. Pearson Educación. 1996. 764 pp.

⁹⁰ Equipo de redactores de editorial Don Bosco. Diccionario estudiantil LNS. 2010

⁹¹ Enciclopedia multimedia LAMBDA siglo XXI. Historia de la Imprenta. 2002 (ISBN.84-89436-47-9). LAMBDA Multimedia S.A [cd]

- Las imprentas en esta parroquia, no poseen un departamento de talento humano, son lideradas por un solo jefe y carecen de planes de desarrollo para el personal influyendo en la deserción de los mismos.
- La mayoría de las imprentas de esta población de estudio tendrán un gran impacto al analizar si se encuentran preparados para implementar y aceptar nuevos cambios administrativos.
- La productividad de la empresa Prograf se incrementará mediante la aplicación de un Modelo de Gestión de Talento Humano optimizando los recursos y mejorando el clima organizacional.

1.6.3. Variables

Variables Independientes: Gestión de Talento Humano.

Variables dependientes

Se identificaron más de una variable dependiente por cada hipótesis planteadas como se describen a continuación:

- Cumplimiento de normas y reglas internas.
- Alta rotación de personal y Relaciones laborales
- Trabajo en equipo y herramientas necesarias para el desempeño de funciones.
- Implementación de la descripción de puestos.
- La definición formal de una estructura organizacional.
- Plan para el desarrollo del personal.
- Existencia planes motivacionales para los empleados.
- Respuestas inmediatas a los clientes.
- Compromiso y lealtad de los colaboradores debido al grado de liderazgo con sus empleadores.
- Toma de decisión racionalizada para el diseño e implementación de propuesta que permitirá incrementar la productividad de los empleados en la empresa Prograf S.A.

Es decir que todas estas variables dependen de la óptima Gestión de Talento Humano para direccionar eficientemente y de manera organizada una empresa dedicada a los procesos gráficos y así se optimice el clima organizacional e incremente la productividad.

1.7. Aspectos metodológicos de la investigación.

1.7.1 Tipo de estudio.

Tipo de estudio que utilizaré para la elaboración de un modelo de gestión de Talento Humano en las empresas dedicadas a procesos gráficos, será la investigación descriptiva, analítica y explicativa; que me permitirán analizar la variable independiente y cada una de las variables dependientes.

1.7.2 Método de investigación.

El método científico que se utilizará para la verificación de hipótesis es el método empírico experimental complementarios de encuestas (recolección de la información). Este método se utilizará con el fin de probar las hipótesis planteadas, demostrar que la elaboración de un modelo de gestión basado en Talento Humano permitirá que la Imprenta Prograf S.A. y las imprentas adyacentes puedan mejorar su clima organizacional al implementarlo.

Se utilizarán los siguientes métodos:

- Método científico en el proceso de desarrollo del diseño de la tesis, en el momento de probar las hipótesis.
- El método teórico histórico lógico se va a utilizar en la elaboración de los antecedentes y el marco teórico.
- Con el método sistémico se tratará de formar una estructura y con el método de lo abstracto a lo concreto se definirá lo que estaba en papeles convertirlo en real.

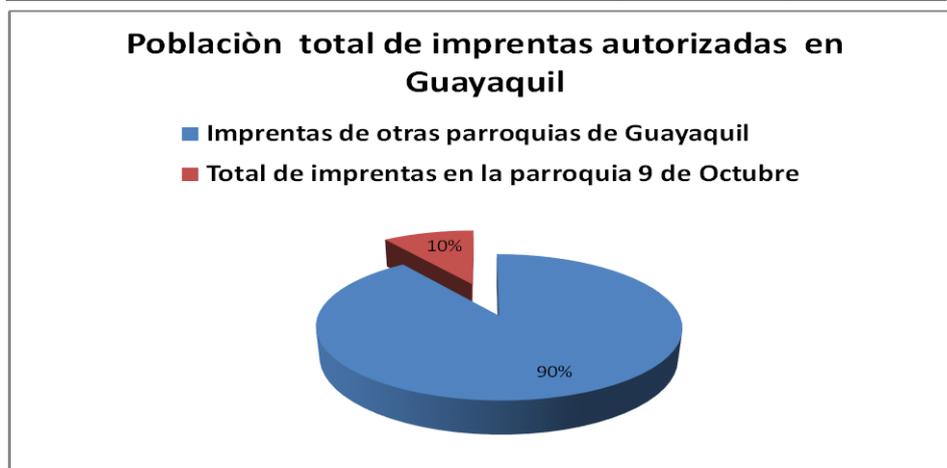
1.7.3. Fuentes y técnicas para la recolección de información.

POBLACION. La población escogida para el estudio de este proyecto de investigación será en la parroquia 9 de Octubre de la ciudad de Guayaquil a la cual

Propuesta: “Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil”.

le pertenecen 47 imprentas. **Ver (Gráfico 8 Población total de imprentas autorizadas en Guayaquil).**

Población de Imprentas	cantidad	%
Imprentas de otras parroquias de Guayaquil	423	90%
Total de imprentas en la parroquia 9 de Octubre	47	10%
Total de imprentas en Guayaquil	470	100%



fuelle : Servicio de Rentas Internas, 8 de noviembre del 2012
 Elaborado: Ing. Irma Aquino(nov. 2012)
 Gráfico 8 Población total de imprentas autorizadas en Guayaquil).

Cabe recalcar que el número total de las imprentas activas autorizadas para emitir facturas por parroquia ubicadas en la ciudad de Guayaquil según datos del Servicio de Rentas Internas (SRI)⁹² es de 470. **Ver anexo 1 (OFICIO 9170120120ICC002532 SRI).**

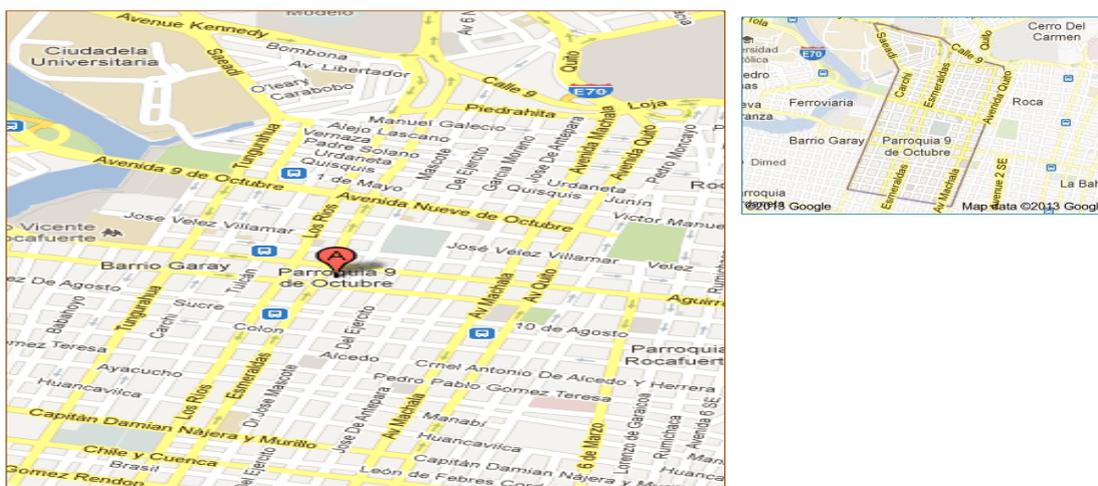


Figura 13 Parroquia 9 de Octubre Guayaquil
 Fuente: maps.google.com.ec (2013)

⁹² Servicio de Rentas Internas. Requerimiento de Información. **OFICIO 9170120120ICC002532. Quito 8 de Noviembre del 2012. (oficio en estado físico)**

MUESTRA

Existen 47 imprentas en el área de estudio de la presente propuesta, en su mayoría son manejadas por grupos familiares y con una administración empírica, poco científica y de estructuras organizacionales muy similares, pero debido a que estos negocios tienen producciones que entregar a diario y con administradores que respetan el tiempo de entrega a sus clientes; fue prácticamente imposible tener la apertura necesaria de todas ellas para realizar las encuestas. **Ver Tabla No.3** Nómina de imprentas adyacentes a la industria de procesos gráficos Prograf S.A. perteneciente a la parroquia 9 de Octubre de la Ciudad de Guayaquil.

Por este motivo se decide seleccionar el tamaño que según los datos se reemplazará en la fórmula para una población finita, a continuación el desarrollo de la ecuación.

Fórmula

$$n = \frac{N \cdot Z\alpha^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + Z\alpha^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

N= total de la población

Zα=1,96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p= proporción esperada (en este caso 5%=0.05)

q=1-p (en este caso 1-0.05=0.95)

d=precisión (se utilizó 0.08)

$$n = \frac{47 \cdot (1,96)^2 \cdot (0,05) \cdot (0,95)}{(0,08)^2 \cdot (47-1) + (1,96)^2 \cdot (0,05) \cdot (0,95)}$$

$$n = \frac{47 \cdot 3,8416 \cdot 0,0475}{0,0064(46) + (3,8416)(0,0475)}$$

n=	17.984490
----	-----------

La muestra entonces estará dirigida a 18 imprentas a encuestar, tomando en cuenta que se consideró un 0.08% de precisión en los datos. En estos negocios se realizará la técnica de recolección a los 18 propietarios de las diferentes imprentas Guayaquileñas más cercanas a la Imprenta Prograf S.A. que van a ser encuestados para poder conocer experiencias propias en la forma en cómo administran sus negocios y también a la totalidad de sus empleados que suman entre todas las 18 a 39 encuestados, con la finalidad de conocer el trato de sus empleadores, el ambiente y clima organizacional en sus fuentes de trabajo. **Ver anexos (Anexo 2 Estructura de las imprentas escogidas como muestra pertenecientes a la parroquia 9 de octubre de la ciudad de Guayaquil).**

Técnicas para la recolección.

Las Técnicas a utilizarse en la recolección de información en la Imprenta Prograf S.A. y las imprentas adyacentes (pertenecientes a parroquia 9 de Octubre) será:

- **Encuestas.-** serán dirigidas a los **empleados** de toda el área de la población establecida (38 empleados), se elaborará un cuestionario con preguntas cerradas y de elecciones múltiples; para la verificación de las hipótesis establecidas.
- Se realizará también **encuestas a los propietarios** de un determinado número de imprentas (18) para recabar información que permitan identificar cuáles son los problemas que generalmente enfrentan, se elaborará un pequeño cuestionario de preguntas cerradas, y de opción múltiple; donde proporcionen información de sus experiencias en la administración del talento humano.

- **Observación.-** Se visitarán las imprentas escogidas como muestra para esta investigación, con el fin de analizar la situación actual de la cultura y ambiente organizacional en todas las imprentas visitadas.
- **Panel de expertos:** se escogerá a gerentes y/o jefes con experiencia en las diferentes áreas claves de desempeño de las industrias gráficas y relacionados para recolectar información pertinente en base a sus experiencias al administrar el talento humano.

1.7.4. Tratamiento de la información.

Aplicando la metodología de investigación propuesta se recabaran datos que nos permitirán evaluar la viabilidad del mismo. Con los datos depurados y clasificados se procederá al analizar e interpretarlos utilizando métodos de análisis: cuantitativos y cualitativos respectivamente.

Se utilizará estadística descriptiva para cada variable obtenida y estadística inferencial para el análisis de datos utilizando un programa estadístico actualizado para obtener directamente sus respectivos gráficos, tabla de tabulaciones y tener un amplio panorama para su respectivo análisis.

1.8. Resultados e impactos esperados.

La investigación permitirá desarrollar el modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil, se espera que la imprenta escogida como objeto de estudio sea implementada para la consecución de un mejor clima organizacional, de esta forma aumentaría la productividad laboral, el compromiso y lealtad de todo el talento humano al cual se debe preservar para la mejor interrelación entre empleados y empleadores.

CAPÍTULO II

2. Análisis de la Situación Actual.

2.1 Antecedentes. Origen de la Imprenta PROGRAF S.A.

PROGRAF S.A. es una empresa pequeña que se especializa en la industria del sector gráficos altamente calificados, nace el 13 de mayo del año 2003 siendo su Gerente General la Ing. Com. Leticia Castillo Villón de Buenaire, con un sinnúmero de objetivos empresariales entre ellos lograr relacionarse con cliente para satisfacer sus necesidades respecto a exigencias y costos de las producciones solicitadas, así como también satisfacer a la gran demanda de fuentes de trabajo que hoy por hoy es muy escaso, y teniendo la experiencia en esta área logra establecer su propia empresa para el consumidor ecuatoriano produciendo revistas, libros, periódicos, publicidades, documentos autorizados e impresiones en general. Tiene bajo su dependencia un gerente de ventas y 3 vendedores a cargo, en el área operacional: 4 maestros de planta, con sus respectivos ayudantes, 1 maestro sólo para guillotina, 3 diseñadores gráficos, 3 empleados en el área de manufactura, un chofer- mensajero, 1 recepcionista y 1 persona en la vigilancia .

En la parte administrativa el esposo Sr. Ítalo Buenaire de Santi Gerente de finanzas y producción con su Gerente General (la propietaria) que se encarga de la administración general. La imprenta se encuentra ubicada en las Calles Clemente Ballén entre Tulcán y Los Ríos atrás de la iglesia San Juan Bosco, siendo sus teléfonos de contacto comercial los números 5100673 y 2367031-telefax 360018 con su respectivo correo electrónico prograf@hotmail.es. En el 2012 invirtieron en un terreno propio y su respectiva edificación en la misma dirección. Para satisfacer la necesidad de los clientes Prograf S.A. en relación a dar a conocer sus servicio en todo lo relacionado a procesos gráficos actualmente se encuentra como se detalla a continuación:

2.1.2 MICROAMBIENTE: Relacionado con todos los elementos internos de la imprenta Prograf S.A.

MERCADO.- Prograf S.A. cubre una parte del mercado en la industria de las imprentas en Guayaquil, un segmento muy pequeño en relación a los múltiples

negocios de ésta área, dirigido especialmente a las empresas que buscan atención personalizada, economía, calidad, eficiencia, cotizaciones oportunas, bajos costos y entrega inmediata.

MERCADO META

Dirigido a todas las empresas pequeñas, medianas y grandes que necesiten dar a conocer sus servicios o productos, a través de material publicitario exclusivamente en papel o cartulina así como la producción para la identificación de sus productos con sus respectivas etiquetas y envases, y a las personas naturales o jurídicas en lo referente a documentos legalmente autorizados por el Servicio de Rentas Internas (S.R.I.⁹³)

SERVICIO

Prograf S.A. se dedica a la producción de impresión en todo tipo de material publicitario, pero solamente en papel y cartulina en toda su gama de tamaños, gramaje, calidades y texturas. Realiza impresiones como libros, revistas, folletos en todas sus dimensiones y calidades, volantes, pancartas, afiches, trípticos, dípticos, polidípticos, carpetas, manuales, posters, periódicos, envases y cajas para los diferentes productos y clientes, etiquetas legalmente autorizadas con todas las especificaciones que exige la ley del consumidor, documentos legalmente autorizados por el SRI y papelería en general como hojas, sobres, en todos los tamaños, con sus respectivos troquelados con una amplia gama de diseños publicitarios.

Prograf S.A. por su atención personalizada marca la diferencia con un amplio servicio de: troquelado, grafado y grapados, numeración, cortes con alta tecnología, diseño de artes, aplicación de barniz, revelado de películas y quemada de planchas en poliéster y metal, etc. No solo para los clientes permanentes, sino que apoya también a los negocios de su competencia sanamente, prestando servicios de impresiones, de esta forma aprovecha la productividad total de alguna máquina que termina su proceso y queda en espera de una nueva producción.

⁹³ El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

COMPETENCIA

Es un mercado muy competitivo en lo que se refiere a las imprentas, pues existen muchos establecimientos con más tecnología y una cartera de clientes muy amplia. Para Prograf S.A. esto es desafiante porque es una industria gráfica que ofrece servicio no solo de impresiones sino también de artes gráficos para dar ideas y sugerencias a los clientes potenciales y ciertamente eso hace tener acogida de los clientes alrededor de esta zona geográfica. Los competidores directos adyacentes a Prograf S.A. son los siguientes:

- Alternativa Gráfica
- Barniz UV Servicio Express
- Dicgráfica S.A.
- Dupré Artes Gráficas
- EJ Print Diseños e Impresiones
- Gráficas Flores
- Gráficas Reyna JR
- Gráficas Intriago
- Gráficas Rugoca
- Imprenta Guerrero
- Imprenta Nuevo Mundo
- Impresos Eddy
- JN impresores
- Línea Gráfica Universal
- Print Graphic
- Printer Graphip
- Sebasprint

Se suman a estas las imprentas en general que existen en Guayaquil donde ofrecen más servicios tecnológicamente comprobados con la más alta resolución y avance en los procesos de esta industria.

PROVEEDORES

Son altamente calificados para proveer a tiempo el material que se necesita para los respectivos inventarios, con crédito directo a 1, 2 y 3 meses, pactados con atractivos

descuentos en sus negociaciones previas con su respectivo agentes de venta y que se las enlistan a continuación:

- Barniz U V
- Dispapapeles S.A.
- Ecuaflex S.A.
- I.V.A.C.S.A
- Papelería Alvarado S.A.
- Papelesa S.A.
- Peñaca S.A.
- Prográfica S.A.
- Propandina S.A.
- Solquin S.A.
- Stimgraf S.A.

DISTRIBUCIÓN.- Tienen dos canales de distribución:

DIRECTO

Es decir de la producción ordenada por el cliente en la oficina, vía telefónica o internet y la entrega se la hace en forma personalizada con transporte propio y con todas las exigencias del cliente en cuanto a presentación y empaques para entregar la mercadería producida y en el tiempo establecido.

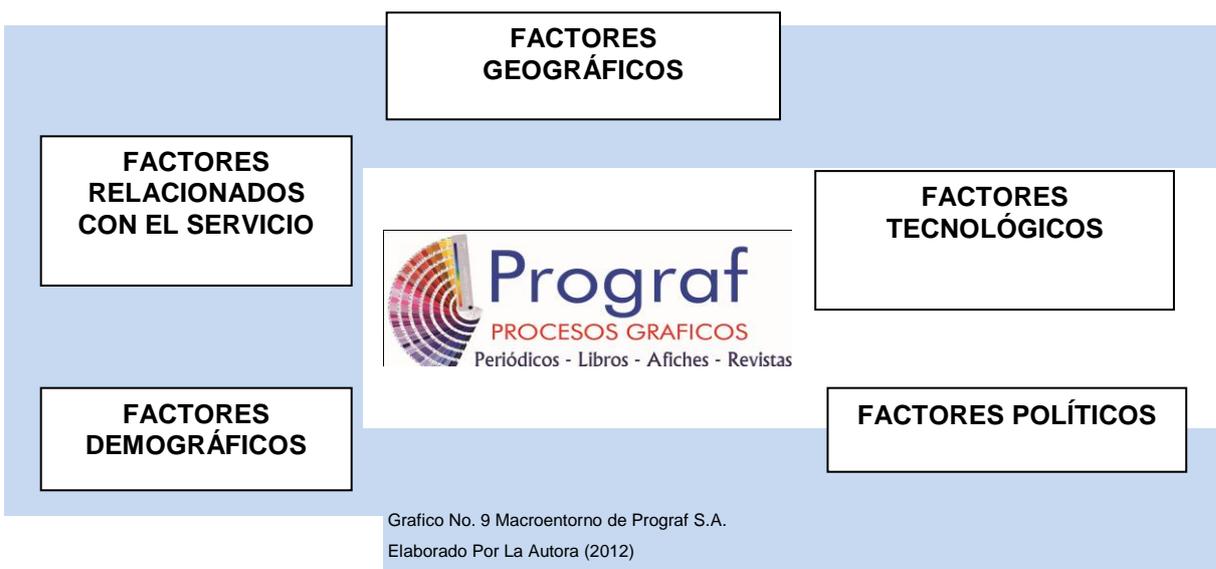
OTRO CANAL CON INTERMEDIARIO.

Se manejan con 4 personas en el área de ventas que se encargan de buscar nuevos prospectos de clientes y mantener las ventas con el servicio a clientes claves con los cuales tienen contactos importantes y que desde 8 años atrás los mantienen con una estrategia de precios muy representativos tanto para la Prograf S.A. como para sus clientes externos. Este personal de ventas se encarga de: captar nuevos clientes, traer datos para realizar cotizaciones, recoger las órdenes de compra, negociar tiempo de producción y entrega, así como los precios en comparación con el mercado competitivo, realizan un seguimiento mensual de las necesidades de producción, luego realizan los cobros respectivos y están pendientes en la gestión de cobranza.

CLIENTES

Prograf S.A. tiene clientes leales prácticamente desde que inicia la empresa, a los cuales se ha mantenido con precios asequibles, descuentos por pronto pago, y fidelidad; establecidos según la gran demanda y en comparación con la competencia, y los detallo en **Anexo 3** (Clientes de la Industria de Procesos Gráficos Prograf S.A.). Por nombrar algunos de sus clientes potenciales que desde años han confiado en los servicio de calidad y entrega oportuna de Prograf S.A., cabe recalcar que por las excelentes referencias se ha ido multiplicando el número de clientes cumpliendo así con trabajos de otras provincias como Los Ríos y en algunos cantones por ejemplo en Durán, Milagro, Mocache, Naranjito, etc.

2.1.3 MACROENTORNO



FACTORES GEOGRÁFICOS

Prograf S.A. está ubicado en la región costa, en la parroquia 9 de Octubre de la ciudad de Guayaquil (lugar de la matriz), la propietaria Ing. Leticia Castillo aprovechando la oportunidad de tener un espacio de vivienda familiar instaló el establecimiento en un lugar estratégico por estar en calle principal (Clemente Ballén entre Tulcán y Los Ríos) donde acuden muchos clientes para cubrir sus necesidades en cuanto a publicidad y otros. Luego fue creciendo en conjunto con su esposo Sr.

Ítalo Buenaire de Santi, para tener mayor amplitud en lo que se refiere a inventario, personal, implementación de máquinas, procesos sofisticados, nuevos clientes y mayor nivel de producción. En el año 2012 invirtieron en la compra de un terreno adyacente a su matriz, lo edificaron en su totalidad con infraestructura moderna y adecuada para cada área, adicionaron un mezzanine para atención al cliente, incorporaron más personal que formarán su equipo de fuerza de ventas, invirtiendo con la finalidad de pasar a ser de una pequeña a mediana empresa y cumplir con la gran demanda que día a día se incrementa.

FACTORES DEMOGRÁFICOS

Prograf S.A. está dirigida para todo tipo de cliente con sus distintas ocupaciones, negocios, religiones y diferentes niveles de estatus social en su totalidad que necesite de los servicio inmediato y oportuno de impresión gráfica y tenga la capacidad del poder de endeudamiento y de decisión para cubrir sus gastos en el proceso de impresiones que necesite según el presupuesto que tienen asignados para ordenar la cantidad de producción que se necesite; tanto para las empresas públicas, privadas y personas naturales.

FACTORES TECNOLÓGICOS

Siendo una empresa pequeña posee máquinas de alta tecnología para optimizar costos y tiempo en la producción. Programas informáticos eficientes en el área de diseño para la transformación de publicidades y artes que exigen los clientes, brindándoles diseños actualizados e impactantes para representar a sus empresas. Así como también un servicio amplio de internet para atender inmediatamente a los clientes de manera oportuna por medio de correo electrónico, redes sociales y solucionar inconvenientes por la distancia al momento de coordinar con los artes de sus producciones. Además poseen cableado de redes de voz y datos que agiliza la comunicación interna de la empresa entre todos departamentos (recientemente incorporadas, nov. 2012).

FACTORES POLÍTICOS

Para regular las actividades de la imprenta, se realiza año a año la actualización de las gestiones relacionada con los servicios del funcionamiento legal, como en el

Municipio de Guayaquil, Ministerio de salud Pública, alcantarillado, Cuerpo de Bomberos y permiso de parqueos por encontrarse en calle principal. Como es una empresa obligada a llevar contabilidad también están en constante actualización con: la cultura tributaria en el Servicio de Rentas Internas, trámites patronales en el Seguro Social y demás obligaciones administrativas que se exige en las empresas.

FACTORES RELACIONADOS CON EL SERVICIO

Existen ciertas políticas de reposiciones en cuanto a inconformidad de producción, se vuelve a fabricar la misma o se procede al a devolución de lo abonado, según le convenga al cliente y la empresa para dejar buena imagen frente a pequeños reclamos por parte del cliente. Además todo cliente necesita de un beneficio deseado, por esta razón Prograf S.A. hace un seguimiento cuando estiman que el material producido lo vuelva a necesitar en cierta temporada, fabricando siempre material de exceso o guardando sus artes para una próxima modificación o pedido de sus clientes. Por lo general los clientes potenciales mensualmente emiten órdenes de compra para fabricar sus productos porque necesitan en su mayoría etiquetas, envases o publicidades que varían de acuerdo a los meses de mayor demanda en todas las distintas actividades a las que se dedican. Por lo tanto siempre se realiza un servicio oportuno para revisar sus requerimientos y de post venta a sus clientes por medio de los agentes vendedores.

Lista de servicios que presta la imprenta.

Se recabó información de los diversos tipos de servicios realiza la imprenta Prograf S.A. e imprentas en general, obtenidos de las diferentes tarjetas de presentación y publicidades adquiridas al momento de realizar la recolección de información en las visitas técnicas. **(Ver anexo Tabla No.4 Lista de productos que generan las imprentas pertenecientes a la Parroquia 9 de octubre de la Ciudad de Guayaquil).**



Fig. 14 Productos que producen las imprentas

Tabla 4

Lista de Productos que generan las Imprentas pertenecientes a la parroquia 9 de Octubre.	
• Afiches,	• Impresión de libros,
• Artículos promocionales	• Impresión papelería comercial,
• Bifolios,	• Impresión papelería contable
• Cajas o estuches,	• Impresión papelería publicitaria,
• Cajas para medicamentos o pastel,	• Impresión, en diferentes tamaños de
• Calendarios,	• Impresiones en forma continua, suelta y
• carpetas,	• Invitaciones y recordatorios para
• Cartas de menú para hostelería,	• Postales,
• Cartelería	• Pruebas de impresión
• Catálogos,	• Publicidad escrita, para la banca,
• Cheques voucher,	• Retoques
• Digitalización de imágenes,	• Revistas
• Dípticos,	• Rollos para máquinas registradoras,
• Edición de libros,	• Tickets,
• Empastado fino,	• Tarjetas de presentación
• Etiquetas,	• Tarjetas de visita,
• Facturas,	• Trasparencias en blanco y negro y en
• Hojas membretadas,	• Trifolios,
• Imprenta y litografía	• Volantes
• Impresión de afiches,	

Fuente: publicidades de las diferentes imprentas encuestadas.
Elaborado: por la autora Ing. Irma Aquino (2012)

2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA GRÁFICA EN ECUADOR.

Actualmente existe poca información relevante sobre la industria gráfica, pero aportaré con información de esta industria ecuatoriana, donde se apreciará información de algunas fuentes de revistas y periódicos y páginas web que han realizado publicaciones con respecto a este sector industrial. **Ver Cuadro No.4** Análisis del sector de la industria gráfica en Ecuador.

Cuadro 4: Análisis del sector de la Industria Gráfica en Ecuador.

Año	Productos que se producen	Organismos públicos	Importaciones y exportaciones	Materia prima	Países Competidores
2011	<p>El sector crece a un ritmo del 8% y 10% cada año de manera sostenida. Hay demanda para las envolturas de productos, las etiquetas de ropa o de artículos.</p> <p>Existen 5 empresas dedicadas a la edición de atlas y mapas. La mayoría de empresas dedicadas a la impresión corresponden a compañías dedicadas a la encuadernación y producción de caracteres de imprenta compuestos, planchas o cilindros de impresión, preparados, piedras litográficas impresos u otros medios impresos de reproducción para su utilización por otras imprentas con 4.705 empresas registradas.</p>	<p>Según el SRI están registradas 114 empresas dedicadas a la impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas naipes y otros artículos para editoriales. Según el SRI se determinó que existen alrededor de 4.824 contribuyentes que registran actividades de impresión y editoriales.</p> <p>Según resultados del último censo económico del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Permitió actualizar después de 30 años la información productiva y económica. Se analizaron 511.130 establecimientos en el país. En total, las actividades económicas generaron \$ 35.507 millones y registraron inversiones por \$ 671,7 millones, y en lo que respecta al sector manufactura, el padrón económico se refiere al número de industrias asentadas en la ciudad, así la industria pertenecientes a las empresas de imprenta recibieron \$ 459 millones de ingresos.</p>	<p>Según el BCE al país que más se exporta productos relacionados con la Industria gráfica es Colombia, se registró \$25.009,00 de enero a Junio del 2011.</p> <p>El 23,30% de las exportaciones de la Industria va a Alemania y México.</p>	<p>Tiene un importante limitante en cuanto al papel, es importado y eso sube los costos de producción.</p>	<p>Colombia y Perú se convierten en competencia directa porque producen papel y venden más barato, debilidad reflejada en el importante déficit comercial.</p>
2006	<p>Según Luis Jiménez gerente de Senefelder, también apunta fuera del país, dice que no más optimista este año es procurar vender fuera, abrir mercado a las exportaciones, buscando volumen a la región.</p>		<p>EN EL 2010 El sector importó 383 mil dólares entre papel, tinta y demás insumos de operación. Exportó apenas 4,5mil dólares.</p>		
2005	<p>La industria gráfica es un sector de la economía ecuatoriana que utiliza casi el 100% de sus insumos de otros países.</p>	<p>Según la Superintendencia de Compañías, en el país hay más de 350 impresores comerciales que dan empleo directo a 3.823 personas ubicadas principalmente en Guayas en un 47%, Pichincha 42% y el resto en Azuay, El Oro y otras provincias.</p>	<p>Según el Banco Central del Ecuador, en libros, folletos, diccionarios y enciclopedias el país importó de enero a octubre 38 millones de dólares y sólo vendió 1,7millones.</p>	<p>Para hacer frente a obstáculos e incrementar la productividad deben afrontar una mano de obra que llega a ser hasta un 20% más cara que en Colombia y Perú.</p>	<p>Es más difícil la competencia para la industria gráfica ecuatoriana.</p>

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

Año	Productos que se producen	Organismos públicos	Importaciones y exportaciones	Materia prima	Países Competidores
	Según Juan Carlos abad gerente general de Offset Abad, indica que por los altos costos, en algunos casos se pierden licitaciones internacionales.	Los aranceles es uno de los mayores problemas con los que se grava a los diferentes tipos de papel. Según el Ministerio de Comercio Exterior el gravamen para : papel Kraft es 5% el couché es del 8% el cartón es del 15%	En lo que se relaciona a los diarios y publicaciones periódicas, la adquisición desde el extranjero llegó a los 4 millones de dólares y las ventas al exterior sólo alcanzaron 107 mil dólares.	En nuestro país no existe molinos de papel, estos y cuando se hacen pedidos estos envíos tardan hasta 3 meses.	Colombia y Perú elaboran los mismos productos, con similar tecnología, pero a precios más bajos. Estos países cuentan con sus propios Molinos de papel.
	Colatingraf entregó más de 15 condecoraciones, no sólo por mejores productos sino por personas destacadas en el sector.		Ecuador debe importar el material, según manifestó Raúl Rosero Gerente Financiero de la Imprenta Mariscal, por ejemplo el kraft que sirve para elaborar cartones es importado por Estados Unidos. Las maquinarias también se importan; así como las tintas y las placas.	Existen altos costos de Materia prima, la electricidad y la mano de obra,	
2004	el rubro del sector industrial se calcula que sobrepasó los 1,7 millones. Ecuador ubicó a 4 de sus grandes imprentas dentro de las más importantes de América Latina, acumulando ventas por 29,1 millones de dólares En el 2003 el rubro del sector industrial gráfico significó un millón de dólares.	Estas imprentas estuvieron dentro de un grupo de 75 a nivel regional por trabajos reconocidos por la Confederación Latinoamérica de la Industria Gráfica (COLATINGRAF)	Sólo en papel se adquirió 361 millones de dólares proporcionados por Estados Unidos, país que también provee papel bond y cartulina en menores montos, Colombia también los provee.		

Elaborado: Ing. Irma Aquino Onofre (2012)
Fuente: Diferentes diarios del Ecuador (El Universo, Diario Hoy, La Hora, MetroEcuador.com)

2.3 Presentación de resultados y diagnósticos.

2.3.1.1 PANEL DE EXPERTOS DE PERSONAS VINCULADAS CON LAS DIFERENTES ÁREAS EN EL SECTOR DE LAS INDUSTRIAS GRÁFICAS.

En el caso de las herramientas cualitativas se realizaron entrevistas a profundidad conformado por un panel de expertos de las áreas principales de los negocios correspondientes al sector gráfico. El objetivo principal de este panel de expertos fue conocer como administran el talento humano dentro de las imprentas desde el punto de vista de las diferentes áreas como: diseño, ventas, producción, talento humano y qué estrategias utilizan para incrementar la productividad del talento humano en cada área.

Lugar: Instalaciones de La Imprenta Prograf S.A., sala de reunión.
Día: Miércoles, 8 de mayo del 2013
Hora: 15h30 Tiempo: dos horas
Bienvenida a los Panelistas: Ing. Leticia Castillo, Sr. Ítalo Buenaire De Santis, Econ. Patricia Navarrete, Ing. Claudia Morán, Ing. Carmen Navarrete y Lcdo. Juan Cárdenas.

A continuación se detalla la información:

Método para recolección de información.	PANEL DE EXPERTO	Fecha: mayo, 2013	entrevista 1
Nombre y apellido	Empresa	Dirección Teléfono / E-Mail	Cargo específico
Lcda. Claudia Morán	Imprenta de la ULVR-G	AV. DE LAS AMÉRICAS S/N	DISEÑADORA GRÁFICA Y DIAGRAMADORA

*Buenas tardes Ingeniera Claudia Morán.

1.- ¿Para qué empresa usted trabaja y cuál es su función específica?

-Laboro en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, tengo 21 años laborando en esta área, en la parte de publicidad llamada diseño gráfico, mi función aquí **es diseñadora y diagramadora** de flyers publicitarios, objetos publicitarios que requiere la Universidad para algún evento que se realice, este puede ser mensual o

semanalmente, también estoy en el área de los diseños que se crean para la página web que se publican.

2.- ¿Qué responsabilidades tiene a su cargo específicamente?

-Responsabilidades como la revisión, la creación de bocetos, la diagramación de revistas, de todo lo referente a la publicidad, también elaboro lo que son ilustraciones, avisos para los diferentes diarios, El Universo, El Telégrafo, dependiendo de las necesidades de la Universidad.

3.- ¿Cuántas áreas específicas tal vez tenga usted a su cargo?

-En la actualidad ninguna, anteriormente si era la encargada del departamento de publicaciones, imprentas; pero en la actualidad no.

4.- ¿Cuáles son los requisitos que usted considera que debe de tener una persona que se dedique a esta área de diseño gráfico?

-Los requisitos sería de tener un nivel superior, por ejemplo o sea un tercer nivel, en lo que está relacionado al diseño gráfico aunque en la actualidad los bachilleres también pueden ejercerla con 1 o 2 años de experiencia en el área.

5.- ¿Y usted considera que el sexo interfiere para estar en estos cargos?

-No, puede ser indistinto, varón o mujer

6.- ¿Cuál es el rango de edades comprendidas para este cargo? -Entre 20 años en adelante

*¿Por qué de 20 en adelante?

-Porque si bien es cierto los bachilleres a los 18 años egresan y deben de tener un primer o segundo año de la Universidad en lo que es el diseño gráfico, que eso es lo que requiere la Universidad en el momento que solicita personal para esta área, o sea para ayudante.

*¿Entonces eso quiere decir que también va de la mano con la experiencia laboral que pueda tener?

-Sí, ya le digo puede ser de 1 o 2 de experiencia laboral y estudios de primero o segundo año en adelante en el área de diseño. Estaríamos hablando de un segundo año a nivel de educación.

7.- ¿Y usted considera que el estado civil interfiere en los puestos de las personas que se dedican a esta área?

-Dependiendo de la empresa, por ejemplo en una agencia publicitaria generalmente los diseñadores trabajan hasta altas horas de la noche, en cambio aquí en la

Universidad no, específicamente hasta las 10 de la noche, en cuestiones de horario no hay interferencia.

-O sea puede ser soltero o casado, estado civil; claro, aunque de preferencia soltero.

*¿Por qué usted estima que deberían ser solteros de preferencia, para este cargo?

- De preferencia soltero cuando es una agencia de publicidad porque requiere de más tiempo, en cambio para aquí, la Universidad de pocos, no es necesario que este casado.

*Tal vez como usted dice que a veces es altas horas de la noche y tienen producción que entregar a los clientes y por lo general las personas ya casadas tienen su familia, sus hijos y tal vez la disponibilidad de tiempo de ellos no es la total, entonces por eso algunas empresas como usted dijo requieren de personas que estén tiempo completo y por lo general esas son las personas que están en estado de soltería.

8.- En relación a la experiencia laboral me dijo que de 1 a 2 años es permisible, **¿Usted cree que en algún caso para algún tipo de imprenta, se podría estimar personas que no tengan ningún nivel de experiencia en esta área?**

-No, si se requiere; aunque sea mínimo 1 año, aunque lo ideal serían 2 años y con un segundo curso de nivel superior.

9.- **¿Qué competencias usted estimaría que debe tener una persona que esté en un puesto como el que usted está liderando en este momento?**

Tener mucha creatividad, imaginación, en un alto nivel, porque eso es imprescindible.

*¿En alto nivel, que competencias usted destacaría?

-Le podría decir la creatividad, la iniciativa, trabajo bajo presión, porque en la mayoría de las agencias publicitarias se requiere de esto, que tengan trabajos en grupo; o sea hábil en trabajos en equipo.

*¿A todas esas competencias cuál de los siguientes rangos de le daría según su importancia: nivel alto nivel, en nivel medio o nivel bajo?

-En alto nivel, como nivel medio tendríamos que ver lo que es la adaptación, el autocontrol, dinamismo e integridad.

*¿Tal vez en un nivel muy bajo que no esté tan ligado al área de diseño, destacaría alguna competencia?

-Sería autocontrol, no es tan necesario, o sea si podríamos ponerlo como bajo nivel; aunque también se me estaba olvidando que es muy importante y podría incluirlo

como la parte alta, o sea en alto nivel; es la ambición profesional, uno siempre quiere ocupar un puesto de gerencia.

10.- ¿Dentro de esta área de diseño gráfico hay ciertos puestos que existen a nivel jerárquico, en cuanto a salario, ¿qué valor estima para el puesto que usted lidera actualmente?

-En cuanto a salario, por ejemplo cuando nos referimos a un diseñador, nos referimos a un jefe departamental, en cuestiones de sueldo por ejemplo generalmente un encargado o sea un jefe departamental el sueldo podría compilar hasta los \$1.600,00 en la actualidad, porque este debe tener conocimientos, inclusive un ingeniero en diseño gráfico y los niveles medios, podríamos llamarle que son los diseñadores, los auxiliares, los diagramadores, los ilustradores; con los ilustradores nos referimos a la parte gráfica; por ejemplo los dibujantes que elaboran los bocetos, luego pasa a manos del diseñador, que es el encargado de plasmar esos bocetos a la parte digital y la diagramación que ya comprende algo más complejo como es la elaboración de gigantografías, folletos, que requieren de mayor complejidad.

11.- Entonces a esos auxiliares que usted mencionó como diagramadores, ilustradores y los bocetista, ¿Qué sueldo promedio usted conoce que en el mercado se está pagando?

-Ya, el sueldo oscila entre los \$500 a \$800; ese es el sueldo de un diseñador y de un bocetista o un ilustrador, porque ya el gerente; el jefe departamental ya estaría en un sueldo superior a los \$1000.00

12.- ¿Según las necesidades usted en su área de trabajo como diseñador gráfico de esta Universidad, cuales temas considera necesario para actualizarse y capacitarse en su área?

-Si bien es cierto, cada día se van actualizando los programas, es necesario la utilización de software como lo es en la línea Adobe, por ejemplo Ilustrador, tenemos amplios conocimientos de Ilustrador, de Photoshop, son programas que un diseñador debe de manejarlo a la perfección. Un diseñador no solamente en la parte gráfica, también en la parte de creación de páginas web por ejemplo; también se utiliza. Un diseñador debe tener conocimientos de Adobe Dreamweaver, otro programa adicional, de Flash y de programas tridimensionales.

*¿Sistemas en 3D?

-Sí, todo; por ejemplo aquí tengo un certificado de una empresa Agrosystem, que en su momento presentó un seminario sobre lo que es: "Descubre tu creatividad con Master College". Master College es el conjunto de todos los programas mencionados anteriormente, en este entonces estaba la versión CS5, en la actualidad ya se está utilizando la versión CS6.

*Entonces actualmente necesitan estar actualizados para poder explotar ese puesto para esta empresa, y como usted decía alcanzando la ambición profesional, mientras más capacitaciones tiene, es mejor para la empresa y su puesto.

13.- Ahora ¿Usted considera que estas capacitaciones y actualizaciones de una u otra forma incrementarían la productividad laboral?

-Claro, porque hay mejoras en los trabajos que se realizan, estamos al día, se presentan nuevas opciones en lo que es la elaboración de diseños, captaríamos mayor clientes como público potencial, o sea los posibles compradores, porque nosotros si bien es cierto damos servicios, pero cuál es nuestra función captar mayor cantidad de estudiantes para la Universidad.

14.- ¿Como todas las instituciones, siempre realizan procesos de evaluación, como es el proceso de evaluación en su área?

-Nos envía un comunicado solicitando un informe de gestión, este comprende la realización de todas las actividades realizadas en el mes, el mismo que es expuesto a través de una charla informativa a todas las dependencias o unidades académicas.

*Si yo quisiera implementar esto dentro de una imprenta mediana, tengo que pedir información de todas las áreas específicas de esta imprenta, lo que tuvo que ver con ventas, con diseño, y todos los encargados de cada una de estas áreas específicas, producción, manufactura? -Exactamente,

15.- ¿Y ustedes tienen algún parámetro, alguna escala para ser calificados, tal vez del 1 al 10; de 1 a 20; de 1 a 100?

-Del 1 al 100%. O sea para la excelencia un 95%; si estamos hablando de un rendimiento solo bueno hasta un 80%

¿Y si hablamos de que esa evaluación fue regular con que parámetros los miden?

-De 70 hacia abajo, pero no es recomendable, de que el personal sea evaluado en estos porcentajes, ahí se tomarían acciones correctivas.

16.- ¿Usted podría recordarme algunos indicadores con los que los evalúan a ustedes en ésta área?

-Sí, primero el grado de preparación, el nivel de atención al cliente, en este caso a los estudiantes, presentación personal.

* ¿Tiene que ver con el uniforme?

-Exacto, como viene, la presentación personal, el trabajo en grupo, también miden mucho lo que es la puntualidad, o sea la puntualidad en los trabajos, si estos son presentados a tiempo, la agilidad que tiene uno en la elaboración de los trabajos, si es que se demoran mucho, si lo hacen con urgencia.

* ¿Alrededor de cuantas preguntas le hacen?

-De 20 a 25 preguntas.

17.- ¿Y en esa escala del 1 al 100, que ustedes se autoevalúen?

-Sí, o sea hay 2 evaluaciones

* ¿Cómo son esas 2 evaluaciones?

-Las autoevaluaciones, esa es una, uno se evalúa a través de un formato, este mismo formato lo tiene el jefe departamental quien evalúa al subordinado en este caso al diseñador grafico

*O sea con los mismos indicadores, tal vez hacen una comparación entre los 2 a ver si coinciden la autoevaluación

-Si, en el resultado.

*Muy bien, entonces de esa forma ellos comparan los porcentajes y sacan como especie de un promedio.

-Un promedio claro, porque también es importante la evaluación del empleado, también se toma mucho en cuenta el respeto hacia los compañeros y jefe inmediato, la responsabilidad como le dije que los trabajos se entreguen a tiempo, que no hayan demoras en su ejecución.

*Muchas gracias, era todo lo que yo necesitaba saber acerca de esta área de diseño gráfico.

Método para recolección de información.	PANEL DE EXPERTO	Fecha: mayo, 2013	entrevista 2
Nombre y apellido del Propietario y/o administrador	Empresa	Dirección Teléfono / E-Mail	Cargo específico
Ing. Leticia Castillo Villón	Prograf S.A.	Carchi entre Clemente Ballén y los Ríos	Gerente General

*Buenas tardes Ingeniera Leticia Castillo propietaria de la empresa Prograf S.A.; estoy realizando esta investigación para conocer como es la administración del personal que usted realiza dentro de su empresa. Por favor me podría contestar las siguientes preguntas:

1.- ¿Cuál es su función específica en esta empresa?

-Yo controlo la parte financiera y la parte del personal.

2.- ¿Qué responsabilidades tiene a su cargo?

-Las mismas, de llevar la contabilidad, controlar bancos y estar atenta a las funciones del personal.

3.- ¿Cuáles son los requisitos mínimos usted considera que debe tener una persona que está encargada de estas áreas, en este caso en función de gerente general y de recursos humanos?

Actualmente tanto el hombre como la mujer es capaz de funcionar en estos cargos.

*¿Indistintamente a la industria que usted se dedica que son las artes gráficas?

-Igual pensaría que cualquier género está capacitado.

4.- ¿Una edad promedio para que una persona pueda dirigir este nivel jerárquico dentro de la empresa como gerente?

-Más o menos la edad promedio de que tenga sus estudios superiores iniciados, esto puede ser de unos 21 años en adelante.

5.- ¿Y usted considera que tal vez el estado civil de las personas sería un requisito o un obstáculo para que puedan ejercer estos puestos cuando no son propietarios de la empresa?

-Para nada, el estado civil lo considero indistinto que deba prevalecer en la decisión para tomar un cargo así.

6.-En cuanto a experiencia laboral, yo sé que usted es propietaria de la empresa, pero en caso de que en algún momento usted tenga que delegar funciones. ¿En cuánto a experiencia laboral cuantos años usted considera para que se comience a gerenciar una empresa?

-Pediría una experiencia mínimo de 3 años, aunque no tanto en el ámbito de las artes gráficas pero si en la parte administrativa.

*Muy bien, si yo le indicaría un sin número de competencias que debe tener un gerente general, ¿usted me podría dar un nivel de importancia de alto, medio o bajo a las siguientes:

Si nosotros hablamos de adaptación, ¿en qué nivel podría calificar este puesto? - Alta.

*¿En qué otra competencia? -En el ámbito profesional, alto; análisis, un control alto, el que sea un trabajo bajo presión que sea un nivel alto, el trabajo en equipo sobre todo alto.

*O sea ¿usted considera que esas son las competencias principales que debe tener una persona que está gerenciando este nivel jerárquico en una empresa? -Correcto

*¿Y en otros casos de competencia a cuáles les daría importancia de nivel medio y bajo?

-A la integración, a la percepción -Medio

7.- ¿En cuánto a técnicas y habilidades que debe tener esta persona en el área de gerencia general, cuál usted destacaría y que calificación le daría entre nivel alto, medio y bajo?

-Dentro de lo que es el escenario gráfico partiría desde el diseño alto, lo que es de grabación, montaje para mi es importante, por eso sería un nivel alto.

8.- *Específicamente aquí ustedes no tienen una persona que describa los puestos que usted necesita en sus diferentes áreas, según las investigaciones que hice el día de ayer al gerente de producción, él me decía pues que tenían áreas de diseño, de ventas, de planta y manufactura, pero no hay una persona idónea aquí dentro de Prograf que establezca **¿cuál es la descripción de puestos para cada una de estas áreas?**

-No, cualquier inconveniente que tengamos ante los puestos lo conversamos mi esposo y yo, prácticamente nos hemos dividido entre los dos, él está a cargo de lo que es producción y yo prácticamente a cargo de lo administrativo y financiero.

9.- Sobre la parte salarial, usted me indicaba que es la encargada de la parte financiera y también de la administración de recursos humanos, en todo caso **¿ustedes también establecen en conjunto con su esposo la parte de la administración salarial a cada uno de ellos?**

-Siempre la decisión es junto a mi esposo y también basándonos en las normas que digan en la fijación de remuneración mínima sectorial pues cada año se fija un sueldo según la estructura ocupacional.

*Guiándose por el código de trabajo, todo lo que tienen que ver con las leyes laborales, perfecto.

10.- ¿Me podría detallar en las cuatro áreas, un estimado de cuáles son los que usted ha establecido? por ejemplo diseño.

-El promedio de diseño, una diseñadora con experiencia como la que nosotros tenemos \$500

*¿En el área de ventas por ejemplo, o solamente ellos trabajan bajo comisión?

-Bajo su movilización, sueldo y comisión

*¿Sueldo estaríamos hablando del básico? -Sí, básico

*¿Lo que tiene que ver el área de producción, planta; por ejemplo el maestro y el ayudante?

-El maestro esta por los \$400 y el ayudante por el básico.

*¿En el área de manufactura? -Con el básico.

*Y por ejemplo ¿la parte administrativa que tiene que ver con recepcionista, vigilancia, chofer? -Ellos básico

11.- ¿Usted se maneja con algún tipo de contrato para el personal fijo que posee?

-Claro ellos firman contrato de trabajo.

*¿En qué cláusulas o en que partes importantes se basa el contrato que ustedes han establecido aquí? -Dentro de un básico general

*O sea ¿Cuáles son las cláusulas de mayor relevancia que están en ese contrato?

-Que ambas partes darán por terminado el contrato en base a un año.

*¿Cuál otra parte considera indispensable que este en el contrato con el que usted tiene al personal fijo?

Porque me comentaba su esposo de que también tienen personal que son eventuales y ellos trabajan hasta un máximos de 4 meses; entonces como son eventuales no firman contrato.

-Claro, son eventuales.

*¿Tiene algunas cláusulas relevantes que usted puntualice en sus contratos?

-No, aparte de la finalización que le digo que es de un año, todo lo básico de un trabajo normal, el sueldo que se debe de pagar, las funciones específicas que se tienen que hacer, el sueldo, las funciones de prestar sus servicios, en cualquier momento se cambiara el lugar de trabajo deben estar dispuestos a colaborar, también el horario en que se compromete a trabajar.

12.- ¿Según sus necesidades como gerente de una empresa de procesos gráficos, que temas usted consideraría importante para poder capacitar a sus

empleados, pero voy a puntualizar mucho en las cuatro áreas que usted maneja?

Por ejemplo en diseño, ya con la experiencia que usted tiene. ¿En qué temas usted capacitaría para actualizar al personal?

-En nuevos programas de gráfico, aquí se utilizan algunos programas de diseño gráfico, entonces siempre se está actualizando, a veces los proveedores nos invitan a estas charlas, entonces siempre nos estamos capacitando, porque hay nuevas versiones, por ejemplo tenemos el Adobe Photoshop, el Illustrator, entonces siempre hay nuevas versiones.

*Y eso exigen pues obviamente los clientes, con alta resolución, mayor y mejor calidad.

* ¿En cuánto a lo que es el área de ventas? -En lo que es el área de ventas, en lo que es el servicio y la labor de ventas, para eso tenemos al gerente de ventas dentro de la capacitación.

13.- ¿Y cuál cree que serían las necesidades para el área de producción, como temas para capacitar?

-Como temas en el área de producción es muy amplio, tenemos técnicas del papel para no ocasionar que se estire el papel, técnicas de secado de tinta, manejo de insumos, cantidad a usar de insumos, qué cantidad utilizar según la producción, también nuestros proveedores de insumos y tintas gráficos siempre nos están invitando a estas charlas.

*Pero capacitaciones que ustedes den con presupuesto de la empresa, ¿No han optado por este tipo de programas?

-No, todavía no.

*O sea prácticamente están en este caso atendiendo a las invitaciones que hacen sus proveedores. Preocupándose pues justamente por los productos que ellos utilizan

-Sí, porque ellos mismos son los que proveen

*Y hablando de manera general un tema específico que usted considere que todo el personal debería dominar, para capacitarlo y actualizarlo; ¿Un tema general para todos?

-Siempre les hago énfasis a mis empleadores de trabajar en equipo, porque a veces tenemos ese problema en ventas, o sea que se dedican a lo suyo y no pueden estar en otro departamento porque hay una irregularidad, ellos tratan de ayudar y ya le

digo pues trabajar en equipo, entonces hay que poner énfasis y me gustaría que den como un taller que los ayude en lo que es cooperación, y atención al cliente también; porque cada uno de ellos atienden en algún momento al cliente.

14.- ¿Si usted tomaría la decisión de comenzar a evaluar a sus empleados, cuál sería el objetivo de este proceso, que aspectos usted consideraría y en qué tiempo usted realizaría estas evaluaciones?

-Me ayudaría a ver la clase de empleados que tengo, en qué grados de responsabilidad están, si está apto a las funciones que él está desempeñando. Claro, me gustaría que tengan la iniciativa y que se preparen para cualquier rango jerárquico que ellos puedan desempeñar y que tengan el suficiente criterio para tomar decisiones.

15.- Esos entre otros aspectos. Y si hubiera la disponibilidad de que usted empiece a implantar un programa para evaluarlos, en que tiempo usted lo consideraría, de un mes, a tres meses o cada semestre al año; **¿Cuál considera que sería el más conveniente?** -Trimestralmente

*Bueno estas son todas las preguntas que yo quería conocer acerca de cómo se está manejando al personal dentro de la imprenta Prograf, muchas gracias.

Método para recolección de información.	PANEL DE EXPERTO	Fecha: mayo, 2013	entrevista 3
Nombre y apellido del Propietario y/o administrador	empresa	Dirección Teléfono / E-Mail	Cargo específico
Ítalo De Santis Buenaire	Prograf S.A.	Carchi entre Clemente Ballén y los Ríos	Gerente de producción, ventas, diseño y manufactura

1.- ¿Cuál es su cargo actual en la empresa Prograf?

R.- Gerente, pero se divide gerente de producción y gerente de ventas.

2.- ¿Quién figura como máxima autoridad aquí en Prograf?

R.- Mi esposa la señora Leticia Castillo.

3.- ¿Está usted bajo alguna responsabilidad del nivel jerárquico o los dos están al mismo nivel? R.-Los dos, igual.

4.- ¿Cuántas áreas tiene actualmente Prograf?

R.- La planta de producción, tenemos manufactura, tenemos el área de diseño y tenemos el área de jefatura de ventas.

5.- ¿Considera usted dentro del área administrativa todo lo que tiene que ver con recepción, vigilancia y tal vez el contador? R.- Si

6.- ¿Cuántas áreas tiene bajo su cargo? R.- Producción, ventas y cobranzas

7.- ¿Cuál es el número de empleados en cada una de estas áreas q usted ha nombrado dentro de la imprenta Prograf? R.- En el área de producción tenemos nueve

* ¿Cómo usted las divide?

R.- Hay cinco máquinas y cada una tiene un jefe de máquina y un auxiliar.

P.- ¿Usted me habló de nueve personas eso quiere decir que una máquina se maneja sola?

Esta sola es la del cortador, la guillotina exactamente.

* ¿Esto es cuanto a producción y planta, si nosotros hablamos del área de manufactura? R.- Sí. En el área de manufactura tenemos fijos y eventuales

* ¿Pero fijos de manufactura cuantos tiene? R.- Fijos tenemos tres.

* ¿Y cuando usted recluta por temporada, los eventuales hasta que número tiene?

R.- Hasta 10

* ¿Este personal eventual de cuántos meses? R.- Hasta cuatro meses máximo.

* ¿Cuándo hablamos del área de diseño, cuantas personas son? R.- Solo tres.

* ¿Y en lo que es el área de ventas? R.- Cuatro

* ¿Cuatro personas, incluyendo al gerente? R.- NO. Aparte el gerente

8.- ¿Usted ha realizado delegación de responsabilidades en algunas de estas áreas? R.- Sí

* ¿En cuál? R.- Sí. En manufactura

* ¿A cuántas personas? R.- A una persona

* ¿Ella inmediatamente se reporta con usted de todo lo que pasa en esa área?

R.- Así es

* ¿Y si hablamos del área de diseño también hay jefe? R.- Si hay un jefe.

* ¿En ventas? R.- También hay un jefe que es el gerente de ventas.

9.- ¿Entonces usted si ha delegado funciones para que pueda haber una comunicación más estrecha con cada área?

R.- Sí. Pero en planta no tengo jefe de supervisión, solo tengo al maestro que es más técnico, lo tengo para que me supervise todos los trabajos que se están haciendo con las máquinas, a él lo tengo como encargado de esta área.

* ¿En este caso quien sería esa persona? R.- El Señor Ronald.

* No está delegada la función en él, pero en todo caso usted confía en los reportes que le informa, pero usted es el encargado de planta?

R.- No. Porque si no yo tendría que dejar de trabajar, si tienen alguna pregunta los otros maestros le consultan a él.

P.- ¿Entonces usted me indica que no ha escogido un jefe para esa área porque representa costos? R.- Si

10.- ¿Usted ha pensado en algún momento tener supervisor para esa planta?

R.- Sí. Pero se elevan muchos los costos.

* ¿Ellos exigen más salario? R.- Sí, más de mil dólares.

* ¿Y por esa razón usted no lo ha implementado? R.- Así es

11.- ¿Usted considera que es suficiente el recurso humano que posee al momento en su empresa que ya ha crecido más? R.- No

* ¿Necesita más? R.- Sí. Así como tengo en producción necesito en recursos humanos.

* ¿Es decir una persona que se haga cargo solo de recursos humanos?

R.- Sí, que si yo lograra encontrar una persona, un jefe de producción que coordine desde que sale el trabajo del área de diseño y continúe todo el proceso, cuanto material se va utilizar para esto para lo otro. Yo andaría vendiendo fuera.

* ¿Entonces se encargaría de incrementar la cartera de clientes?

R.- Es donde más yo produzco, pero por la necesidad que da el negocio tengo que estar aquí porque a veces viene el cliente y yo tengo que hacer presupuesto y si uno no esta se pierde el negocio.

*** ¿Entonces esa sería una de las desventajas de liderar todas las áreas dentro de la imprenta Prograf?**

R.- Si, en el caso mío que tengo que liderar funciones, en las cosas que yo hago, no es como tener un cotizador, las empresas grandes tiene una persona de presupuesto hasta dos tienen. Esas no se mueven de aquí porque tiene que atender todos los días, que estar aquí las 8 horas y ella chequea por internet o personalmente y le hacen el presupuesto.

* ¿Es decir que el gerente que está buscando nuevos clientes, ya él los dirigiría directamente a esta persona que no se va a mover para nada de la imprenta para que los pueda atender? R.- Claro y ya no dependan de mí.

12.- ¿Quién coordina los procesos en el área de producción?

R.- Yo, la coordinación y los procesos.

P.- ¿Entonces como usted es el que coordina todas esas áreas voy a hacer una serie de preguntas con relación al tiempo?, ¿Cómo usted trabaja con la optimización de esa materia prima, nivel de desperdicio como controla eso, tiene algún porcentaje para usted poder regular el nivel de desperdicio de materia prima?

R.- Mire yo trato por ejemplo en el área gráfica se utiliza muchos materiales, primeramente hablamos de que si vas a imprimir en cartulina o en papel couché, uno trata de que los armados sean de acuerdo al corte del papel para que no haya desperdicio de material ese es uno de los cuidados que se tiene que no va a haber desperdicio en cuanto a material, y en cuanto al otro material que se utiliza que son las tintas también uno trata que se agreguen los kilos que son para ese trabajo para que no haya desperdicio, y en momento de que ya has terminado tu jornada es la limpieza del equipo, utilizar productos de limpieza aunque son un poquito más caros pero te hacen abaratar costos porque ciertos rodillos no se dañan tan fácilmente.

* ¿Quiere decir que no se dañarían los rodillos a un corto plazo y que también estaría haciendo sufrir menos a la máquina que le dure más años de utilidad? R.-

Así es

13.- ¿Usted considera también que los tiempos es importante para poder controlar estas producciones y poder verificar si causan desperdicios?

R.- Claro, porque si yo designo o delego función al jefe de producción el ya estaría metido en esa parte dentro de la planta y él ya está controlando, él es el encargado de que todos los equipos trabajen bien que todas las impresiones salgan bien y que no haya desperdicio de materia prima.

*¿Entonces usted me estaría diciendo en resumen que para poder controlar el desperdicio de materiales hablando en todo el sentido cartulina, papel, tinta, necesita una persona idónea en esa área que este controlando eso, pero igual usted los estima también por producciones ya repetidas por ejemplo usted sabe bien que si hace mil folletos y de x cliente usted ya sabe que cantidad de cartulina es y minimiza de esa forma?

R.- Sí. Minimizo mis costos y no tengo tanto desperdicios porque yo ya le digo al maestro, él sabe que tanto nos demoramos en este trabajo, tanto se nos va en este trabajo. Yo ya conozco porque yo hago presupuesto y ya sé cuántos tirajes voy a imprimir y cuanto voy a tener de consumo y de tinta, todo eso.

14- Perfecto pero ¿habría algún otro parámetro para que ellos también se puedan medir y que poco a poco ellos vayan eliminando pérdida de tiempo o de material?

R.- Como le digo el ejemplo de producción y las cámaras que uno tiene, las cámaras para estar controlando porque hay veces en que cometen errores los maestros y a veces no te avisan y solo te das cuenta en el momento en que ya sale el trabajo finalizado, impreso y tú te das cuenta de que te ha hecho falta si el pedido es de mil te hacen falta cien.

*Es decir que usted ha utilizado la tecnología en este caso para poder supervisar a ellos en ausencia de una persona física. Pero muchas veces estas cosas vienen por detrás de ellas un tipo de motivación que ellos tal vez quieran recibir para que hagan su trabajo a gusto.

15.-¿Usted ha pensado en algún momento capacitaciones, charlas motivacionales o capacitaciones actualizadas en cada una de las áreas que ellos hagan para tratar de que si por ejemplo, una producción que ellos hacen en 35 minutos que con estas capacitaciones actualizadas ya la hagan en 25 minutos?, ¿A pensado en algún momento en esto?

R.- Claro, si es importante la capacitación para cada una de las áreas de la imprenta pero recuerde que en caso de nosotros estamos en una transformación, nosotros estamos tratando algo que se está manejando domésticamente, tratarlo de cambiar a algo como una industria. Voy paso a paso, yo sé que es importante capacitar a la gente pero no lo he podido hacer si lo hice el año anterior pero siempre el maestro más que nada el de la parte de producción de las artes gráficas siempre tiene que estar cada 3 meses cada 6 meses, porque hay cambios hay nuevas tecnologías pero a veces por cuestión de tiempo, es imposible.

16.- ¿Pero usted si considera que con esas capacitaciones incrementarían la productividad?

R.- Es necesario muy necesario, porque incrementa la producción y hace más responsable al operador.

16.- ¿Qué actividad actualmente usted está realizando para mejorar el clima organizacional dentro de Prograf?

R.- Bueno. Yo al personal más que todo al de producción porque yo tengo claro de que para mantener un negocio es importante la venta y la buena producción para un

trabajo final. A ellos los de producción si los incentivo en cuanto a lo económico a la gente más que el grafico le gusta que los incentiven pero más con dinero.

* ¿Entonces ha encontrado usted un factor principal en ellos simplemente factor económico?

R.- Sí lo mismo es para incentivarlo y lo mismo es para cuando yo les aplico alguna multa para que sean más responsables

* Es decir así como aplica el poder de recompensa aplica también el poder coercitivo en ellos, con multas cuando son trabajos mal elaborados a pesar de haber tenido una vigilancia, una inspección muy ligera pero ellos ya con años de experiencia pues tiene que ir contrarrestando todas estas falencias, sin embargo sucede en que se dan estos casos y usted ha tenido que multar.

17.- Entonces usted considera que para controlar la disciplina al momento de trabajar se deben aplicar también ciertas sanciones y multas y como usted me dijo recompensarlos también pero económicamente. **¿Y usted ha pensado en algún momento en hacer pequeñas reuniones mensuales o trimestrales para destacar a los empleados que se han hecho más responsables o han tenido éxito en su área mensualmente o trimestralmente?**

R.- Si alguien me colaboraría con eso yo si lo haría.

* ¿Si lo haría, pero actualmente no lo ha hecho?

R.- No. En ciertas épocas recuerdo que los llevaba al campo

P.- ¿Esto como forma de integración entre empleados y empleador? R.- Si exactamente.

P.- ¿Pero por parte suya, no porque hay un programa existente aquí en Prograf que diga ya les toca a los chicos hacer una jornada de integración, eso no existe?

R.- No, eso no he hecho.

P.- **¿Usted lo hace porque sabe que necesitan los empleados pues salir un poquito del estrés del trabajo de las 8 horas diarias de lunes a viernes y usted los lleva, pero no hay programas específicos?** R.- No. No los hay

18.- **¿Cómo considera usted, que la empresa Prograf podría incrementar su productividad en forma global?**

R.- Modernizándome con equipos, todo en la parte gráfica es modernizando con equipos, nosotros como medianos todavía nos manejamos con equipo convencional, en cambio los equipos que son de la nueva generación son equipos que ya vienen conectados de la computadora al offset y te envían películas, placas y te imprimen.

19.- ¿En relación al recurso humano para aumentar la productividad tenemos varios recursos dentro de la empresa maquinarias, recurso humano, dinero y usted me está diciendo con máquinas modernas, mayor tecnología, y hablando de recurso humano, ¿Cómo usted ve la forma de incrementar la productividad?

R.- Mira para aumentar la producción, bueno yo en mi negocio yo cambiaria de gente, pero ya con buen equipo porque la venta es lo principal para que un negocio se mantenga, que si yo tuviera una persona que se encargara de todo lo que es internamente aquí, yo más productivo soy allá afuera que aquí.

* Entonces necesitaría un personal más para que lidere el área de producción para que pueda incrementar la productividad. ¿Entonces usted me hablaba en razón de maquinaria y de recurso humano? ¿Ha pensado tal vez algún tipo de financiamiento para comprar esta máquina y pagarle a esta persona adicional?

R.- SI, nosotros los imprenteros pequeños a veces luchamos por tener un equipo de un solo color y poco a poco vamos teniendo equipo de dos colores y es un salto bien grande que tu logres tener un equipo de cuatro colores para que ya tu trabajo te salga finalizado, que tú en el momento te das cuenta la falla y es ahí donde puedes corregir, equipos usados son caros pero uno hace un esfuerzo para darle un mejor servicio al cliente y estar a tiempo para que el cliente no reclame, pero que yo pueda comprar un equipo nuevito de los que hay ahorita que viene del Japón con pc y todas esas cuestiones, yo no tengo los tres millones de dólares para comprarlo.

20.- ¿Son costos muy elevados, pero en todo caso con una persona que gestione la parte de producción?

R.- Sí, eso sí se puede una persona en producción y una persona en ventas para con lo que tienes tu puedes salir adelante hasta ver que se puede hacer después, pero meterte a endeudarte sin tener una base para que esa máquina produzca, por mí no lo haría .

21.- Referente a las comisiones para la fuerza de ventas, ¿Cómo están establecidos estos porcentajes?

Todo lo que es material de empaque cajas, etiquetas la condición del 3% para el vendedor todo lo tiene en materiales empaques y etiquetas porque te digo esto, porque eso es volumen, y un 3% de 50.000 o 20.000 dólares si los representa. Ahora lo que es el material POP (corresponden a todos los implementos destinados a promocionar una empresa) lo que llamamos material publicitario ,

revistas, periódico, afiches, dípticos, trípticos eso si tiene otro porcentaje que hablamos un 5 %, porque eso de ahí contiene mayor rentabilidad y lo que es la línea editorial lo que es libro , periódicos eso solo se maneja con 1.5% . Ya lo que es la cuestión de papelería eso si están pagando un 8% porque también los valores son bien bajitos, sino que hay los gatos que son pequeño en cambio las facturas un block de \$18, o \$14 es poco lo que se puede pagar a los vendedores.

*Eso sería las cuatro líneas principales que tienen la imprenta Prograf?

R: En todas las imprentas. Empaque, etiqueta, material POP y papelería son las cuatro líneas que manejan las imprentas.

¿Indistintamente si es el material? En todos esos trabajos por ejemplo, ¿usted me dice en couché se trabaja en toda las producciones?

R: No, no en POP entra COUCHÉ y todas esas cuestiones de trabajo, en lo que es la línea de editorial y periódicos es en papel bond y papel periódico.

22.-¿Ahora aparte de esas comisiones igual la imprenta gana sus propias comisiones?

R: Claro, claro muy aparte.

*Estamos hablando 30 Ó 40 %?

R: No, no en cuestiones de etiqueta le recuerdo que estamos dolarizados, es diferente porque cuando tú haces un presupuesto ves la cantidad máxima que se va a utilizar, el material que se usa, el costo y también estás grabando lo que es impresión y todo el proceso del trabajo y luego de ahí viene un subtotal y de ese subtotal para poder competir con las industrias Por eso uno lo hace hasta un 10 % ya, y a su vez se negocia con el vendedor para darle 1.5% , pero obvio de que tu comisión se reduzca pero el volumen te representa , porque si has hecho una promoción de tres mil quinientos dólares a mi como empresa me queda como un 10% y el vendedor vende 1.5% hablamos como 600\$. Pero aparte de eso a mí me queda lo que es la impresión, recuerde que algunas imprentas viven del servicio de la impresión. Y también cuando de las máquinas que tienes de pronto una está desocupada y para suplir ese gasto se da el servicio de impresión barato. Por ejemplo lo que me pasó en diciembre, la época de campaña que yo recién estaba cambiando la imprenta al nuevo terreno y tenía la máquina de 4 colores se la tuvo que meter a tercializarla y ponerse de acuerdo a los mismo dueños de imprentas que querían tener su trabajo más rápido que le exigían los candidatos, y ellas enviaban sus materiales aquí, eso hacen muchas empresas que solo se dedican a tercializar pero en cambio el proceso es muy lento porque no te

queda ninguna rentabilidad ni muchos ingresos, pero cuando uno capta negocios propios ahí queda rentabilidad, utilidad y aparte queda lo que es impresión.

*Bueno entonces con estos porcentajes ustedes trabajan con su equipo de venta se trabaja.

R: Si, por eso te digo la utilidad de una imprenta en las industrias de artes gráficas si tu logras depende de la política que tiene cada empresa por ejemplo viene un cliente, yo lo veo usted; es el dueño de una empresa y quiere hacer un trabajo conmigo, yo veo que ese cliente me va a representar, yo acepto el trabajo ósea porque yo he visto sus productos en los mercados todas esas cosas, yo primero veo su propuesta, yo tengo que cotizarle bajo no solo por cotizar alto para que venga una sola vez, no tengo que cotizar bajo para que esa persona se asocie conmigo para largo tiempo, si me representa a mí y a la empresa no como actúan muchos, si los golpeo los golpeo bien una sola vez, pero esos clientes no te regresan, eso no es negocio.

*Claro esa no es la ideología de Prograf, una última pregunta.

23.- ¿Cómo usted identifica la cultura organizacional que tiene Prograf, por ejemplo trabajo en equipo, de atención personalizada, de entrega justo a tiempo?

R: Mire aquí los cambios que yo realicé el año pasado, yo atacé el mercado con servicios, con servicio que se incluye puntualidad y lo que tu decías en el presupuesto de cotización, eso de tiempo de entrega después de dos días o tres días pero han habido casos y te digo de multinacionales que me dan el arte en la mañana y ya en la tarde hay que entregar el trabajo y ellos satisfechos conmigo porque le estoy cumpliendo,

*¿Justo a tiempo?

R: Antes del tiempo de la cotización, servicio, ahí entra la puntualidad, servicio, servicio ahí entre el tiempo de entrega y costos, también va amarrado o asociado. Pero hay muchas veces que estas empresas como les he quedado bien ellos no ven el costo, me mandan el arte para que les haga el trabajo en la mañana y después piden el presupuesto pero eso no quiere decir que yo voy a inflar los precios, no puedo hacerlo, no lo hago porque después el cliente se va. Y lo otro que es el costos va asociado presentar un precio razonable que no se máximo con 15 o 20 % de utilidades y lo otro es la calidad del trabajo que tu presentes un trabajo bueno. Lo que se les dice a los maestros no corras, en las máquinas,

ósea demórate un poquito más pero no corras. Son tres puntos muy importantes, SERVICIO, CALIDAD Y COSTOS.

*Esa es la cultura con la que usted identificaría a Prograf.

R: Lo que las grandes industrias tienen, porque tengo contactos con las grandes industrias que ellos tratan de que se mantengan.

*Así la identifican a Prograf.

R: sí, y no es que esté copiando a las imprentas, porque yo no voy a copiar lo que hacen las industrias pequeñas mediocres, copio lo que hacen las industrias grandes.

*Ósea un benchmarking? Así es, eso es lo que hago, por eso trato de mejorar y cambiar, porque si no asimilo lo que hacen las industrias grandes no voy avanzar.

Método para recolección de información.	PANEL DE EXPERTO	Fecha: mayo, 2013	entrevista 4
Nombre y apellido del Propietario y/o administrador	empresa	Dirección Teléfono / E-Mail	Cargo específico
Eco. Patricia Navarrete de Ordóñez	Manglar editores	Alcedo 409 y Sucre	Directora de editorial

*Buenas tardes Economista Patricia Navarrete, Directora de Manglar Editores

1.- ¿Cuál es su función específica en esta empresa?

R: Lo que yo hago es revisar la obra para ver si es susceptible o no de imprimir para luego publicarlo. En este caso lo hago de esta forma cuando nosotros asumimos los costos de la impresión. Cuando los asume el autor trato de igual revisarla para que la obra vaya perfecta, trato de darle un diseño único para que sea diferente, y pues darle mejor servicio. Otra cosa que me encargo, es de conseguir los códigos ISBN (The International Standard Book Number) del libro, el derecho de autor, y la parte legal del libro, que es la inscripción. Con esto lo que hacemos nosotros es proteger el derecho de autor que es lo más importante. Nosotros tenemos ya veinticinco libros publicados con el criterio propio desde el 2001 que es un record para el mercado.

2.- Como Directora de Manglar Editores ¿cuáles son las responsabilidades que usted tiene a su cargo?

R: Como te digo lo que yo hago con los editores es guiarlos en el proceso de impresión. Por lo general ellos vienen. Yo les doy las pautas de cómo diseñar el libro hasta el impreso, les muestro los mejores materiales, les proporciono la información que ellos necesitan sobre el derecho de autor, y como ellos tiene también que cuidarlo. Muchas veces ,me encargo del diseño interior del libro, yo trabajo con el diseñador gráfico que se encarga de la portada del libro, eso siempre se lo dejo a él, le ayudo a decidir el tipo de letra, el interlineado que es de acuerdo al libro.

3.- ¿Tiene a cargo otras áreas específicas?

R: Claro a veces me ha tocado también estar en el área de la producción, en coordinar a los maestros para que impriman los libros, también en el área de la pre-prensa. Mi trabajo es verificar, comprobar que todo este correcto, que las planchas este bien, que los papeles estén cortados correctamente, que los maestros solo se dediquen a imprimir estas cosas. Yo aprendí desde los 12 años con mi papa e incluso ya vendía esto en el colegio productos que yo mismo los hacía. Antes se realizaba todo manualmente, y eso poco a poco ha venido cambiado, luego vinieron las planchas de cartón que tienen otro proceso, después la negativas que trabajaban con planchas de metal, después las computadoras, ahí pasamos al diseño gráfico, y ahora el PSP. Como manglares editores ya tenemos 13 años, es un negocio familiar, porque mi papá empezó como una empresa de mano editora, y la de él tiene alrededor de unos 40 años. Por lo General las empresas pequeñas trabajan sobre pedido. Mi papá es un hombre inteligente, lee muchísimo, el trajo el boom de productos naturales aquí en Ecuador, comenzó con sus libros vida y salud y se vendieron como pan caliente, trajo jugos de enfermería, de medicina.

4.- Según su experiencia, ¿cuáles son los requisitos mínimos que usted considera que debe tener un director?

R: Tiene que saber todo el proceso de impresión. Si no sabe el proceso de impresión no puede trabajar, tiene que saber lo que es una máquina, qué es una plancha, los tipos de papel. Aunque sea teóricamente pero tiene que saberlo. Las máquinas y la tecnología de la imprenta avanzan tan rápido que, e incluso las máquinas modernas que tiene el Ecuador no son comparables con las que hay en Europa.

5.- ¿Si ustedes definiera un perfil, para este cargo; el sexo sería una de los requisitos básicos que se deben considerar?

R: No para nada porque yo también he conocido directores en otros países que son mujeres. Hay cortadoras mujeres, en estos momentos la igualdad de géneros se aplica en todas partes.

6.- ¿Qué edad sería la ideal para dirigir uno de estos tipos de industrias?

R: Eso depende de la experiencia, mira que yo comencé a los 12 años, y yo a los 18 años ya estaba trabajando con mi papá y le estaba ayudando en las ventas, yo les conseguía clientes. Es muy importante la experiencia en la imprenta porque aquí no hay un Universidad que te haga Gerente de Imprenta, que te de clases de procesos de imprenta. Los que te enseñan a manejar una máquina, o diseño gráfico es en el SECAP pero de Durán. No hay Universidades que te enseñen procesos. Podríamos hacer algo para que su personal en Manglar de Editores se vaya actualizando. No podríamos hacer eso, porque Manglar de Editores no trabaja con equipos propios en lo que es de impresión. Lo que yo hago es diseño y más que nada servicio al cliente.

7.- ¿Qué competencias usted consideraría para un perfil de Directora de diseños gráficos?

R: Deben ser muy creativas, tiene que tener ideas rápidas, ser proactiva y flexible también. No tiene que tener la mentalidad cuadrada. Tiene que actualizarse constantemente. Leer mucho material de publicaciones especializadas. Hay algunas Ferias puntuales de Industria gráfica en el que uno puede asistir. Eh asistido dos veces a la Feria de Miami. Pero mi sueño es ir a la Feria de Alemania, porque cada feria tiene su especialización.

8.- Y ya hablando de la administración, de la gestión dentro del editorial. ¿Qué políticas, o reglas usted está utilizando actualmente para mantener disciplina entre sus empleados?

R: Primero no trabajo con muchos empleados, justamente porque la parte creativa es a lo que yo me dedico. A nosotros una ingeniera, que trabaja en Nueva Luz, nos preparó un pequeño diagrama de flujos para comenzar a organizarnos porque como le digo no hay nadie que nos oriente, no hay una especialización, no hay un lugar donde a uno lo puedan guiar. Entonces uno tiene que ir haciendo camino con las famosas órdenes de producción. Otra cosa importante que nosotros manejamos es el respeto a las funciones de todo el mundo, evitamos las bromas pesadas. Tratamos de mantener un ambiente amigable. Los maestros siempre tratan de tener sus materiales listos, su puesto de trabajo limpio. Nosotros mantenemos la amistad, cada cierto tiempo en las fechas más importantes se les hace una integración, se los

lleva a jugar pelota, se hace una parrillada, para los cumpleaños se les lleva una tortita.

9.- ¿Usted considera que los programas de integración deberían estar estipulados en fechas específicas?

R: Los programas, ellos ya saben perfectamente que septiembre es el día de artes gráficas entonces ellos tienen su día, no es libre, pero todos se van a jugar. Porque es bonito que ellos se sientan que están trabajando en familia.

10.- ¿Considera usted que las capacitaciones y charlas motivacionales ayuda a incrementar en la productividad laboral?

R; Si puedes reunirlos en un momento en que ellos estén relajados, pero si los llevas y como que los obligas no. Porque ellos tienen un carácter muy de ellos, y los que ellos quieren es que termine la jornada e irse para su casa.

***¿Pero si se escoge un día especial?**

R: Si por eso a veces hacemos reuniones, conversamos. Creo que cuando necesitamos esta capacitación, viene el técnico que maneja la máquina, y pregunta que es lo que necesitas saber más. Es decir nos dan la capacitación ese momento, o cuando compramos una máquina nueva.

11.- Pero esa capacitación, o mantenimiento de las máquinas también incrementaría la productividad?

R: Claro, las máquinas tienen que estar limpias, debes cuidarla. La máquina es tu norma de vida, entonces los maestros las cuidan, ellos saben cómo tienen que limpiarlas. Antes se utilizaba mucha gasolina en todas las empresas para que funcionen las máquinas. Y eso también dañaba las máquinas, y la salud de ellos, ahí le dábamos un medio litro de leche a cada uno para que el plomo de eso no les afecte. Pero ahora ya hay productos que no son tóxicos, que cuidan la máquina, cuidan al trabajador, cuidan los cilindros, hay máquinas que facilitan el trabajo. Además que todo es una cadena, si se atrasa el diseño gráfico, se atrasa todo. Cuando uno hace un pedido de materiales, se debe pedir lo necesario, lo que necesita por día, se calcula lo que la máquina va a dar. Y eso hace que no te veas abrumada con tanto material, es decir todo lo que vas imprimiendo lo vas desfogando.

12.- ¿De esta forma también regularías los desperdicios de materia prima?

R: Por supuesto mientras tú más cadena tienes hasta llegar a la impresión más desperdicio va a haber, tú tienes que cortar eso. Si tú el diseño gráfico lo hiciste mal,

imprimiste mal, se desperdició esa materia prima. Si el diseño gráfico lo hiciste bien, tienes que coordinar todo, con el corte del papel, el costo del material, y con el acabado final, entonces ahí reduces. Tú reduces también el desperdicio, de acuerdo a lo que vas a imprimir, porque si son a full color, de lado a lado, si lo retiro, entonces va a haber un mayor desperdicio, porque por lo menos cada mil por lo menos tienes que poner 200 hojas más. Cuando vas aumentando, vas calculando un 5%, de 5000 hojas, ya pones 250. Pero tienes que darte cuenta que ese material que tu estas poniendo tiene que ser otro material, si estás trabajando con bond de 75gr. trata de mantener el mismo, es la mejor forma.

Las camas se utilizan solamente cuando uno hace algo sobre impresión en una cosa específica. Por ejemplo: yo tengo esta plancha, y solamente quiero imprimir esto, y no quiero imprimir nada acá, entonces hago cama, un alza pero esto a la larga me va a dañar la mantilla, y me va a dañar el cilindro porque estos cilindros, tienen que estar regulados tras milímetros. Para nosotros eso es un desperdicio, porque se va a terminar dañando la mantilla, porque en lugar de gastarse 5 o 6 dólares en una plancha. Además ya cada máquina está especializada en algo, entonces ya uno sabe, por ejemplo: cuando se hacen cuadernos es una sola máquina, porque se imprimen de los dos lados, a diferencia de cuando se hacen revistas, y son revistas de corto tiraje, ahí se utiliza la máquina grande porque se hace más rápida la impresión, y se gasta menos desperdicio, que si estuviéramos haciéndola cortar en las maquinas más pequeñas. Hay una máquina que solamente está dedicada hacer papelería porque tiene numeradora.

13.- Por último, usted me hablaba que prácticamente su papá trabajó en esta imprenta con su personal, con su maquinaria, y poco a poco se va aumentando el número de empleados. Usted considera que dentro de estas imprentas pequeñas y medianas debería existir algún modelo de gestión, que yo sé que no hay el ideal para cada empresa, pero uno debe conseguir alguien que guíe a estas personas microempresarias, a estos emprendedores que han tenido sus negocios desde muy temprano. Un modelo que los guíe, que se debe hacer en cada departamento.

¿Cómo se debe trabajar con el personal?

R: Sería ideal, pero eso se debe acoplar a cada empresa, de acuerdo a lo que hagan porque por ejemplo nosotros tenemos una especialización en papelería, y en mí caso que hago libros y revistas. Y para hacer estas cosas necesito un flujograma que ya me lo sé de memoria, pero para imprentas, más pequeñas que hacen cintas,

que hacen hasta botellas de caucho, y todas esas cosas entonces sería necesario. Lo que si necesitan es automatización, nosotros tenemos bastante personal, que son de mucha edad, en edad de jubilarse, pero no tenemos la intención de reemplazarlos por nadie, justamente porque estamos enfocados a automatizar. No porque no queramos dar trabajos, sino porque los tiempos cuestan. Y enseñarle a esa persona nueva nos cuesta tiempo, nos cuesta recursos, y hay mucha gente que ha ido y que ha aprendido lo que nosotros hacemos y se han ido por otro lado a replicarlo, entonces esas cosas nos han sucedido. No por egoísmo, sino porque nosotros vamos a una automatización, para eso nosotros tenemos que hacer una inversión, para comprar maquinas que nos sirvan para hacer más productos. En lo que es imprenta la productividad está ligada al factor tiempo. Usted acorta los procesos y acorta el tiempo de entrega, y eso es dinero. Lo que nosotros siempre cuidamos mucho es el tiempo de entrega, y servicio al cliente para no perder la confianza del cliente.

*Muy bien señora de Ordoñez, ha sido un gusto haberla tenido en esta entrevista que me va a servir de mucho para mi proyecto de investigación. Gracias.

Método para recolección de información.	PANEL DE EXPERTO	Fecha: mayo, 2013	entrevista 5
Nombre y apellido del Propietario y/o administrador	empresa	Dirección Teléfono / E-Mail	Cargo específico
Ing. Carmen Navarrete	Imprenta Nueva Luz	Alcedo 409 y Sucre	Directora de editorial

*Buenos tardes Ing. Carmen Navarrete, propietaria de la imprenta Nueva Luz, el objetivo de la entrevista es para recaudar información de cómo poder incrementar el clima laboral dentro de la empresa y a la vez la productividad.

1.- ¿Cuál es su cargo actual? -Yo soy gerente de producción aquí en la imprenta.

*Si usted me da una estimación salarial que debe tener un gerente de producción entre que valores se estima en el mercado.

-En el mercado está más o menos en un promedio de \$800, el sueldo de un gerente.

2.- ¿Cuál es el objetivo general de estar en este cargo?

-El objetivo es coordinar, organizar y verificar que el trabajo desde el primer inicio se cumpla hasta el producto final que llegue a los clientes.

*Es decir que usted controla todo lo que son las maquinarias, los operarios, los auxiliares, área de manufactura, todo eso, doblado, empaquetado hasta cuando ya llega la entrega. R: -Exactamente

3.- ¿Cuáles son los requisitos mínimos que debe tener una persona para estar en este cargo?

-Estimo yo que por lo menos deber tener estudios superiores en lo que significa procesos de producción, de pronto un bachiller puede comenzar, aprender pero puede ser autoridad, por ello debería ser alguien que tenga por lo menos estudios superiores.

*¿Eso iría de la mano con la formación académica?

-Exactamente tal vez de pronto alguien que esté en el área de ingeniería industrial, o lo que es proceso de producción.

4.- Experiencia laboral, ¿Usted cree que es indispensable para estar en esta área?

-Claro, tiene que saber porque si no conoce los procesos que se necesitan para elaborar un producto no pueden saber si está bien o mal.

*Y usted me da un estimado entre cuantos años de experiencia debe tener.

-Bueno no es mucha ciencia tampoco, yo estimo que pueden ser unos 2 o 3 años de experiencia para ahí hacerse cargo de una imprenta.

5.- ¿Cuál usted cree que serían las competencias que debe tener esa persona para estar en este cargo?

-Como le digo tiene que saber primero desde diseño, como guiarlo al diseñador para hacer un determinado trabajo, o sea las formas, dependiendo la cantidad que quiera el cliente su producto, y decirle al diseñador como armarlo, tiene que saber un poco de colores también para poder guiar al prensista, porque los prensistas tienen mayor experiencia, pero sin tener una noción, y tener una buena comunicación con los prensistas y debe tener también conocimiento de lo que son tipos de papel, como se puede utilizar los cortes, o sea tener conocimientos un poco general de diseño hasta el corte final.

*Eso iría con las técnicas que debería también tener, irían de la mano. -Claro

6.- ¿Usted me podría indicar como usted puede puntualizar los tiempos que se estima para la producción, hablando en diferentes tipos de trabajo?

-Bueno el tipo de producción depende de que cada trabajo es diferente, no podemos decir; bueno yo para una selección, por ejemplo: un millar voy a demorar 3 horas y media, no; porque depende del tipo de trabajo si es bastante colores, si es poco color, o blanco y negro, los tiempos uno lo va aprendiendo con la experiencia, pero generalmente en promedio si hablamos de un millar selección podemos estimar un promedio de 3 horas y media, en lo que son papelería, lo que son facturas a un solo color, con dos copias, lo que son 10 blogs de 100 cada una con dos copias, estimo más o menos en tiempo de 1 hora de impresión, más el tiempo de manufactura y de corte digamos unas 2 horas más, el tiempo depende del trabajo que se va a realizar, incluso hay trabajos que pueden ser de un solo color pero hay que hacerlo en 1, 2 o 3 partes a veces para que quede perfectamente, no es algo que se tiene ya un esquema fijo.

7.- ¿Cómo usted controla esos desperdicios de materia prima en esta área de manufactura y de producción porque también a veces en el área de manufactura nos damos cuenta que algún pliego vino mal impreso o movido y también se va desechando la producción de que no va a estar acorde con las exigencias del cliente? ¿Entonces como contrala usted esa materia prima?

-Primero para utilizar el papel que vamos a pedir, determinamos en primer lugar cantidad y tamaño del producto final, si vemos que puede haber algún desperdicio de material les indicamos al cliente que podemos adaptar ciertos tamaños a otros un poco más pequeño o más grande dependiendo del caso, si el cliente a pesar de nuestra observación, se mantiene en el tamaño que lo necesitan, pues el corte lo hacemos de acuerdo a la impresión que necesitemos y de haber algún desperdicio nosotros lo empaquetamos porque existe la posibilidad de poder utilizarlo para otro trabajo. Si ya el desperdicio es muy grande tratamos de convencer al cliente, en el caso de hacer la facturas de venta hay errores, compensamos por el exceso que se le da al imprimir, por ejemplo en el caso de blogs imprimimos siempre y se dejan papeles en blanco por si acaso, más o menos unos 20 pliegos por cada color, por si acaso no salió bien el número, o haya algún papel doblado, entonces se coge ese papel y se lo vuelve a corregir el número.

*¿Entonces sus prensistas y los auxiliares de cada una de estas máquinas también contribuyen con la optimización de recursos humanos para que no se desperdicie, o en una reducida cantidad?

-Así es, usamos pruebas de trabajos anteriores para poder imprimir.

8.- ¿Qué actividades tal vez usted está realizando para incrementar la productividad en forma general?

-Para incrementar la productividad se necesita incrementar los clientes o incrementar el pedido de nuestros clientes ya existentes, entonces eso ya no depende de nosotros, depende de la necesidad que tenga el cliente para producir más, por ejemplo hay casos en que un cliente nos pide 1000 unidades de un producto, le sugerimos si conocemos el historial de este cliente, le sugerimos hacer más producción porque a ellos les conviene economizar obviamente y nosotros también utilizamos menos desperdicio para hacer el producto, convencer al cliente de que ya tiene un historial de la necesidad de ese producto y que puede mandar a hacer más y le sale mejor a él.

9.- Ciertamente cuando usted trabaja con recursos humanos dentro de planta siempre hay algunos tipos de inconvenientes entre compañeros, eso se da en toda empresa, grande, pequeña, mediana; pero ¿ustedes como hacen para que en su personal se vaya mejorando ese clima organizacional y el ambiente laboral?

-Bueno nosotros siempre escuchamos las necesidades de ellos y tomamos en cuenta sus sugerencias, por ejemplo en mi caso en el área de producción yo tengo una duda de hacer tal o cual trabajo, yo consulto con el prensista que va a hacerlo, o sea lo tomo en cuenta porque el necesita ser reconocido y todos los prensistas aquí tienen su experiencia y para mantener la relación entre ellos, ellos salen a almorzar juntos en esas charlas de almuerzo es donde se define más la relación entre compañeros.

*Muy bien señora Carmen Navarrete, ha sido un gusto haberla tenido en esta entrevista que me va a servir de mucho para mi proyecto de investigación.

Método para recolección de información.	PANEL DE EXPERTO	Fecha: mayo, 2013	entrevista 6
Nombre y apellido del Propietario y/o administrador	empresa	Dirección	Cargo específico
		Teléfono / E-Mail	
Sr. Juan Cárdenas	GRUCADSA	-----	Jefe de ventas

1. ¿En qué empresa trabaja, cuál es su cargo actual y las funciones específicas que tiene?

R: GRUCADSA (Grupo Contable, administrativo, seguros y afines) Jefe de ventas, planificar, proyectar, seleccionar vendedores, capacitar, control y supervisión de la gestión de venta en la empresa.

2. ¿Cuál es el objetivo general del cargo y cuáles son los requisitos mínimos que debe tener un vendedor en este tipo de industria gráfica?

R: El objetivo general es captar el mercado previamente establecido de acuerdo a las proyecciones de Gerencia general, y tener cautivo dicho mercado con políticas de mantenimiento de cartera (servicio de post venta). Los requisitos básicos del ejecutivo de ventas que se requieren son: Conocimiento básico del producto, del mercado y cartera de clientes.

3. ¿Cuál es su asignación salarial aproximadamente y cuál considera justo para este puesto en el mercado actual tanto para jefes como para fuerza de ventas? para la Industria gráfica?

R: La asignación salarial para un jefe de ventas depende de cada institución, sin embargo lo que un profesional en las ventas debe perseguir es una buena comisión, y el rango de las misma depende de cada ejecutivo también, generalmente es del 15% de la producción de todo su grupo de ventas, el asesor de ventas tiene su rango del 10 al 50% por cada cliente nuevo. El sueldo del asesor o vendedor es generalmente el básico.

4. ¿Cuál es la Formación académica que necesita o exige el mercado para su puesto Y cuál es la Experiencia laboral indispensable? ó no es relevante?

R: La formación académica es sin duda una herramienta útil en esta actividad, y en las demás donde estén involucradas las ventas, sin embargo la actitud positiva, la capacidad de liderazgo y el olfato en los negocios raramente se aprende en las universidades, un Ing. comercial o economista puede ocupar estos puestos gerenciales, pero no es garantía de éxito el título que merecidamente tiene, los estudios académicos que son afines a las ventas es donde se aplique la mercadotecnia, pero más valioso es la aptitud positiva, don de liderazgo y el olfato en los negocios. Con respecto a la experiencia necesaria para estos cargos, se requiere un mínimo de 2 años en esta rama de las ventas, así el nuevo jefe de ventas ya tiene a su haber una cartera de clientes y sentido de prospección para la

búsqueda de nuevos clientes, este tiempo es básico para el vendedor común como para los supervisores o jefes de ventas

5. -¿Tiene alguna responsabilidad sobre algún equipo de fuerza de ventas o solo tiene un inmediato superior?

6. Según la pregunta anterior si usted es jefe de la fuerza de ventas, **¿cómo administra este equipo? generalidades, modalidades de ventas en esta industria y cuál es el proceso más utilizado?**

R: 5 y 6 Actualmente estoy en la búsqueda del equipo idóneo de vendedores para Grucadsa, sin embargo los lineamientos que se siguen son:

Cumplimiento de metas, Prospección y segmentación del mercado, capacitación en técnicas de ventas y conocimiento del producto, sesiones de motivación, seguimiento de gestión por asesor, monitoreo de las metas alcanzadas semanalmente, y monitoreo en la administración del tiempo del vendedor, y sistema de premios por metas superadas. Este es el proceso es el que más utilizo.

7. -¿Cuáles son las competencias y técnicas que se consideran necesario en ésta área?

R: Las técnicas más utilizadas en todas las áreas de ventas es la de la Prospección, es decir el saber buscar el cliente idóneo o potencial para nuestro producto, el prospectar en las ventas es como la acción de respirar en los seres vivos, si no respira el ser vivo muere, si no se prospecta el negocio muere también, de allí viene la capacidad de cerrar un negocio, pero sin clientes no hay cierre.

8. ¿Qué temas de capacitaciones y motivación necesitan para esta área de las ventas? Considera que mejoran el clima organizacional y aumenta la productividad?

R: Los temas de capacitación que necesitan los vendedores siempre va a ser el de actualización de su producto , todo producto evoluciona y hay que estar al día , y en lo que se refiere a la motivación, es importante que el supervisor o jefe de ventas descubra primero cuales son las mejores cualidades de sus vendedores, hacer que el vendedor las conozca y la explote, y también sus debilidades para que las sepa manejar bien, también es importante que se acostumbren a trabajar en equipo, debido a que las fortalezas combinadas pueden ser un gran aporte para alcanzar las metas del grupo , incluso las individuales, en base a estos criterios se realizan las reuniones de motivación en los grupos de ventas.

9. - ¿Qué aspectos consideran cuando le realizan o realiza evaluaciones a sus empleados y cuál es el objetivo de este proceso de evaluación?

R: Los aspectos a considerar para la evaluación de un vendedor a mi criterio son: cumplimiento de metas, capacidad para trabajar en equipo, sentido de prospección y búsqueda de mercados nuevos, capacidad para mantener cartera de clientes Y honradez y lealtad con la empresa.

2.3.1.2 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS DE LA ENCUESTA.

Para el caso de la técnica de investigación cuantitativa se ha utilizado la herramientas de las encuestas, para la realización de la investigación se procedió a la elaboración previa de un cuestionario cuyo fin era recabar información sobre el clima y ambiente organizacional de las Imprentas en la parroquia 9 de Octubre de la ciudad de Guayaquil. El cuestionario fue diseñado meticulosamente, cuidando de cada detalle y por separado, para que al momento de realizarlo no se presentara confusión y cumpla con su objetivo que era la obtención de información efectiva, que contribuyó en la elaboración del modelo de Gestión de talento humano. **Ver anexo 4 y 5 (Modelo de encuestas para empleados y propietarios respectivamente).**

Se utilizaron 2 encuestas: una dirigida para propietarios tomando un grupo de 18 personas encuestadas y otra dirigida a 39 empleados que representa una muestra de la totalidad de las imprentas escogidas en la parroquia 9 de Octubre de la ciudad de Guayaquil objeto de estudio. La encuesta aplicada contribuyó a la resolución de objetivos generales y específicos y a la comprobación de hipótesis. También se muestra los siguientes códigos que se les asignaron para la ayuda de su respectiva tabulación en las encuestas a empleados. **(Ver anexo No. 6 Encuesta con nomenclatura para tabular a empleados de las imprentas).** También mostramos los códigos que se les asignaron para la ayuda de su respectiva tabulación de encuestas a propietarios de las imprentas. **(Ver anexo No. 7 Encuesta con nomenclatura para tabular a propietario y/o representante de imprentas).** La matriz en la cual se encuentra tabulada todas las dos encuestas se encuentra **en anexo (Cuadro No. 5 y 6 respectivamente).**

2.3.2 RESULTADO DE LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE CADA UNA DE LAS IMPRENTAS.

A continuación se presenta los resultados en forma gráfica con sus respectivos porcentajes indicando que el objetivo de la encuesta dirigida a los empleados fue conocer la opinión acerca del ambiente laboral dentro de las imprentas. Cabe recalcar que en algunas de las imprentas no se permitió encuestar a todo el personal debido a la decisión de sus administradores y en otro caso por carga de trabajo. **Ver anexo (Tabla No. 5 Ficha de visita técnica imprentas).**

ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS EMPLEADOS DE LAS IMPRENTAS

Pregunta # 1: 1. Género es:

Gènero	Cantidad	%
Hombres	27	70
Mujeres	12	30%
Total	39	100%

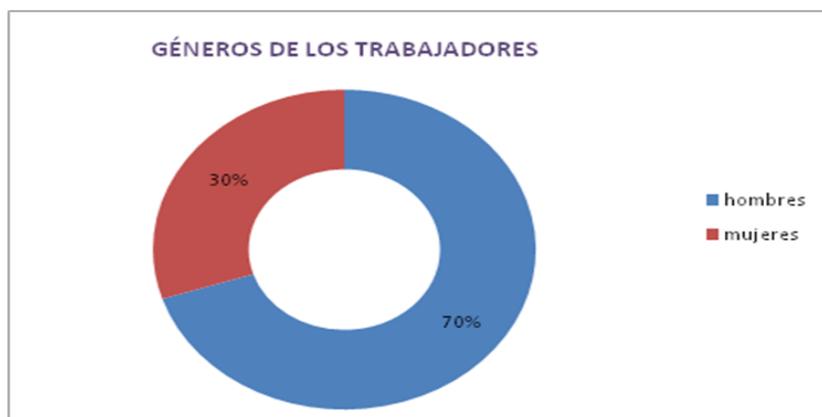


Gráfico No. 10 Elaborado: por la autora (2012)

Análisis: Aproximadamente el 70% de los trabajadores encuestados son hombres debido a que tradicionalmente es un empleo para hombres por ser operadores de las máquinas, personal de limpieza y mensajería, etc. y en un 30% son mujeres que por lo general realizan trabajos de manufactura o atención al cliente (recepción).

Pregunta # 2: Señale uno de los siguientes rangos según sea su edad.

Edad de los empleados				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	18 a 25 años	10	25,64	25,64
	26 a 35 años	19	48,72	74,36
	37 a 45 años	3	7,69	82,05
	45 en adelante	7	17,95	100,00
	Total	39	100,00	

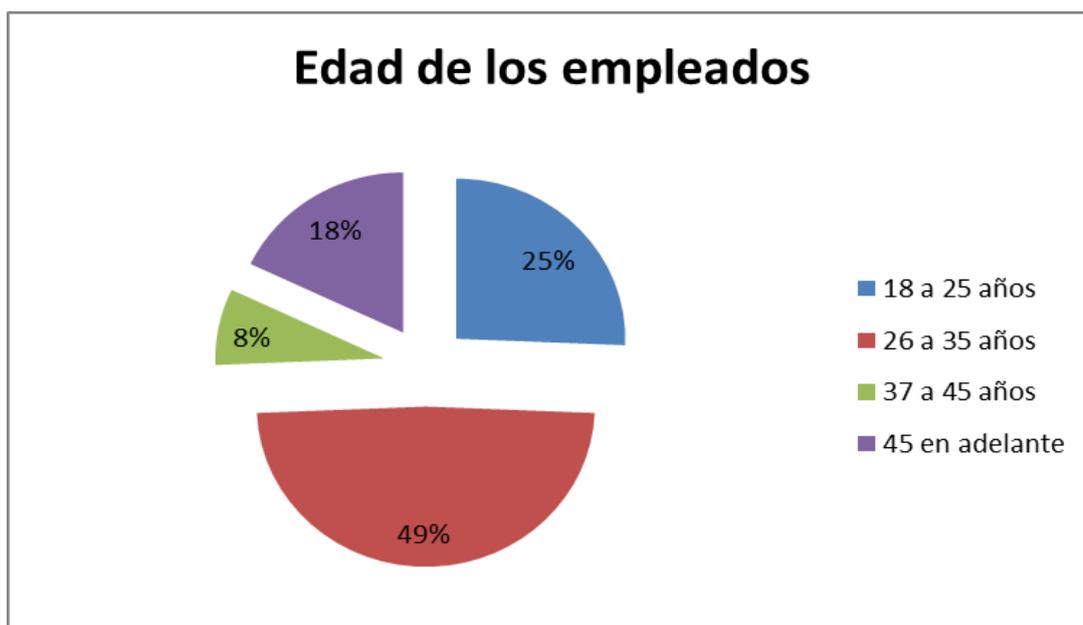


Gráfico No. 11 Elaborado: por la autora (2012)

Análisis: El 49% de trabajadores tienen edades entre 26 y 35 años debido a que el trabajo en las industrias gráficas requiere de más experiencia y juventud para ser más ágiles en sus áreas; tenemos seguido un 25% comprendido entre los 18 a 25 años por lo general están en este tipo de empresa porque es la etapa donde suelen tomar cierta experiencia en estos procesos, mientras que se nota un porcentaje del 18% de los empleados que tienen de 45 años en adelante que por lo general son los maestros de planta, trabajadores con mucha experiencia en el arte gráfico y un 8% son de edades entre 37 a 45 años, por lo general son reducidos debido que tienen muchos años trabajando en la imprenta y se les hace difícil dejar su fuente de trabajo por costumbre o lealtad.

Pregunta # 3. Tiempo promedio trabajando en esta empresa:

Tiempo de servicio en la imprenta				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	MENOS DE UN AÑO	17	43,59	43,59
	DE 1 A 3 AÑOS	12	30,77	74,36
	DE 3 A 5 AÑOS	2	5,13	79,49
	MAS DE 5 AÑOS	8	20,51	100,00
	Total	39	100,00	

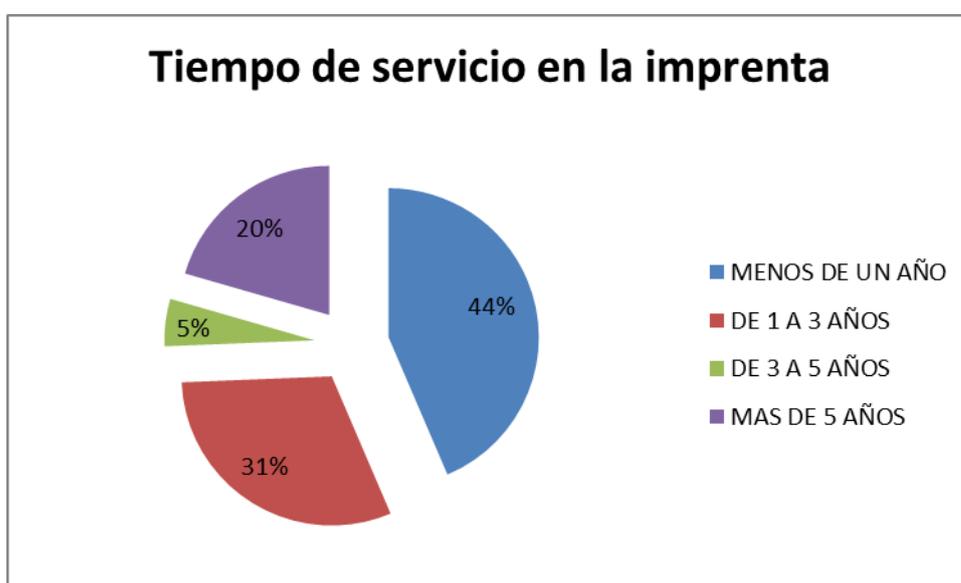


Gráfico No. 12 Elaborado: por la autora (2012)

Análisis: El 44% de los trabajadores labora por periodos menores a un año; vale destacar que este porcentaje pertenece por lo general al área de manufactura a causa de que generalmente son contratados por estacionalidades donde se tienen producciones considerables o sólo son operarios que obtienen experiencia en imprentas pequeñas, el 31% representan a empleados trabajando de 1 a 3 años que se estima que por sentirse con experiencia buscan mejores ingresos, seguido de un 20% que tienen más de cinco años que según datos proporcionados voluntariamente por estos empleados decían que ya estaban acostumbrados al ritmo de trabajo en este lugar, y por último un 5% representan a empleados que trabajan de 3 a 5 años por lo general representan a personal con estabilidad en la imprenta.

Pregunta #4: Los siguientes enunciados representan el Liderazgo de su(s) jefes en la empresa. (Puede elegir más de una alternativa).

Enunciados que representan liderazgo			
	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Sus superiores comunican la visión y la misión	12	10,53%	30,77%
Solo su jefe toma decisiones	17	14,91%	43,59%
El trato del propietario es cordial y respetuoso	30	26,32%	76,92%
Su jefe está dispuesto a recibir sugerencias y comentarios	25	21,93%	64,10%
Su jefe es flexible ante los permisos por calamidad domestica	30	26,32%	76,92%
Total	114	100,00%	

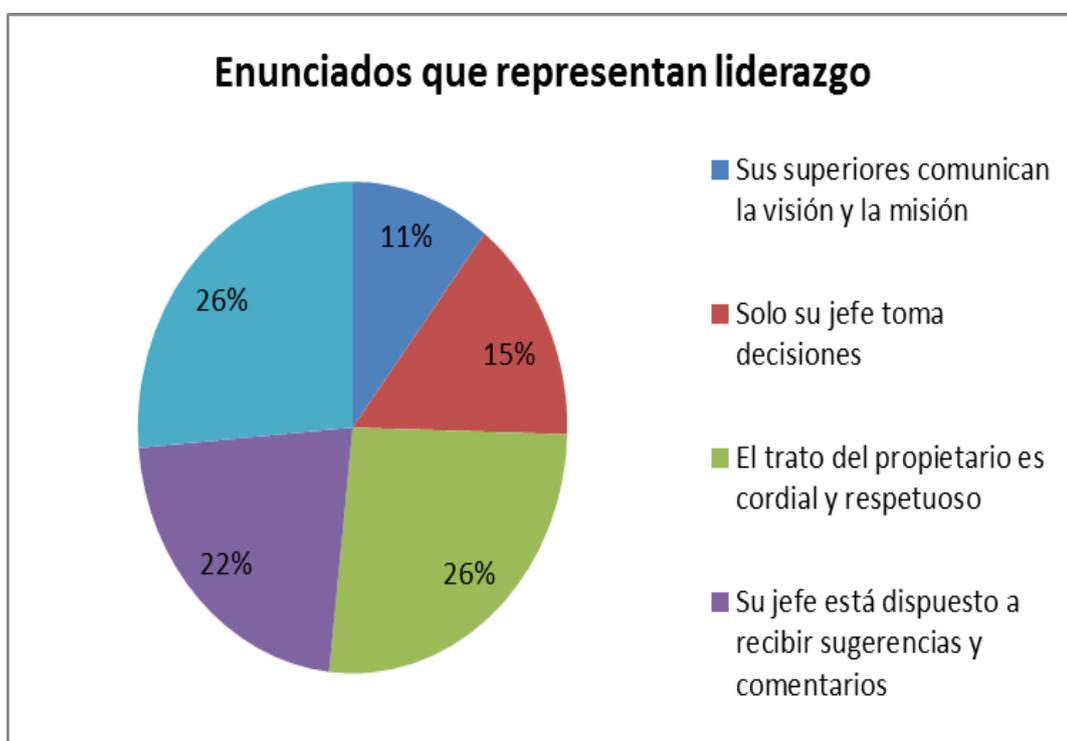


Gráfico No. 13 Elaborado: por la autora (2012)

Análisis: se destacan algunos puntos claves en cómo está percibido por los empleados el liderazgo de sus jefes, así tenemos a un 26% que indican que en estos negocios el trato de los propietarios o administradores es cordial y respetuoso a la par coinciden que sus jefes son flexibles ante los permisos por ciertas calamidades que suelen tener los empleados y esto le da confianza y respaldo, en un 22% los empleados contestaron que sus jefes siempre están dispuestos a recibir sugerencias y comentarios y con un 15% los empleados afirman que sólo sus jefes toman decisiones por tener unidad de mando, es decir que los riesgos a los que se

enfrenten serán responsabilidad exclusiva del Jefe, además un 11% dicen que sus jefes comunican la visión y misión de la imprenta. Cabe destacar que según información personal de muchos empleados decían que sí las comunican pero verbalmente no las tienen establecidas.

Pregunta #5. ¿Cuáles de estas situaciones se dan en su empresa? (puede señalar más de una alternativa).

Situaciones que se dan en su empresa			
	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Le permiten tomar decisiones	15	13,39%	39,47%
El trato entre sus compañeros es respetuoso	27	24,11%	71,05%
Existe comunicación entre las diferentes áreas	26	23,21%	68,42%
Existen situaciones de intimidación o maltrato	6	5,36%	15,79%
Comunica así jefe cuando existe indisciplina	22	19,64%	57,89%
Cuando hay cambio de personal ha afectado la relación entre sus compañeros	8	7,14%	21,05%
Cuando ve corrupción no las comunica por compañerismo	8	7,14%	21,05%
Total	112	100,00%	

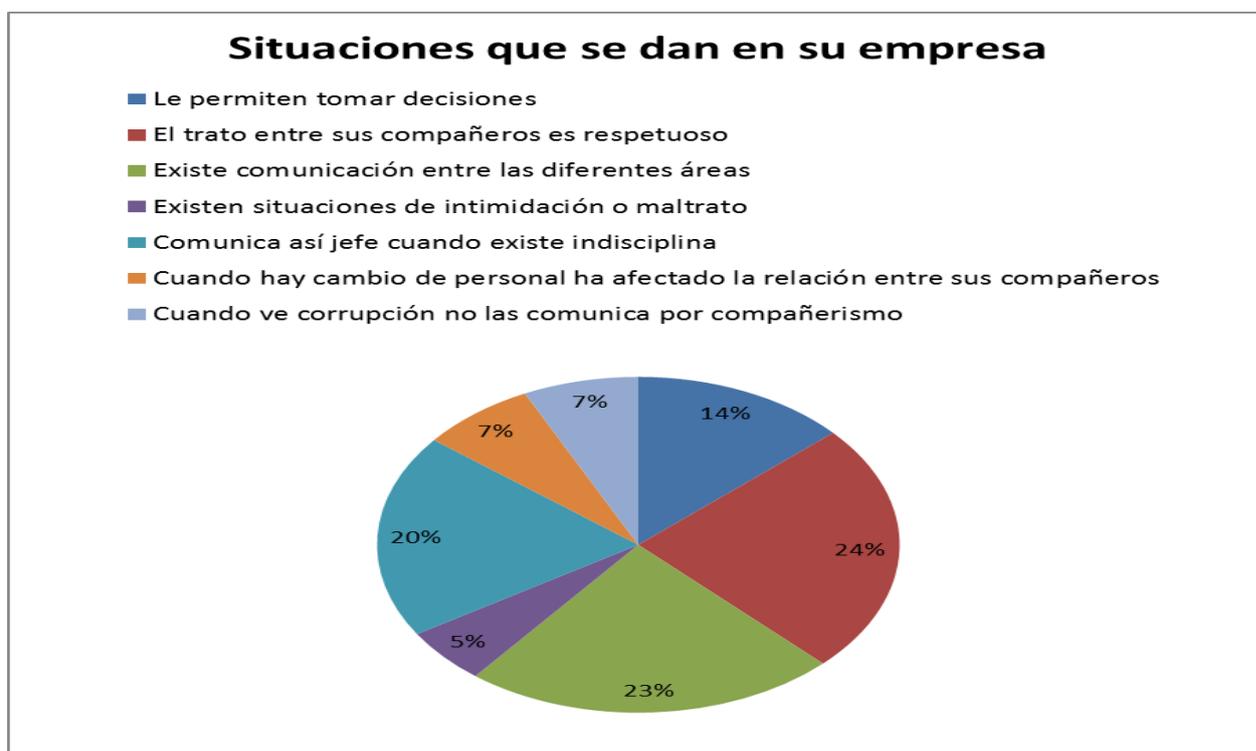


Grafico No. 14

Elaborado: por la autora (2012)

Análisis: Al preguntarle que situaciones son más vistas o generadas en sus imprentas la mayor parte de los trabajadores menciona que el trato entre sus compañeros es respetuoso representado por un 24% se estima que puede ser por el reducido número de empleados, al todo conocerse la relación es estrecha, con un 23% contestaron que existe comunicación entre las diferentes áreas considerando que por lo general están conformadas por administración, planta y manufactura según las observaciones realizadas.

Tenemos un 20% que contestaron que los empleados sí comunican a su jefe cuando existe indisciplina ubicado en un tercer lugar entre las situaciones dadas, en un cuarto lugar tenemos con un 14% que representa a si les permiten tomar decisiones caso que no se da en todas las imprentas, con un 7% se representan por igual con un mínimo al verse afectados en la relación de sus compañeros si se realiza cambio de personal y en el mismo porcentaje, afirman que cuando ven corrupción no las comunica por compañerismo, es decir estas dos últimas situaciones se dan muy poco en estos negocios. y para la tranquilidad de los propietarios tenemos un reducido porcentaje de situaciones de intimidación o maltrato.

Pregunta # 6. ¿Cuál de estos factores le produce estrés en su empresa?

Factores que le producen estrés			
	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Exceso de trabajo	18	29,03%	51,43%
Conflicto entre compañeros	8	12,90%	22,86%
Trabajar más de ocho horas	9	14,52%	25,71%
Ordenes de diferentes jefes	14	22,58%	40,00%
Constantes llamados de atención	8	12,90%	22,86%
Sanciones y multas	5	8,06%	14,29%
Total	62	100,00%	

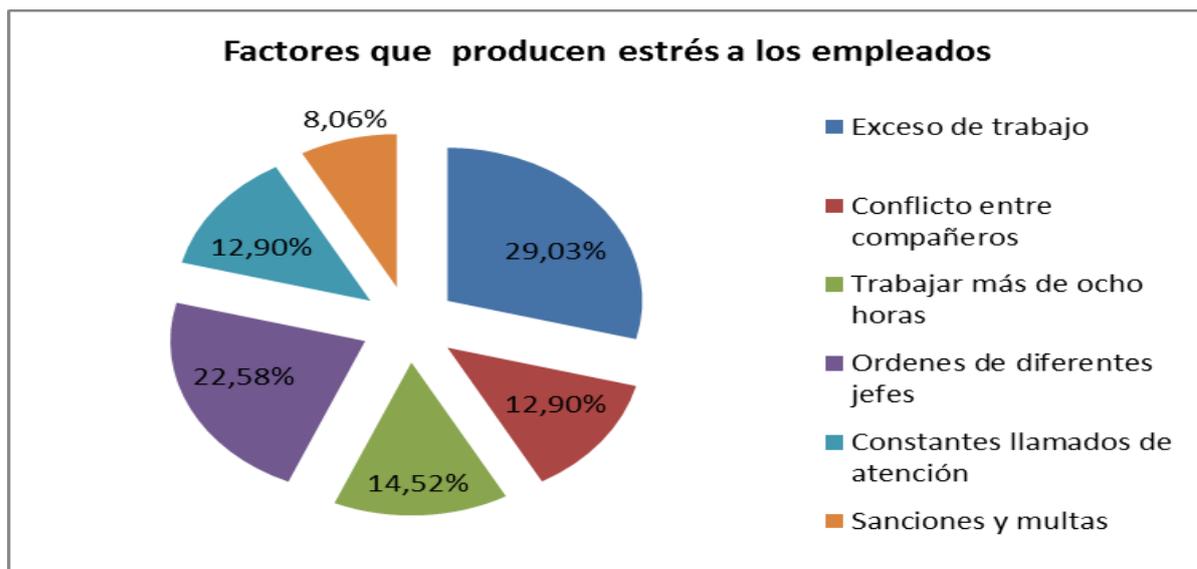


Gráfico No. 15

Elaborado: por la autora (2012)

Análisis: Esta pregunta es clave para el presente estudio en un gran porcentaje los empleados contestaron que el factor que más le produce estrés es el exceso de trabajo con un 29,03% de los empleados, seguido de un 22,58% que indican que es motivo de recibir órdenes de diferentes jefes, en un tercer lugar tenemos con un 14,52% que indica la existencia de producción inmediata y se requiere trabajar más de ocho horas, seguido de un porcentaje coincidente con un 12,90 representado por Conflicto entre compañeros y constantes llamados de atención mientras se los encuestaban indicaban los empleados que casi no se dan esos casos en la imprenta y finalmente con un 8,06% que indican que no les produce estrés las sanciones y multas según ellos no es usual.

Pregunta # 7. En la imprenta cuentan con las siguientes herramientas para el desempeño de sus funciones.

Cuenta con las siguientes herramientas			
	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Material necesario y a tiempo	32	25,20%	84,21%
Óptimas condiciones de higiene	26	20,47%	68,42%
Instalaciones adecuadas de seguridad	26	20,47%	68,42%
Maquinarias y tecnología actualizadas	20	15,75%	52,63%
Uniforme laboral adecuado	9	7,09%	23,68%
Artículos para la seguridad personal	9	7,09%	23,68%
Elementos de protección auditiva	5	3,94%	13,16%
Total	127	100%	

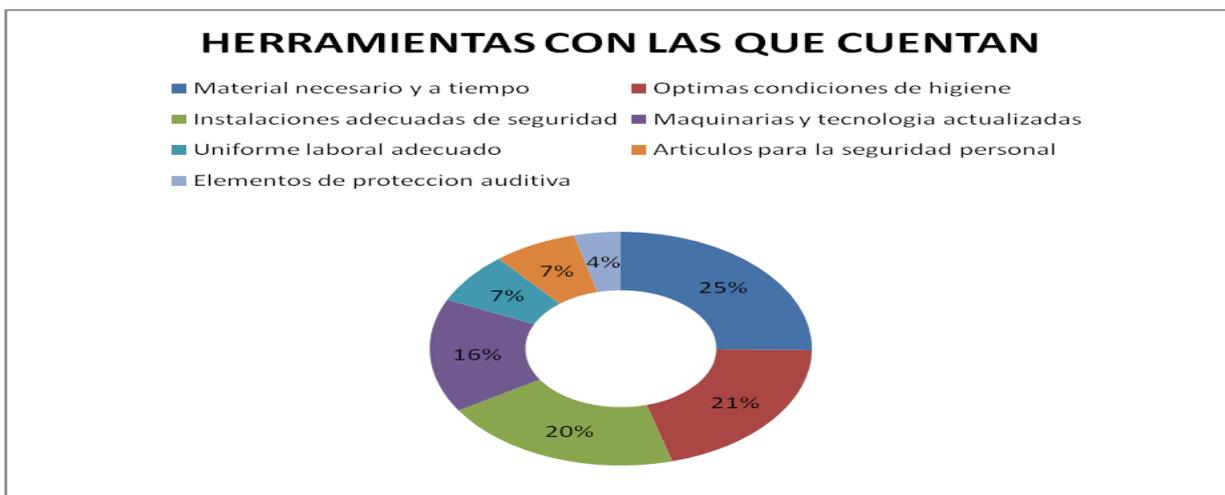


Grafico No. 16 Elaborado: por la autora (2012)

Análisis: los empleados contestaron que en un 25,29% están a gusto porque siempre cuentan material necesario y a tiempo, con una coincidencia del 20,47 % indican que su lugar de trabajo tienen óptimas condiciones de higiene e instalaciones adecuadas de seguridad pero según mis observaciones no todos los empleados contestaron con la realidad, además el 15,75% indicó que tienen maquinarias y tecnología esto indica que no todas las imprentas las poseen, lo que sí es preocupante es el porcentaje coincidente del 7.09% correspondiente contar con Uniforme laboral adecuado y artículos para la seguridad personal, según pocos de los encuestados dicen que ciertas veces les indican que deben usarlo pero no lo hacen y en su mayoría simplemente no las poseen, por último con un 3,94%. y también preocupante el no utilizar elementos de protección auditiva que si es necesario su utilización.

Pregunta #8. ¿Cómo es el espíritu de colaboración y trabajo en equipo en su empresa?

Calificación del espíritu de colaboración y trabajo en equipo.			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No contesta	1	2,56	2,56
Excelente	15	38,46	41,03
Bueno	17	43,59	84,62
Existe falta de colaboración	6	15,38	100,00
Total	39	100,00	

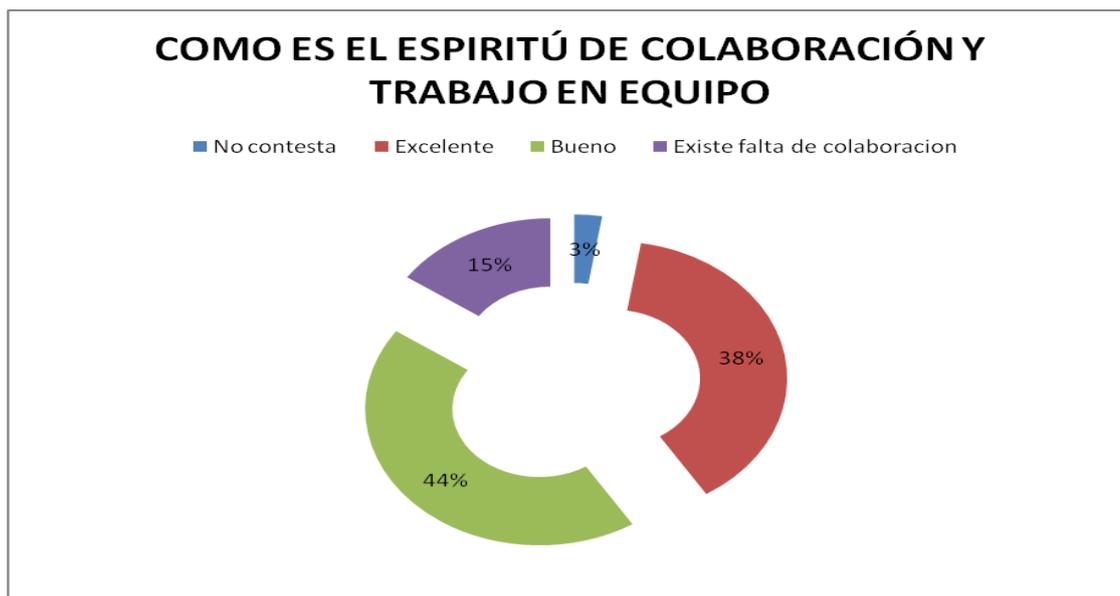
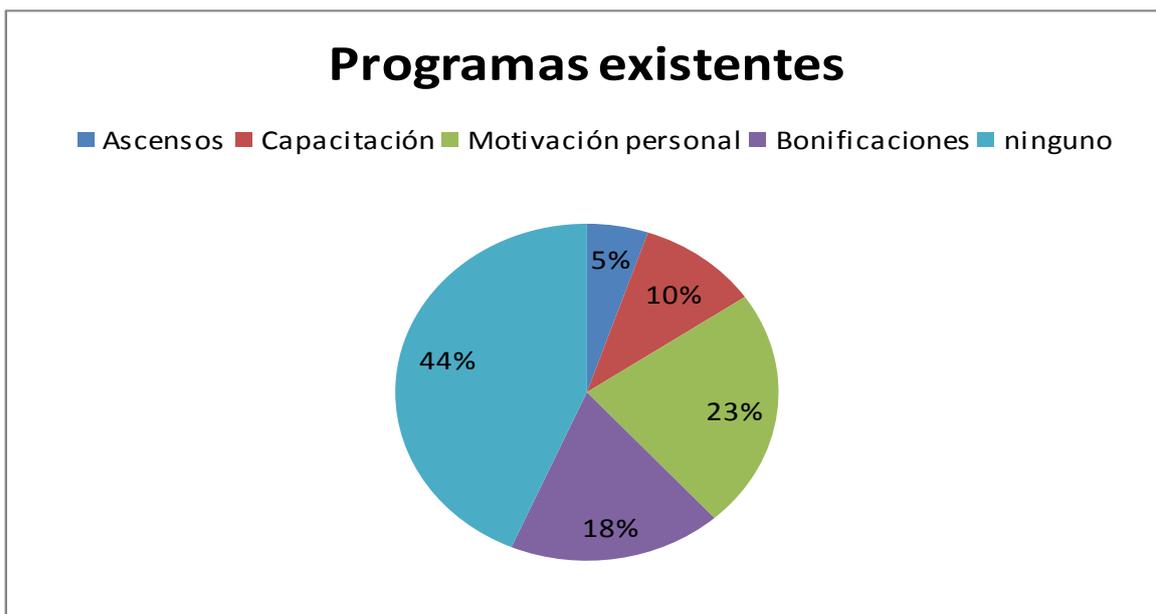


Grafico No. 17 Elaborado: por la autora (2012)

Análisis: tenemos un 43,59% que indican que el espíritu de colaboración solo es bueno y reflejado con un 38,46% que es excelente puede ser debido a las pocas áreas existentes y el proceso de trabajo que se presta para coordinar toda la producción, con un porcentaje bajo del 15,38% de imprentas donde indican que existe falta de colaboración, y una sola persona que no proporcionó información.

Pregunta # 9. ¿Cuál de estos programas existen en la imprenta que trabaja?

Programas existentes			
	Respuestas		Porcentaje de acumulado
	Nº	Porcentaje	
Ascensos	2	5,13%	5,13%
Capacitación	4	10,26%	15,38%
Motivación personal	9	23,08%	38,46%
Bonificaciones	7	17,95%	56,41%
ninguno	17	43,59%	100,00%
	39	100,00%	



Análisis: Es muy representativo el 43,59 que no poseen ninguno de estos programas actualmente necesarios para el talento humano, un 23,08% contestaron que les dan motivación personal pero según lo comentado sólo es en forma verbal, un 17,95% indicaron que en un 17,95 perciben planes de bonificación, sólo el 10,26% reciben capacitaciones es el caso de sólo en dos imprentas y un 5,13% contestaron que tienen planes de ascensos llevadas en imprentas.

Pregunta #10: ¿Cuál de estas actividades se llevan a cabo para integrar al personal en la imprenta.

Actividades de integración			
	Respuestas		Porcentaje de acumulado
	Nº	Porcentaje	
Aniversario	9	17,31%	27,27%
Fechas especiales	31	59,62%	93,94%
Integración con otras imprentas	5	9,62%	15,15%
Campeonatos, concursos o mañanas deportivas	7	13,46%	21,21%
	52	100,00%	

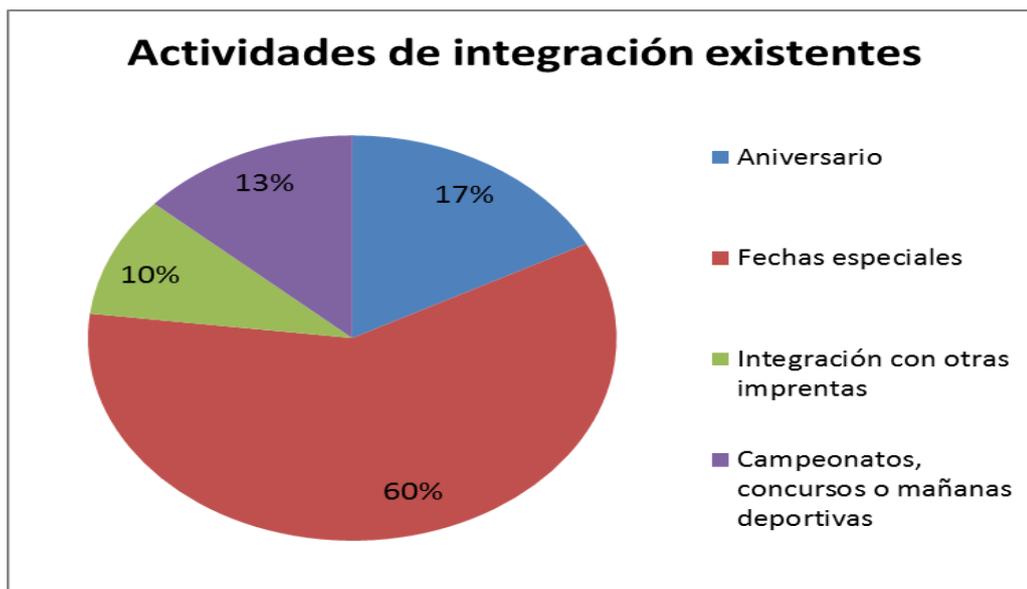


Grafico No. 19 Elaborado: por la autora (2012)

Análisis El 59.62% informaron que si realizan en sus imprentas integraciones por fechas especiales por lo general por el día del gráfico, en un 17.31% por aniversario de la empresa y pocas muy reducido es el número de imprentas que realizan campeonatos, concursos o mañanas deportivas en un 13,46%, y sólo 5 imprentas realizan integraciones con otras imprentas representado en un 9,62%.

Pregunta # 11. ¿En la empresa existe algún reglamento interno?

Existencia de Reglamento Interno			
	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Si	8	20,51%	20,51%
No	17	43,59%	64,10%
Desconoce	14	35,90%	100,00%
	39	100,00%	

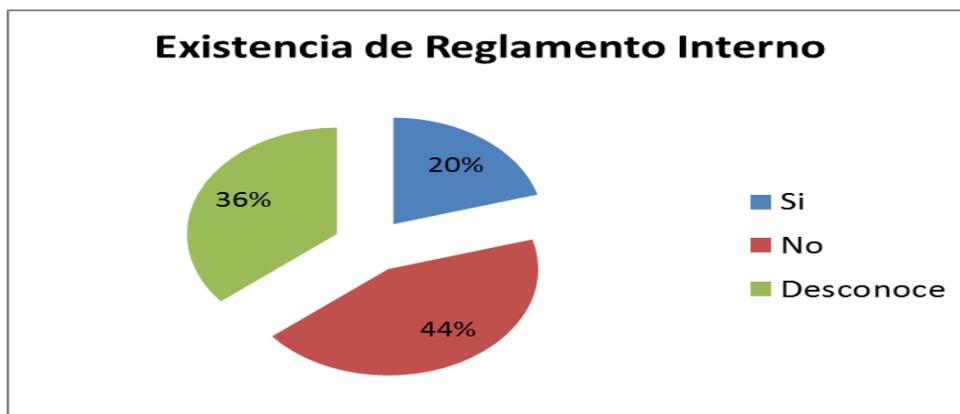


Grafico No. 20 Elaborado: por la autora (2012)

Análisis: El 43,59% de los empleados afirman que no tienen reglamentos internos en sus imprentas, el 35,90% desconoce que sus imprentas posean un código de ética y un 20,51% indican que sí tienen pero lo que se evidenció no está acorde con contestado porque al preguntarles que si lo tienen físicamente comentaron que no.

Pregunta # 12: ¿Se siente a gusto con la relación laboral que tiene con su jefe y/o administrador?

Se siente a gusto con la relación laboral			
	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
No contesta	1	2,56%	2,56%
Totalmente	20	51,28%	53,85%
Parcialmente	13	33,33%	87,18%
Regularmente	4	10,26%	97,44%
Le es Indiferente	1	2,56%	100,00%
	39	100,00%	

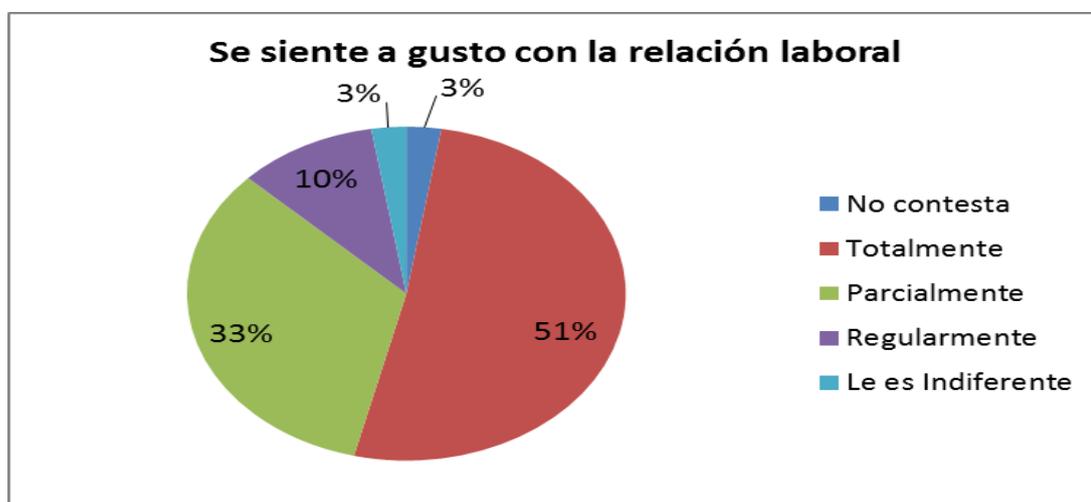


Grafico No. 21 Elaborado: por la autora (2012)

Análisis: El 51,28% contestaron que se sienten a gusto con la relación laboral entre sus jefes, el 33% se nota un desconformismo al indicar que solo es parcial, el 10.26% es regular la relación y con una coincidencia de 2,56% no contestan y les es indiferente aunque es mínimo pero esto muchas veces afecta al ambiente organizacional.

Pregunta #13. ¿Si la imprenta desea incorporar algún proceso para mejorar su administración, se sienten preparados para aceptar y enfrentar los cambios que implementen?

Está preparado para cambios Administrativos			
	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
No contesta	2	5,13%	5,13%
Totalmente Preparado	29	74,36%	79,49%
Poco Preparado	8	20,51%	100,00%
Nada Preparado	0	0,00%	100,00%
	39	100,00%	

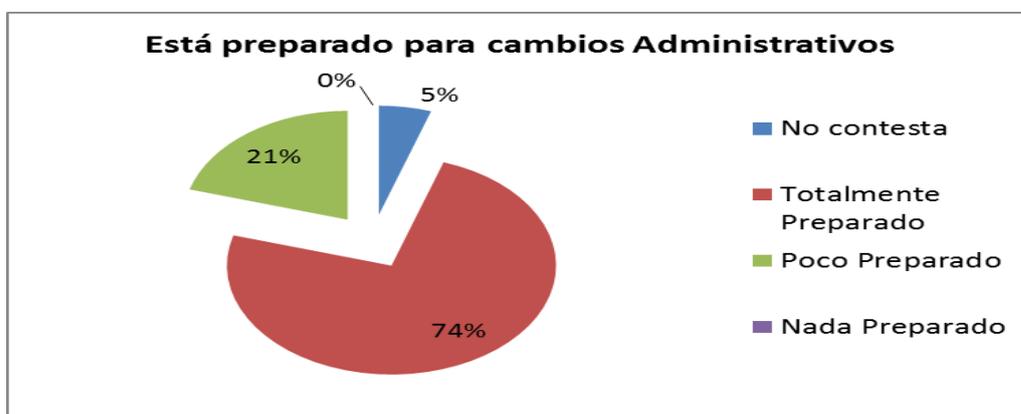


Grafico No. 22 Elaborado: por la autora (2012)

Análisis: Al preguntarles si la imprenta desea incorporar algún proceso para mejorar su administración y si se sienten preparados para aceptar y enfrentar los cambios que implementen y luego de la información ya proporcionada los empleados mismos contestaron inmediatamente que si se sienten totalmente preparados en un 74,36%, aunque el 20,51% mostraron que no se sienten preparados y un mínimo de

5,13% simplemente se negaron a contestar. Quiere decir que si están dispuestos a generar cambios comprometiéndose con el avance y crecimiento de las imprentas, su fuente de empleo principal.

ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS PROPIETARIOS DE LAS IMPRENTAS

El objetivo de esta encuesta dirigida a los propietarios de las imprentas fue para conocer las opiniones sobre el clima y cultura organizacional dentro de su empresa entre sus colaboradores.

Pregunta # 1 Género y edad es:

GÉNERO				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	HOMBRE	15	83,33	83,33
	MUJER	3	16,67	100,00
	Total	18	100,00	

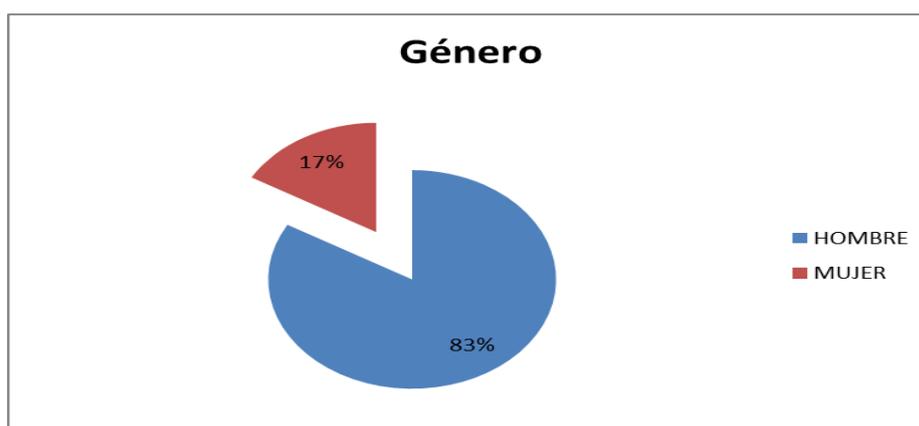


Gráfico No. 23

Elaborado: por la autora (2012)

Análisis: de las 18 personas encuestadas el mayor porcentaje pertenece a los hombres y sólo un 17% representan a mujeres, esto nos indica que la mayoría de las imprentas son lideradas por hombres podría ser por el sector industrial al que pertenecen estos negocios.

Edad

EDAD (agrupado)				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	<= 28,00	1	5,56	5,56
	29,00 - 36,00	4	22,22	27,78
	37,00 - 44,00	2	11,11	38,89
	45,00 - 52,00	5	27,78	66,67
	53,00 - 60,00	2	11,11	77,78
	61,00+	1	5,56	83,33
	no contestaron	3	16,67	100,00
	Total	18	100,00	

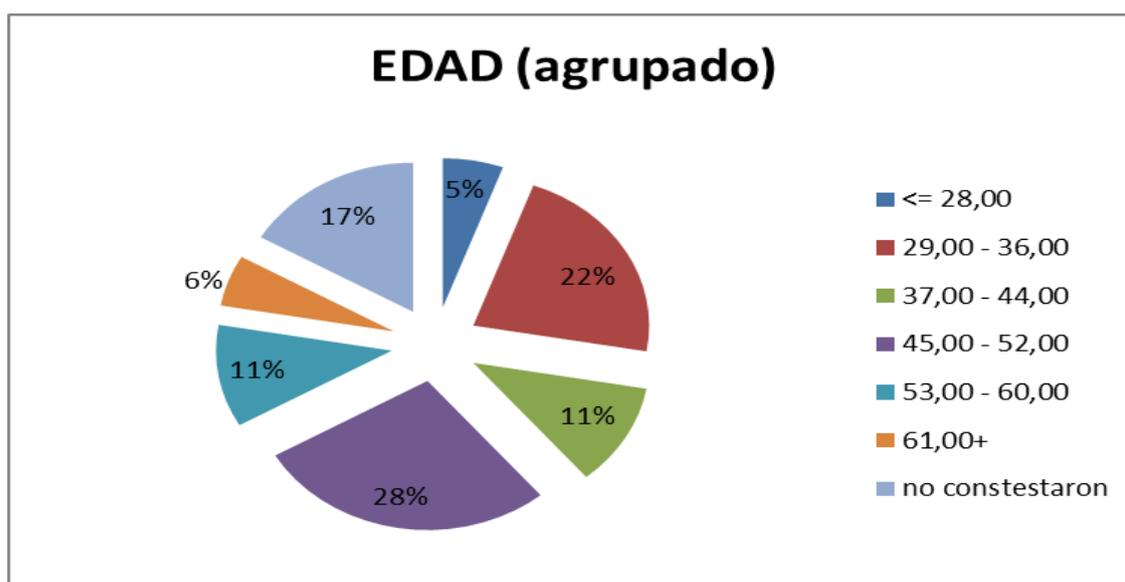


Gráfico No. 24 Elaborado: por la autora (2012)

Análisis:

En un 28% corresponden a edades comprendidas entre los 45 a 52 años, seguido de un 22% entre las personas que tienen de 29 a 36 años y de 29 a 36 años en un 22%, se observa que solo 1 persona corresponden a la edad mínima.

Pregunta # 2.- Nombre de las imprentas: Los datos sólo sirven para el registro de las imprentas visitadas. **Ver anexo 8 (Nómina de imprentas visitadas con datos generales de cada una) y tabla 3.**

Tabla 3

Nómina de Imprentas adyacentes a la Industria de Procesos Gráficos PROGRAF S.A. perteneciente a la Parroquia 9 de Octubre de la Ciudad de Guayaquil								
No.	Imprentas	Representante legal	Dirección del Negocio	Actividad General	Provincia de Constitución	Cantón de Constitución	Parroquia	Comisión Sectorial
1	Prograf S.A.	Leticia Castillo	C. Ballén entre Tulcán y Los Ríos	ARTES GRAFICOS – IMPRENTA	Guayas	Guayaquil	NUEVE DE OCTUBRE	INDUSTRIA GRAFICA
2	Impresos Eddy	Edison Edgar Romero	Clemente Ballén 2119 entre Carchi y Tulcán	SERVICIOS GRAFICOS E IMPRESIONES DE PRODUCTOS	Guayas	Guayaquil	NUEVE DE OCTUBRE	INDUSTRIA GRAFICA
3	Sebasprint	Marcos Ordoñez	C. Ballén 2125 y Tulcán	SERVICIOS GRAFICOS E IMPRESIONES DE PRODUCTOS	Guayas	Guayaquil	NUEVE DE OCTUBRE	INDUSTRIA GRAFICA
4	Dupré Artes Gráficas	Hernán Dupré	C. Ballén 2409 y Lizardo García	ARTES GRAFICOS – IMPRENTA	Guayas	Guayaquil	NUEVE DE OCTUBRE	INDUSTRIA GRAFICA
5	Dicgráfica S.A.	Vladimir Jaramillo	C. Ballén 2414 y Lizardo García.	ARTES GRAFICOS – IMPRENTA	Guayas	Guayaquil	NUEVE DE OCTUBRE	INDUSTRIA GRAFICA
6	Barniz UV Servicio exprés	Alexandra Castillo	Colón 204 y Andrés Marín	SERVICIOS GRAFICOS E IMPRESIONES DE PRODUCTOS	Guayas	Guayaquil	NUEVE DE OCTUBRE	INDUSTRIA GRAFICA
7	Alternativa Gráfica	Víctor Zurita	Colón 204 y Andrés Marín	SERVICIOS GRAFICOS E IMPRESIONES DE PRODUCTOS	Guayas	Guayaquil	NUEVE DE OCTUBRE	INDUSTRIA GRAFICA
8	Print Graphic	Ruperto Morales C.	Mascote 1321 entre Aguirre y Ballén	ARTES GRAFICOS – IMPRENTA	Guayas	Guayaquil	NUEVE DE OCTUBRE	INDUSTRIA GRAFICA
9	Printer Graphip	Daniel Aragundi	J. Mascote 1325 y C. Ballén	IMPRESIONES REALIZADAS EN LA INDUSTRIA GRAFICA EN GENERAL	Guayas	Guayaquil	NUEVE DE OCTUBRE	INDUSTRIA GRAFICA
10	ej. Print Diseños e Impresiones	Julio C. Alvarado	C. Ballén 1710 entre J. Mascote y Av. Del ejército	IMPRENTA	Guayas	Guayaquil	NUEVE DE OCTUBRE	INDUSTRIA GRAFICA

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

11	Imprenta Nuevo Mundo	Miguel Oviedo	Ballén 1716 y José Mascote	ARTES GRAFICOS – IMPRENTA	Guayas	Guayaquil	NUEVE DE OCTUBRE	INDUSTRIA GRAFICA
12	Jn impresores	Robert Ponce	José Mascote 1425 entre Clemente Ballén y 10 de Agosto	SERVICIOS GRAFICOS E IMPRESIONES DE PRODUCTOS	Guayas	Guayaquil	NUEVE DE OCTUBRE	INDUSTRIA GRAFICA
13	Gráficas Intriago	Geovanny Intriago Guim	10 de Agosto # 2000 y Los Ríos	SERVICIOS DE IMPRENTA LASER DIGITAL Y DISEÑO GRAFICO	Guayas	Guayaquil	NUEVE DE OCTUBRE	INDUSTRIA GRAFICA
14	Gráficas Rugoca	Rubén Gómez Cano	José Mascote 1317 y Aguirre	SERVICIOS DE IMPRENTA	Guayas	Guayaquil	NUEVE DE OCTUBRE	INDUSTRIA GRAFICA
15	Imprenta Guerrero	Fernando Guerrero	Colón 1709 y Av. Del Ejército	IMPRESIONES REALIZADAS EN LA INDUSTRIA GRAFICA EN GENERAL	Guayas	Guayaquil	NUEVE DE OCTUBRE	INDUSTRIA GRAFICA
16	Línea Gráfica Universal	Llina Ronquillo	Colón # 1622 y Av. Del ejército esq.	IMPRESIONES REALIZADAS EN LA INDUSTRIA GRAFICA EN GENERAL	Guayas	Guayaquil	NUEVE DE OCTUBRE	INDUSTRIA GRAFICA
17	Gráficas Reyna JR	Jorge Reyna G.	Av. Del Ejército # 1418 entre Colón y Alcedo	IMPRESIONES REALIZADAS EN LA INDUSTRIA GRAFICA EN GENERAL	Guayas	Guayaquil	NUEVE DE OCTUBRE	INDUSTRIA GRAFICA
18	Gráficas Flores	Francisco Flores	Av. Del Ejército # 1416 entre Colón y Alcedo	IMPRESIONES REALIZADAS EN LA INDUSTRIA GRAFICA EN GENERAL	Guayas	Guayaquil	NUEVE DE OCTUBRE	INDUSTRIA GRAFICA

Elaborado por: Ing. Irma Aquino (2012)

Pregunta # 3.- Cargo que desempeña:

CARGO				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	ADMINISTRADOR	3	16,67	16,67
	PROPIETARIO	4	22,22	38,89
	PROPIETARIO Y ADMINISTRADOR	11	61,11	100,00
	Total	18	100,00	

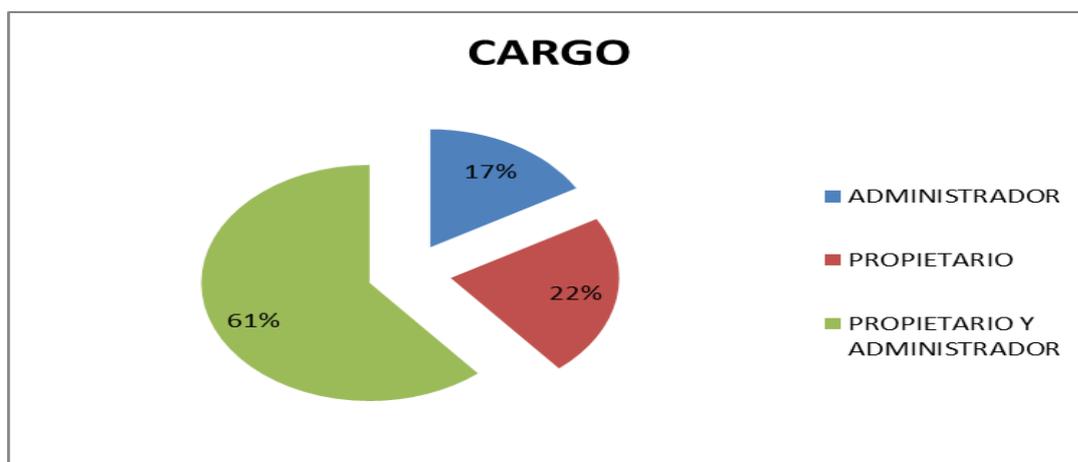


Gráfico No. 25

Elaborado: por la autora (2012)

Análisis. El 61% de los encuestados son administradores y a la vez propietarios, seguido de un 22% que refleja ser solo propietarios esto indica que hay otras personas que lo administran y solo 3 personas son administradores de estas imprentas.

Pregunta # 4. Tiempo promedio laborando en esta empresa:

TIEMPO DE SERVICIO EN LA IMPRENTA				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	NO CONTESTA	1	5,56	5,56
	MENOS DE UN AÑO	1	5,56	11,11
	DE 1 A 3 AÑOS	2	11,11	22,22
	DE 3 A 5 AÑOS	3	16,67	38,89
	MAS DE 5 AÑOS	11	61,11	100,00
	Total	18	100,00	

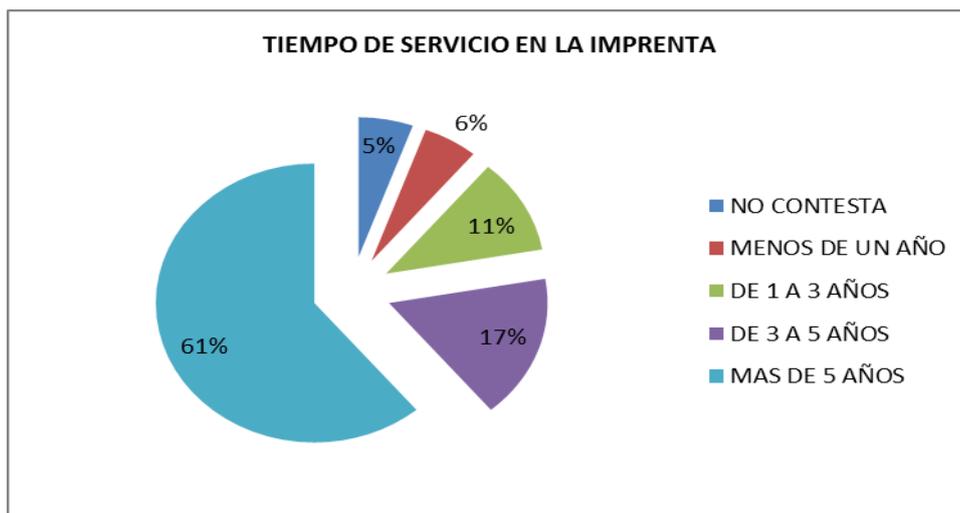


Gráfico No. 26 Elaborado: por la autora (2012)

Análisis: El 61% de los gerentes propietarios tienen más de 5 años trabajando en las imprentas, esto indica que se mantienen abiertos mucho tiempo en la industria gráfica, seguido de un 17% que mantienen este negocio entre 3 a 5 años abiertos y el 11% de 1 a 3 años.

Pregunta # 5 ¿Existe alta rotación del personal en la imprenta?

EXISTE ALTA ROTACION DE PERSONAL				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	NO CONTESTA	1	5,56%	5,56%
	SI	2	11,11%	16,67%
	NO	15	83,33%	100,00%
	Total	18	100,00%	

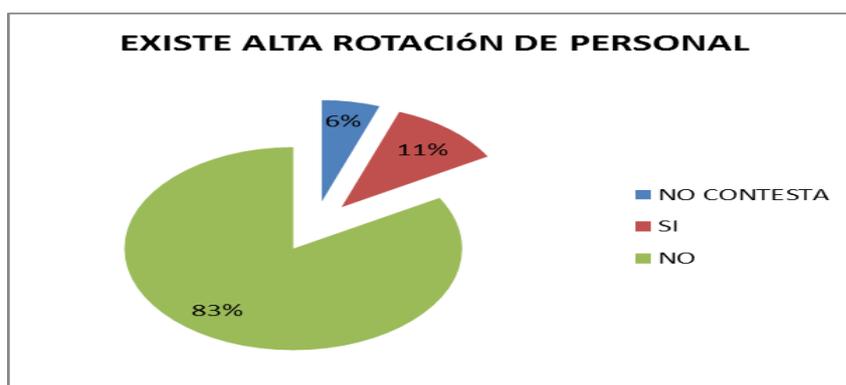


Gráfico No. 27 Elaborado: por la autora (2012)

Análisis: en 15 imprentas contestaron que no existe alta rotación de personal pero al momento de la encuesta aportaron con datos extras comentando que en ciertas producciones suelen contratar a personal de manera eventual pero sus empleados se mantienen por mucho tiempo colaborando con ellos, el 11% afirmaron que si tienen rotación de personal aunque este porcentaje es muy bajo comparado pues solo se da en 2 imprentas y comentaron que muchos de ellos caen en la deserción voluntaria y el 6% no contestó.

Pregunta # 6. ¿Posee un departamento de Recursos Humanos?

POSEE DEPTO. DE RRHH			
	Respuestas		Porcentaje Acumulado
	No.	Porcentaje	
SI	0	0,00%	0,00%
NO	18	100,00%	100,00%
	18	100%	

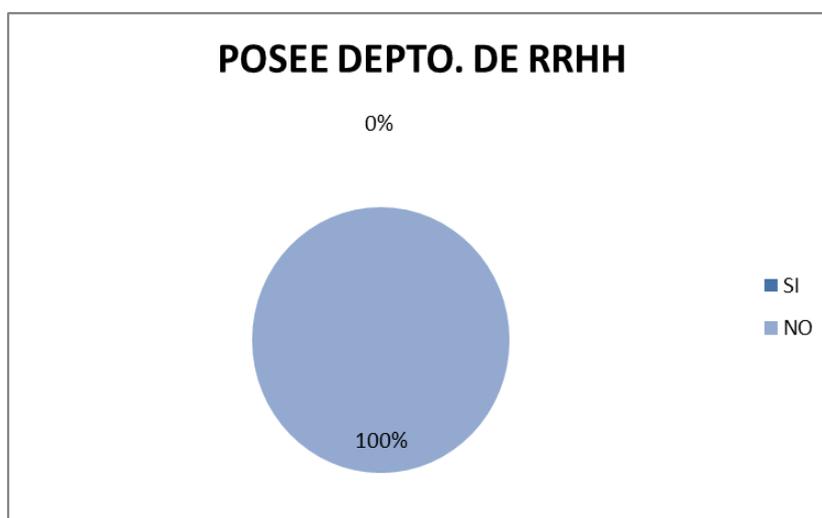


Gráfico No. 28

Elaborado: por la autora (2012)

Análisis: El 100% de estos negocios no posee un departamento de recursos humano y algunos encuestados puntualizaron que no era necesario tenerlo.

Pregunta 7.- Señale cuál de estos medios utiliza para el reclutamiento del personal en su imprenta.

MÉTODOS DE RECLUTAMIENTOS DE PERSONAL			
	Respuestas		Porcentaje Acumulado
	No.	Porcentaje	
Por referencias personales	17	94,44%	94,44%
A través de anuncios en periódicos	0	0,00%	94,44%
Solo presentando hoja de vida	0	0,00%	94,44%
Por medio de agencia de empleos	0	0,00%	94,44%
Otros	1	5,56%	100,00%
TOTAL	18	100,00%	

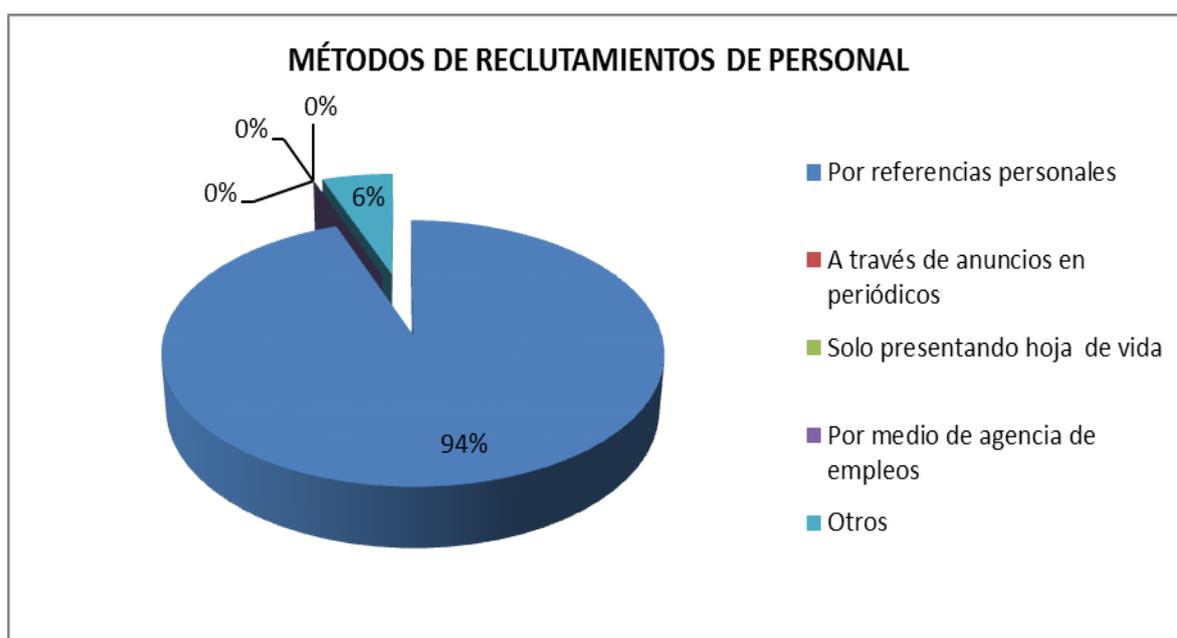


Grafico No. 29

Elaborado: por la autora (2012)

Análisis: El 94% de las imprentas reclutan a su personal por medio de referencias personales, esto indica que no tienen otros medios para emplear a sus colaboradores, aproximadamente el 6% utilizan otros medios y la diferencia de los encuestados no contestaron.

Pregunta # 8: Dentro de la industria gráfica a cuál de estas asociaciones pertenece:

Asociaciones a las que pertenece.			
	Respuestas		Porcentaje Acumulado
	No.	Porcentaje	
Gremio	9	50,00%	50,00%
Sindicato	0	0,00%	50,00%
Afiliación	1	5,56%	55,56%
Cámara de Industria	0	0,00%	55,56%
NO CONTESTARON	8	44,44%	100,00%
	18	100,00%	

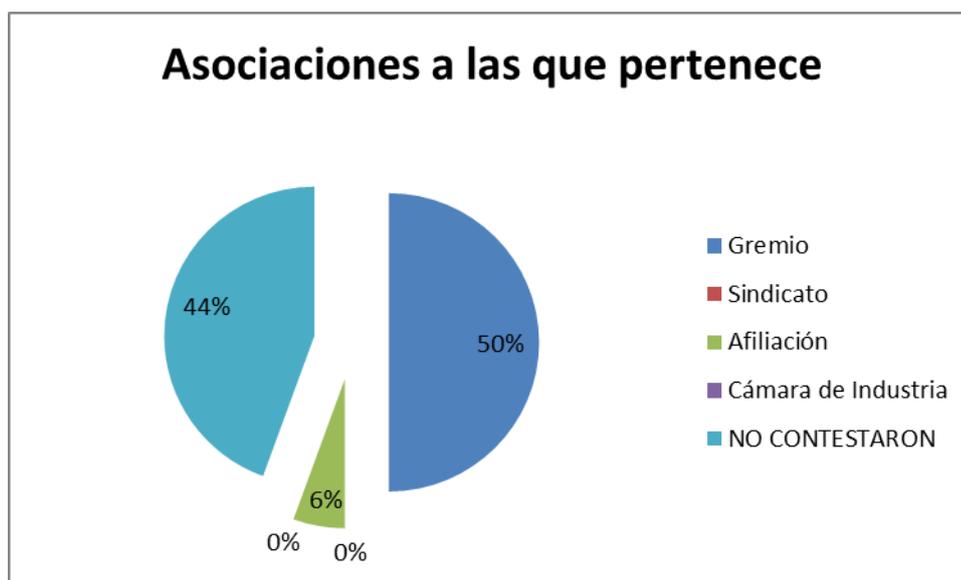


Gráfico No. 30 Elaborado: por la autora (2012)

Análisis: El 50% de las imprentas de este sector pertenecen algún tipo de Gremio, sólo 1 persona a otros tipos de afiliaciones y el 44% no pertenecen a ninguna de estas asociaciones, éstas últimas al otorgarnos esta información decían que no lo hacían porque les beneficiaba más a imprentas medianas o grandes.

Pregunta # 9.- La imprenta cuenta con códigos de ética y de conducta para regular los diferentes problemas generados con el comportamiento de sus empleados dentro de la imprenta.

Poseen códigos de ética para resolver problemas			
	Respuestas		Porcentaje Acumulado
	No.	Porcentaje	
SI	4	22,22%	22,22%
NO	13	72,22%	94,44%
NO CONTESTÓ	1	5,56%	100,00%
	18	100,00%	

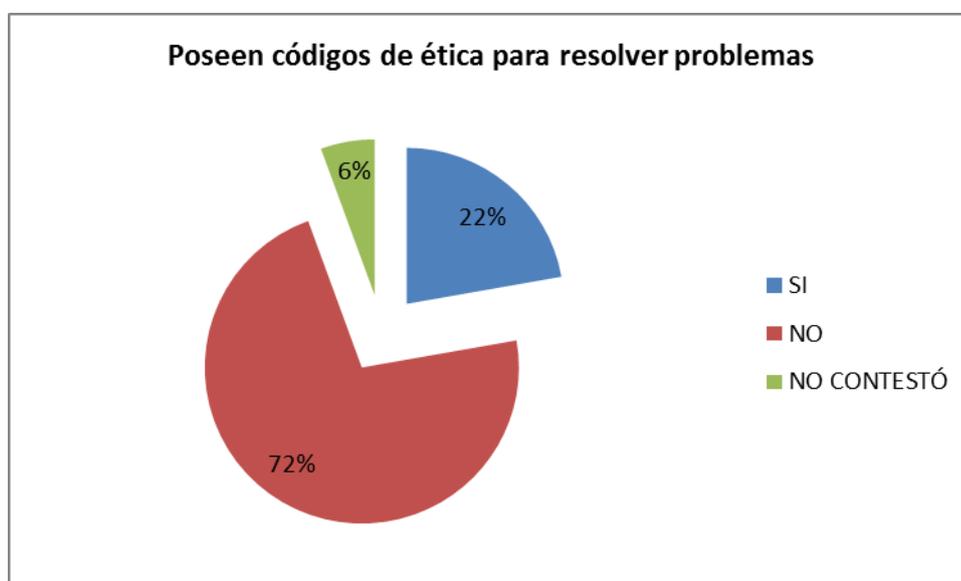


Grafico No. 31 Elaborado: por la autora (2012)

Análisis: El 72,22% de las imprentas en la parroquia 9 de Octubre no tienen códigos de ética para regular el proceder de sus empleados en la empresa, seguido de un 22,22% que contestaron que si lo poseen; pero en estos 4 casos aportaron que físicamente no existe pero comunican en forma verbal ciertas normas y reglamentos disciplinarios al momento que ingresan a laborar y constantemente lo recuerdan a todos sus empleados. Sólo una persona no contestó.

Pregunta # 10.- La imprenta siempre responde con rapidez a las quejas que recibe de parte de sus clientes para mejorar la calidad de los servicios.

Responden con rapidez a las quejas que recibe de parte de sus clientes.			
	Respuestas		Porcentaje Acumulado
	No.	Porcentaje	
SIEMPRE	13	72,22%	72,22%
SOLO CUANDO HAY DEVOLUCIÓN	2	11,11%	83,33%
NUNCA	0	0,00%	83,33%
NO CONTESTÓ	3	16,67%	100,00%
	18	100,00%	

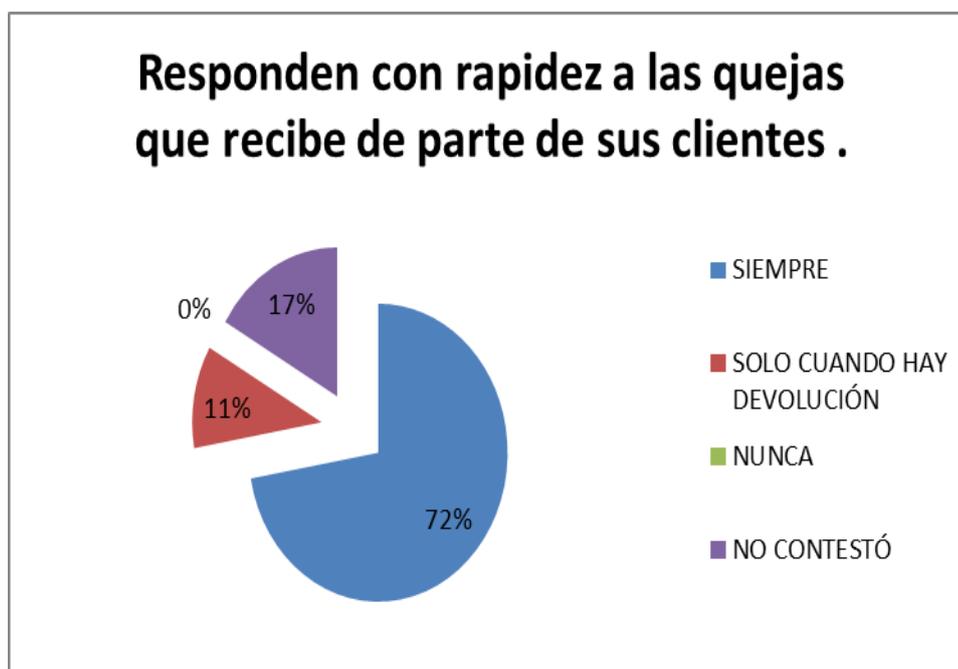


Grafico No. 32 Elaborado: por la autora (2012)

Análisis: Esta pregunta es muy importante para toda empresa y en este caso el 72% de las encuestadas afirmaron que siempre están dispuestos a resolver los problemas de sus clientes porque tenerlos satisfechos con producciones de calidad es la razón de ser para la subsistencia para su fuente de trabajo, en comparación a el 11% que indican que solo cuando hay devoluciones responden a las quejas de sus clientes y un 17% se limitó a contestar.

11. Señale los diferentes llamados de atención que por lo general realiza a sus empleados en la imprenta que administra. (Puede elegir más de una alternativa según sea su caso).

Diferente llamados de atención que por lo general realiza a sus empleados en la imprenta que administra.									
Opciones		No contesta	Si	No	Total	No contesta %	Si %	No %	Total
1	Conflictos entre compañeros	1	0	17	18	5,56%	0,00%	94,44%	100,00%
2	Atrasos en su horario	1	12	5	18	5,56%	66,67%	27,78%	100,00%
3	Inasistencia sin justificar	1	8	9	18	5,56%	44,44%	50,00%	100,00%
4	Trabajos mal elaborados	1	10	7	18	5,56%	55,56%	38,89%	100,00%
5	Desperdicio de material	1	7	10	18	5,56%	38,89%	55,56%	100,00%
6	Caso omiso a sanciones	1	2	15	18	5,56%	11,11%	83,33%	100,00%
7	Chismes y envidia	1	2	15	18	5,56%	11,11%	83,33%	100,00%
8	No utilizan el uniforme laboral	1	1	16	18	5,56%	5,56%	88,89%	100,00%
9	Obras terminadas defectuosas	1	5	12	18	5,56%	27,78%	66,67%	100,00%
10	Perdidas de materiales y herramientas	1	5	12	18	5,56%	27,78%	66,67%	100,00%
11	Falta de respeto con su jefe	1	2	15	18	5,56%	11,11%	83,33%	100,00%
12	Han llegado en estado de embriaguez	1	3	14	18	5,56%	16,67%	77,78%	100,00%
13	Falta de colaboración	1	4	13	18	5,56%	22,22%	72,22%	100,00%
14	No estar en sus puestos de trabajo	1	4	13	18	5,56%	22,22%	72,22%	100,00%
15	No obedecer la ordenes indicadas	1	2	15	18	5,56%	11,11%	83,33%	100,00%
16	Regreso de mercadería por los clientes	1	2	15	18	5,56%	11,11%	83,33%	100,00%
17	Mala higiene en sus puestos de trabajo	1	5	12	18	5,56%	27,78%	66,67%	100,00%
18	Salir de su empresa sin previo aviso	1	3	14	18	5,56%	16,67%	77,78%	100,00%
19	Deslealtad con sus jefes	1	1	16	18	5,56%	5,56%	88,89%	100,00%

Tabla No. 6 Elaborado: por la autora (2012)

Cabe recalcar que todos estos actos son de indisciplina muchas veces debido a la falta de normas y reglamentos establecidos en sus empresas o la no aplicación del poder coercitivo aplicación de sanciones o multas muchas veces económicas que afectan directamente a sus ingresos.

Diferentes llamados de atención que por lo general realiza a sus empleados en la imprenta que administra.

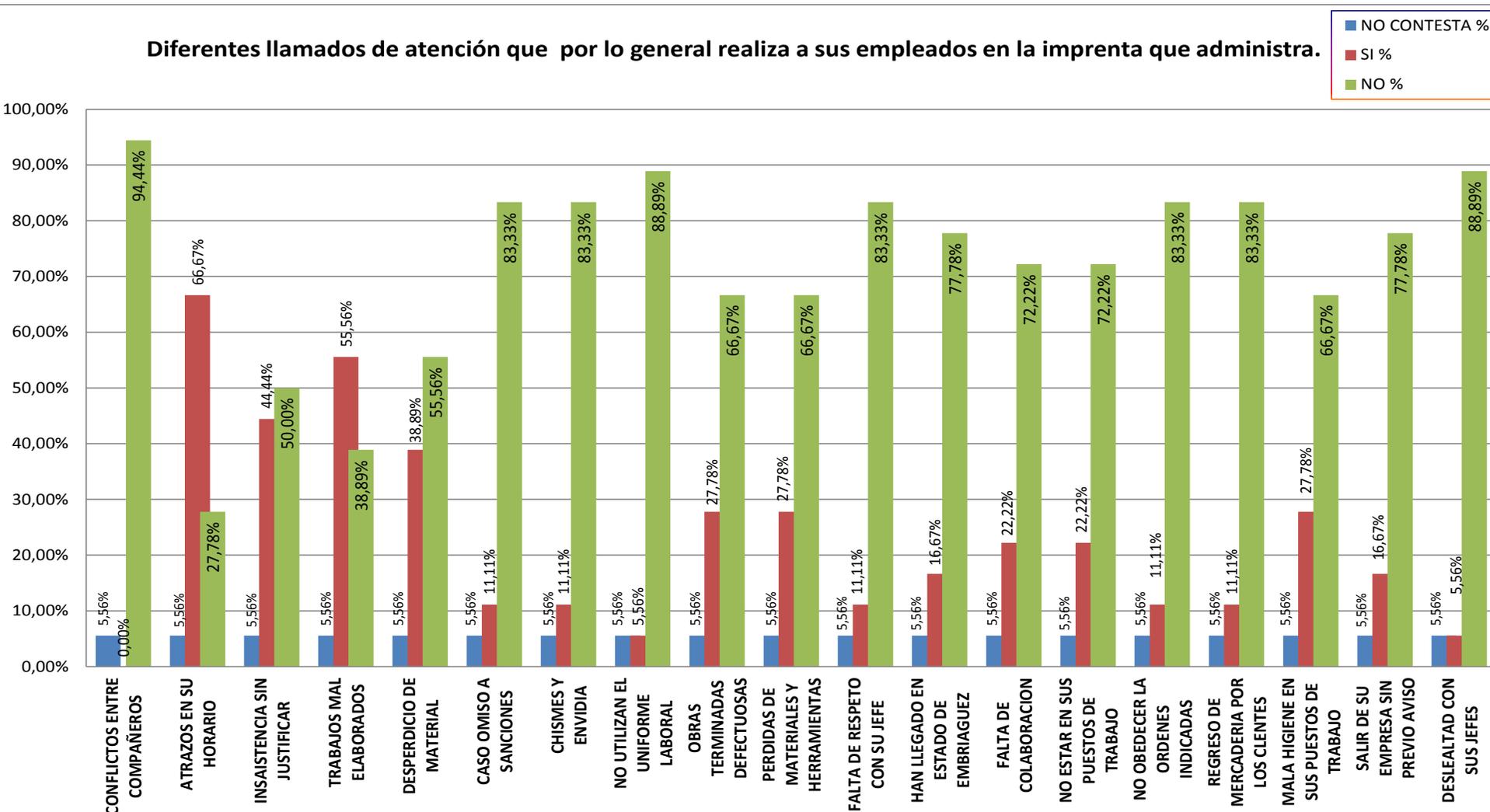


Gráfico No. 33

Elaborado: por la autora (2012)

Análisis pregunta 11:

De los diferente llamados de atención que por lo general realizan los propietarios a sus empleados en la imprentas que administran es preocupante que el 66,67% lo realicen por atrasos en sus horarios, el 44,44% por no justificar las inasistencias, el 55.56% está relacionado con los trabajos mal elaborados, seguido de un 38,89% por desperdicio de material, podría ser porque existen un 83,33% que coinciden que hacen caso omiso a sanciones entonces al no existir algún tipo de reglamento interno seguirán estas indisciplinas.

Existe un 27,78% coincidente de que los llamados de atención corresponden a obras defectuosas, pérdidas de materiales, herramientas y mala higiene en sus puestos de trabajo. Aunque es mínimo pero representativo en un 22,22% son cuestionados por falta de colaboración y no estar en sus puestos de trabajo, y por salir de la empresa sin previo aviso tenemos un 16,67%. Todas estas situaciones son características en relación a los llamados de atención que tienen en común los propietarios dentro de sus imprentas. La interrogante sería como poder reducir todas estas situaciones que de una u otra forma afectan la productividad.

12. Señale los planes que existen en su imprenta para sus empleados.

Planes que existen en la imprenta para los empleados.			
	Respuestas		Porcentaje Acumulado
	No.	Porcentaje	
PLAN DE RECOMPENSA	2	11,11%	11,11%
PLAN DE MOTIVACIONAL	0	0,00%	11,11%
PLAN DE CAPACITACIÓN	3	16,67%	27,78%
PLAN DE REMUNERACIÓN	2	11,11%	38,89%
NO Contestó	11	61,11%	100,00%
Totales	18	100,00%	

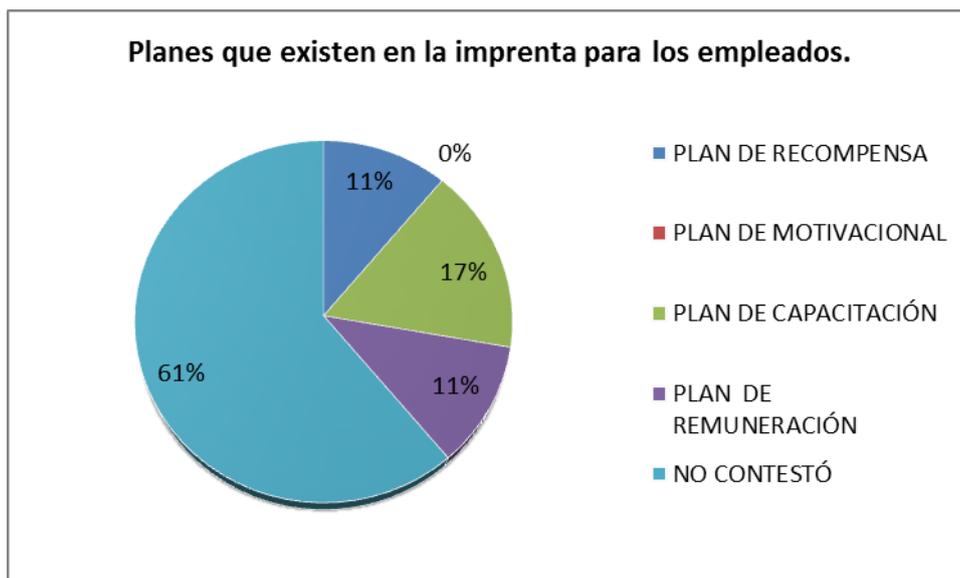


Gráfico No.34 Elaborado: por la autora (2012)

Análisis: El 61% de las imprentas no tienen ninguno de estos planes para su imprenta, el 17% afirman que si hacen capacitaciones y existe un 11% coincidente con la existencia de los planes de recompensa y remuneración, y en un 0% la inexistencia de planes de motivación.

Pregunta # 13. ¿En caso de no poseer ninguna de las alternativas anteriores, piensa implementarlas en su imprenta?

PIENSA IMPLEMENTAR PLANES DE CAPACITACIÓN, MOTIVACIÓN Y RECOMPENSA.			
	Respuestas		Porcentaje Acumulado
	No.	Porcentaje	
SI	10	55,56%	55,56%
NO	3	16,67%	72,22%
NO CONTESTÓ	5	27,78%	100,00%
	18	100,00%	

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

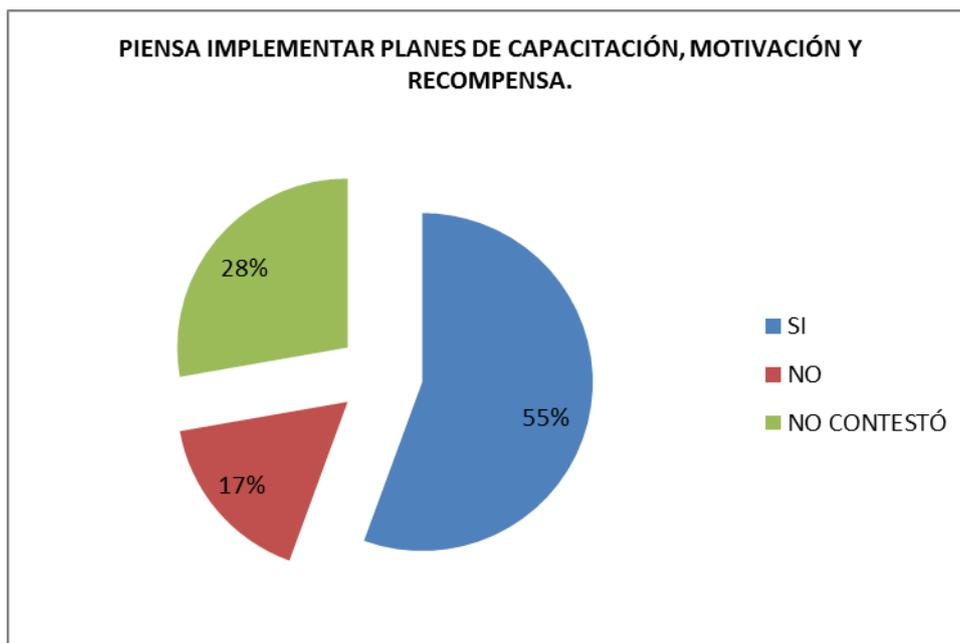


Gráfico No.35 Elaborado: por la autora (2012)

Análisis: el 55% confirman que si implementarían estos tipos de planes, y muchos comentaban que es necesario para el desarrollo laboral y personal de sus colaboradores, el 28% no contestó y el 17% indican que no lo implementaría (según estas tres imprentas no es necesario para su reducido personal).

Pregunta # 14 ¿Cómo percibe la relación laboral entre usted y sus empleados?

CALIFICACIÓN DE RELACIÓN LABORAL CON EMPLEADOS			
	Respuestas		Porcentaje Acumulado
	No.	Porcentaje	
EXCELENTE	4	22,22%	22,22%
BUENA	12	66,67%	88,89%
REGULAR	0	0,00%	88,89%
NO CONTESTÓ	2	11,11%	100,00%
total	18	100,00%	

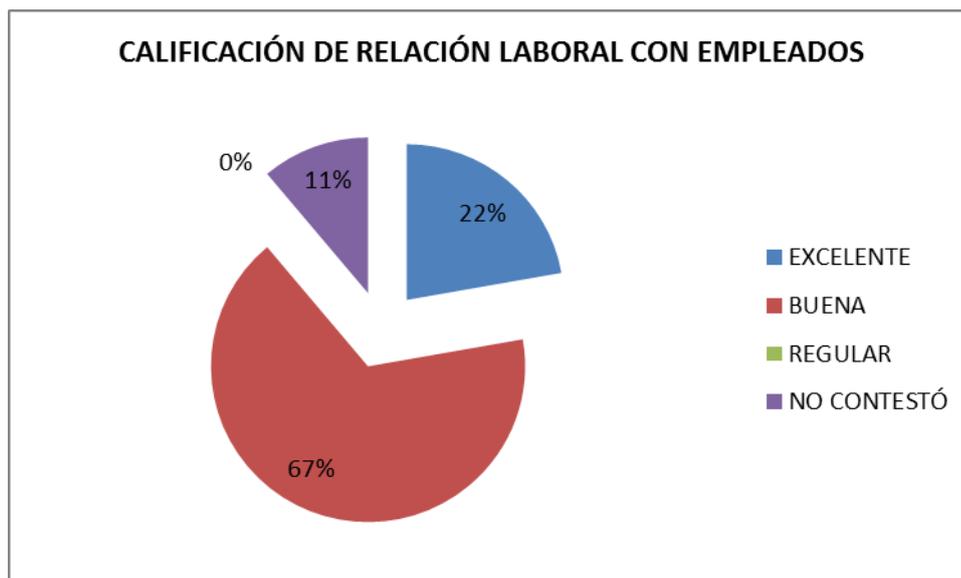


Gráfico No.36 Elaborado: por la autora (2012)

Análisis: El 67% tiene una relación laboral calificada como buena entre sus colaboradores, el 22% indica que es excelente y el 11% no contestó, la calificación de regular tuvo un porcentaje del 0%. Esto nos indica que en este negocio la relación laboral es favorable.

Pregunta # 15. ¿Considera que debería implementarse un modelo de gestión de talento humanos que permita mejorar el clima y la cultura organizacional en la imprenta?

Considera que debería implementarse un modelo de gestión de talento humano			
	Respuestas		Porcentaje Acumulado
	No.	Porcentaje	
Totalmente de acuerdo	8	44,44%	44,44%
No porque debo invertir tiempo y dinero	5	27,78%	72,22%
No lo considera necesario	4	22,22%	94,44%
No contestó	1	5,56%	100,00%
Totales	18	100,00%	

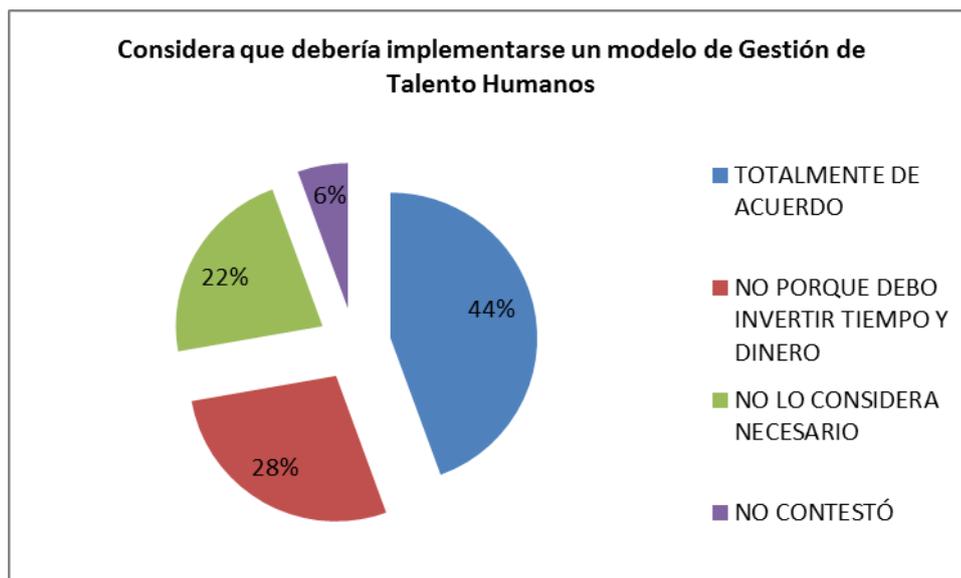


Gráfico No.37

Elaborado: por la autora (2012)

Análisis: El 44% están totalmente de acuerdo que se debería implementar un modelo de gestión de talento humanos para así mejorar el clima organizacional en sus imprentas, mientras que el 28% indica que no lo considera conveniente para sus pequeños negocios mucha inversión para pocos empleados; el 22% afirmaban que se organizan bien con la administración actual y el 6% no contestó.

2.4 Verificación de las hipótesis

Luego de haber realizado la técnica de recolección de información por medio de las encuestas dirigidas a empleados y empleadores de las imprentas en el sector de la parroquia 9 de Octubre de la ciudad de Guayaquil, se verifica las hipótesis analizando cada una de las preguntas y sus respuestas, para dar sustento a estas suposiciones planteadas y poder llegar a la conclusión de que es necesario la elaboración de un modelo de gestión de recursos humanos para que les sirvan de guía a los propietarios especialmente a la imprenta Prograf S.A.

Hipótesis general: La elaboración de un modelo de Gestión de Talento Humano para la empresa Prograf S.A. optimizará el clima organizacional e incrementará la productividad del talento humano.

La misma que está estrechamente relacionada con la variable independiente: **Gestión de Talento Humano.**

Se verifica con la aportación del Panel de Expertos en la cual el Jefe de Producción de la Imprenta Prograf al proporcionar información de ventas, gastos, sus producciones, nivel de desperdicios y horas máquinas se pudo realizar el cálculo de la eficiencia y eficacia para demostrar el nivel de productividad actual y en qué tiempo se incrementaría. Dando un tiempo de tres a cuatro meses para ver resultados a partir de que decidan implementarlo (todos los datos se presenta en la Propuesta del Capítulo No. 3), además es urgente la necesidad de implementar el modelo de Gestión basado en el talento humano según la pregunta 15 de la encuesta dirigida a los propietarios indican en un 44,44% que están Totalmente de acuerdo.

Hipótesis específicas 1: En este sector las imprentas sufren los mismos síntomas en la problemática del clima y cultura organizacional.

Esta hipótesis está relacionada con las siguientes variables dependientes:

- Cumplimiento de normas y reglas internas.
- Alta rotación de personal y Relaciones laborales
- Trabajo en equipo y herramientas necesarias para el desempeño de funciones.

Esta hipótesis es verificada con las preguntas y resultados de encuestas dirigidos a los propietarios.

Pregunta # 5 el 11,11% tiene situaciones de rotación de personal

Pregunta # 6 el 100% de las imprentas no tiene departamento de talento humano.

Pregunta # 9 el 72,22% no posee códigos de ética en sus imprentas.

Pregunta # 11 Llamados de atención que por lo general realiza a sus empleados en la imprenta que administra. En su mayoría es por:

Numeral 2: el 66,67% por atrasos.

Numeral 3: el 44,44% inasistencias sin justificar.

Numeral 4: el 55,56% es por trabajos mal elaborados.

Numeral 5: el 38,89% por desperdicio de material.

Numeral 9: el 27,78% por obras terminadas defectuosas.

Numeral 10: el 27,78% por pérdida de materiales y herramientas.

Numeral 12: el 16,67% por llegar en estado de embriaguez.

Numeral 13: el 22,22% por falta de colaboración.

Numeral 14: el 22,22% por no estar en sus puestos de trabajo.

Numeral 17: el 27,78% por mala higiene en sus puestos de trabajo

Numeral 18: el 16,67% coincidieron que era por salir de la empresa sin avisar.

Pregunta # 14 Sólo el 66,67% respondieron que solo es buena la relación laboral.

- **También se verifica esta hipótesis general con los resultados de las encuestas dirigidas a los empleados.**

Pregunta # 5 situaciones se dan en su empresa.

Numeral 1: el 13,39% manifiestan que si le permiten tomar decisiones

Numeral 2: en un 24,11% dicen que el trato entre sus compañeros es respetuoso.

Numeral 3: el 23,21% manifiestan que existe comunicación entre las diferentes áreas.

Numeral 5: el 19,64% Comunica a su jefe cuando existe indisciplina

Numeral 6: Cuando hay cambio de personal ha afectado la relación entre sus compañeros 7,14%

Numeral 7: comentan en un 7,14% que cuando ve corrupción no las comunica por compañerismo.

Pregunta # 6 factores le produce estrés en su empresa.

Numeral 1 el 29,03% indican que es por exceso de trabajo

Numeral 3 el 14,52% indican que es por trabajar más de ocho horas

Numeral 4 en un 22,58% indican que es por órdenes de diferentes jefes.

Pregunta # 7 En la imprenta cuentan con las siguientes herramientas para el desempeño de sus funciones.

Numeral 7 sólo el 3,94% utiliza elementos de protección auditiva.

Numeral 6 sólo el 7,09% utiliza artículos para la seguridad personal.

Numeral 5 sólo el 7.09% poseen uniforme laboral adecuado.

Numeral 4 sólo el 15,75% poseen maquinarias y tecnología actualizada.

Pregunta # 8 sólo el 43,59% considera que el espíritu de colaboración solo es bueno.

Pregunta # 12 Se siente a gusto con la relación laboral que tiene con su jefe y/o administrador?.

Numeral 2 el 51,28% totalmente

Numeral 3 el 33,33% contestó parcialmente.

Numeral 4 el 10,26% contestó regularmente.

Hipótesis específica 2:

Las imprentas en esta parroquia, no poseen un departamento de talento humano, son lideradas por un solo jefe y carecen de planes de desarrollo para el personal influyendo en la deserción de los mismos.

Estas hipótesis están relacionadas con las siguientes variables dependientes:

- Implementación de la descripción de puestos.
- La definición formal de una estructura organizacional.
- Plan para el desarrollo del personal.

Esta hipótesis es verificada con las preguntas y resultados de encuestas dirigidos a los propietarios.

Pregunta # 3 el 61,11% son propietarios administradores.

Pregunta #6 el 100% de las imprentas no tiene departamento de talento humano.

Pregunta # 7 el 94,44% solo recluta a su personal por referencias personales.

Pregunta # 9 el 72,22% no posee códigos de ética.

Pregunta # 12 el 61,11% no contestó porque no existen planes de recompensas, motivación, capacitación y de remuneración.

Sólo en 4 imprentas tenían planes de capacitación representado por un 16,67%

Pregunta # 13 implementaría los planes de la pregunta 12.

Numeral 1 el 55,56% contestó si

- También se verifica esta hipótesis general con los resultados de las encuestas dirigidas a los empleados

Pregunta #4 representan el Liderazgo de su(s) jefes en la empresa.

Numeral 1 sólo el 10,53% comunican la visión y misión.

Numeral 2 el 14.91% indica que solo el jefe toma decisiones

Numeral 4 sólo el 21.93% de los jefes están dispuestos a recibir sugerencias y comentarios.

Numeral 3 El trato del propietario es cordial y respetuoso 26,32%

Numeral 5 Su jefe es flexible ante los permisos por calamidad domestica 26,32%

Pregunta # 9 cuál de estos programas existen en la imprenta que trabajan: ascenso, capacitación, motivación personal y bonificaciones.

El 43.59% indican que ninguno de estos programas existen.

Pregunta # 12 Se siente a gusto con la relación laboral que tiene con su jefe y/o administrador?

Numeral 2 el 51,28% totalmente.

Hipótesis específica 3: La mayoría de las imprentas de esta población de estudio tendrán un gran impacto al analizar si se encuentran preparados para implementar y aceptar nuevos cambios administrativos.

Estas hipótesis están relacionadas con la siguiente variable dependiente:

- Implementación de la descripción de puestos.
- La definición formal de una estructura organizacional.
- Plan para el desarrollo del personal.

Esta hipótesis es verificada con las preguntas y resultados de encuestas dirigidos a los propietarios.

Pregunta # 3 Cargo que desempeña:

Numeral 3 Propietario –administrador 61,11%

Siendo solo ellos los que pueden decidir en la empresa.

Pregunta # 4 Tiempo promedio laborando en esta empresa:

Numeral 4 Más de 5 año 64,11%

Con más de 5 años de experiencia es suficiente para reconocer en qué posición se encuentran y aceptar nuevos retos.

Pregunta # 10.- La imprenta siempre responde con rapidez a las quejas que recibe de parte de sus clientes para mejorar la calidad de los servicios.

Tenemos un 72,22% que contestaron Siempre, este es un indicador que favorece que se encuentren sostenidos en la industria.

- También se verifica esta hipótesis general con los resultados de las encuestas dirigidas a los empleados.

Pregunta# 13

Totalmente preparado el 74.36%

Poco preparado 20,51%

No contestaron el 5,13%

HIPOTESIS 4: La productividad de la empresa Prograf se incrementará mediante la aplicación de un Modelo de Gestión de Talento Humano optimizando los recursos y mejorando el clima organizacional.

- Esta hipótesis es verificada con las preguntas y resultados de encuestas dirigidos a los propietarios.

Pregunta #6: el 100% de las imprentas no tiene departamento de talento humano.

Pregunta #11: Llamados de atención que por lo general realizan a sus empleados.

(Se detalla en la hipótesis específica No.1)

Pregunta #14. Sólo el 66,67% respondieron que solo es buena la relación laboral.

- También se verifica esta hipótesis general con los resultados de las encuestas dirigidas a los empleados.

Pregunta #3. El 43,59% tienen menos de un año trabajando, el 30,77% de uno a 3 años y más de 5 años el 20,5%

Pregunta #6. Factores que le producen estrés en la empresa son: exceso de trabajo 29,03%, conflicto entre compañeros 12,90%, trabajar más de ocho horas 14,52%, órdenes de diferentes jefes 22,58%, constantes llamados de atención 12,90%, sanciones y multas 8,06%

Pregunta #8: el 43,59% del espíritu de colaboración en las imprentas solo es bueno.

Pregunta #11: El 43,59% no tiene un reglamento interno en sus imprentas.

La Toma de decisión racionalizada para el diseño e implementación de propuesta permitirá incrementar la productividad de los empleados en la empresa Prograf S.A. resolviendo todos estos indicadores preocupantes y se demuestran en el siguiente capítulo.

Capítulo III

3 PROPUESTA: MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL TALENTO PARA LA EMPRESA PROGRAF S.A."

3.1 Introducción.- Una vez analizados los resultados de las encuestas realizadas a las diferentes empresa presentados en el capítulo II, gracias al talento humano que poseen y dieron la oportuna ayuda para el levantamiento de información y así cumplir con uno de los objetivos del proyecto, se presenta en este capítulo III la propuesta para solucionar el principal problema del proyecto de Investigación: "Existencia de gestión inapropiada del talento humano en las empresa dedicada a procesos gráficos en la Parroquia 9 de Octubre de la ciudad de Guayaquil".

Toda la información que se recabó en el capítulo II muestra claramente que existen problemas en común entre todas las imprentas escogidas como muestra para el estudio, obteniendo como resultado la ineficiencia que existe en el manejo del talento humano por ser en un gran porcentaje empresas pequeñas y no existir un área de talento humano o por lo menos noción en cómo los puedan reclutar, dirigir, desarrollar y evaluar a sus colaboradores para su mejor desempeño individual y empresarial.

3.1.1 Objetivo General de la propuesta

Elaborar un modelo de gestión basado en el talento humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

La productividad de la empresa Prograf se incrementará mediante la aplicación de un Modelo de Gestión de Talento Humano optimizando los recursos y mejorando el clima organizacional a través de una toma de decisión racionalizada en cada una de las áreas y actividades programadas para enriquecer el clima y ambiente organizacional, que se verá reflejado en el incremento de la productividad laboral de los empleados en la empresa Prograf S.A. y el mejor servicio al cliente al mantener la calidad y confiabilidad de los mismos.

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

La elaboración del Modelo de Gestión de Talento Humano para la Empresa Prograf S.A. está basada en la cadena de valor de procesos en los negocios⁹⁴, derivado del concepto de Michael Porter, recomendada para todo tipo de negocio.

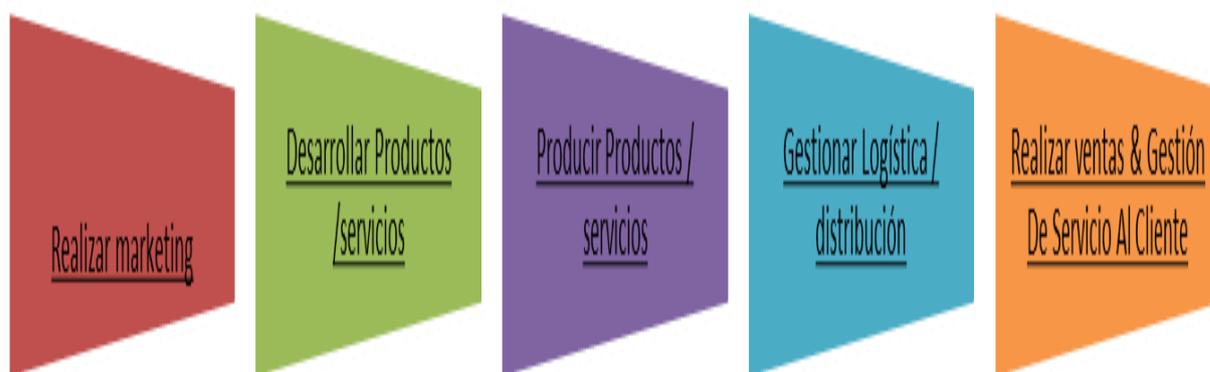


Figura 15: Cadena de valor de procesos en los negocios

Elaborado por: Ing. Irma Aquino (2013)

Fuente: El Idioma de los Negocios Internacionales. Taxonomía Gestión de Recursos Humanos. The Worldwide Pricewaterhouse Coopers (1998)

Existen 15 áreas que apoyan los procesos en los negocios, de las cuales la cadena de valor que se implementará está estructurada en relación a los procesos del área de talento humano con sus objetivos respectivamente como se muestra a continuación en el gráfico 56.

⁹⁴The International Business Languages Release 4.0 Human Resources Management Taxonomy. Refers to the U.S. Firm of Price Waterhouse coopers Lip and Other Members of the Worldwide Pricewaterhousecoopers Organization. Release 4.0 0198. Año 1998. (Consulta Pdf-Adobe Rader: 2013)

3.2 MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL TALENTO HUMANO PARA LA IMPRESA PROGRAF S.A

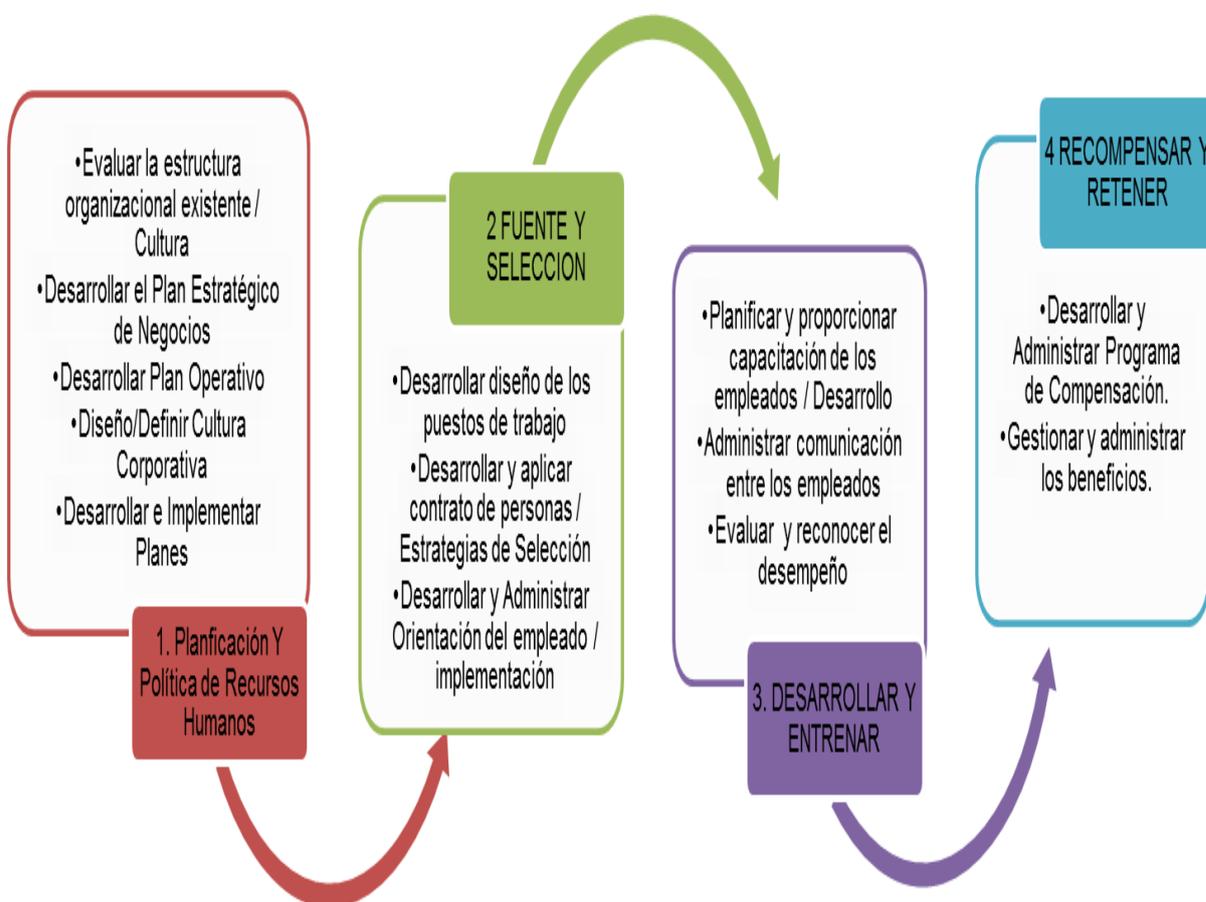


Gráfico No. 38: Modelo de Gestión basado en talento humano para la imprenta Prograf S.A.

Elaborado por: Ing. Irma Aquino (2013)

Fuente: El Idioma de los Negocios Internacionales. Gestión de Recursos Humanos Taxonomía. The Worldwide Pricewaterhouse Coopers (1998)

El proceso escogido en esta cadena de valor es específicamente para ser implementado en Prograf S.A., empresa que está en crecimiento y diferenciándose de sus adyacentes competidores y con número de empleados doblemente mayor a mucho de sus competidores que están conformados no más allá de 8 empleados incluyendo al propietario en comparación a Prograf S.A. con un número de 26 colaboradores en total.

A continuación el desarrollo de la Cadena de Valor del Modelo de Gestión basado en talento humano para la imprenta Prograf S.A.

3.2.1 Planificación y Política de Recursos Humanos.

3.2.1.1 Evaluar la estructura organizacional existente.

Al 2013 Prograf S.A. no tiene establecido un organigrama físico, debido a que la empresa se inició en unidad simple y básicamente familiar administrada totalmente por su propietaria y no tienen una persona específica que desarrolle estas actividades de función empresarial, es decir que organice, coordine y dirija estos procesos de evaluación en su estructura organizacional.

Es por eso que dentro de esta propuesta se procede a elaborar el gráfico con información obtenida según entrevistas en Prograf, según el número de empleados, áreas en que está conformada y el reconocimiento de las autoridades principales de esta imprenta que tienen como responsabilidad recaída en los dos propietarios (esposos) y comparten la misma autoridad, además se incluye el incremento de empleados en este año.

Está estructurado por funciones y procesos utilizando un modelo de organigrama mixto. **Ver anexo Gráfico No. 39 Organigrama de la Industria de Procesos Gráficos PROGRAF S.A.**

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

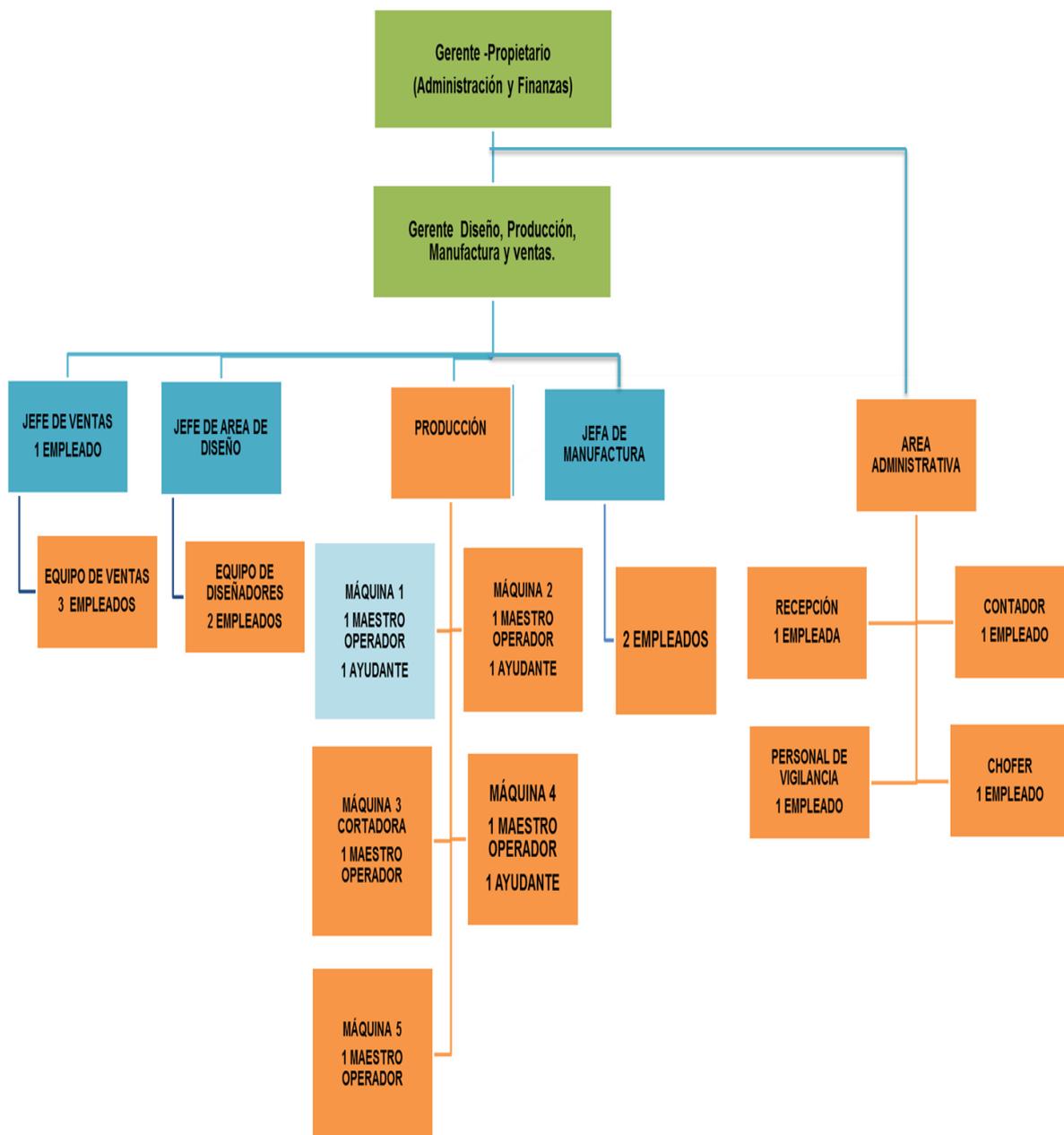


Gráfico No. 39 Organigrama de la Industria de Procesos Gráficos PROGRAF S.A.

Elaborado por: Ing. Irma Aquino Onofre (2013)

Si existiera un colaborador que participe en la distribución formal de los empleos dentro de Prograf, que involucre la toma de decisiones sobre la especialización del trabajo para aumentar la productividad al asignar tareas específicas logrando que cada colaborador no realice todo el trabajo sino que se divida en etapas, existencia de una cadena de mando para que los empleados respondan preguntas ante a sus respectivas autoridades formalmente establecidas, amplitud de control para que el propietario pueda dirigir de manera eficaz y eficiente a todos sus colaboradores

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

dentro de la imprenta y departamentalización. Luego del establecimiento de la especialización del trabajo agrupar a los colaboradores para que las tareas comunes se puedan coordinar logrando mejoras continuas en su estructura organizacional existente. Por lo expuesto se considera que debe existir un Jefe de Recursos Humanos como personal de apoyo a la propietaria y un Jefe de Producción para reducir la responsabilidad del líder que antes estaba a cargo de todas las áreas. **Ver gráfico 40.**

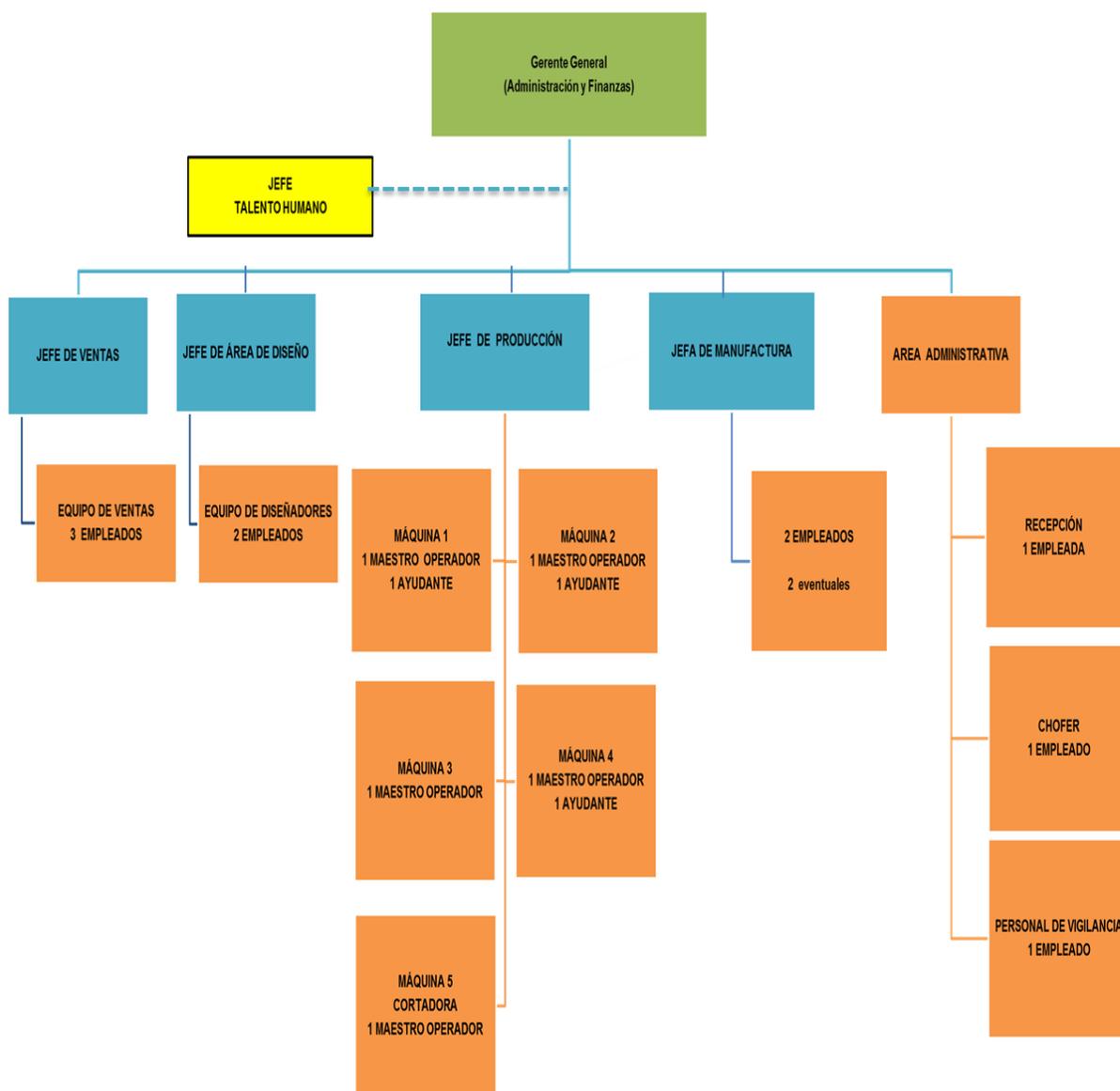


Gráfico No. 40 Organigrama de la Industria de Procesos Gráficos PROGRAF S.A.

Elaborado y propuesto por: Ing. Irma Aquino Onofre (2013)

Se analiza esto debido a que se observa dualidad de mando, y el área más importante para esta empresa Producción, no tiene un jefe a cargo. Recayendo totalmente toda la responsabilidad en el Sr. Ítalo Buenaire, tampoco poseen de un jefe de recursos humanos que ayude mucho a que el plan operativo que está en propuesta. Por lo tanto se ha estructurado un organigrama formal que ayudará a tener una mejor dirección y control del personal. Cabe recalcar que para poder iniciar el establecimiento de un plan estratégico de negocio es necesario hacer un análisis FODA como se presenta a continuación:

3.2.1.2 ANÁLISIS FODA

Se ha desarrollado un análisis FODA en el que constan factores que afectan o contribuyen directamente a la empresa, aprovechando las oportunidades del mercado tan competitivo como es la industria de las imprentas en esta ciudad.

FORTALEZAS

- La excelencia de obras entregadas y bajos costos hace que se multiplique la sana publicidad de sus propios clientes que se propaga en forma verbal.
- Conocimiento técnico y habilidades productivas por parte de los maestros de planta que tienen amplia experiencia en este campo y han crecido conjuntamente desde que se inició la empresa en los mismos que confían la producción y calidad total.
- Recientemente se ha cambiado maquinarias con avanzada tecnología porque en cierto grado se utilizaban unas que ya presentaban defectos y provocaban demoras en los procesos, máquinas que producen el doble, optimizan tiempo y espacio en el nuevo establecimiento.
- Un local propio y accesible en el centro de la ciudad para que sus clientes se movilen en poco tiempo por la cercanía en zona geográfica donde están ubicados.
- Red de contactos con proveedores y/o distribuidores directos, con los cuáles tienen crédito abierto ilimitadamente e intachable por pronto pago.
- Contactos con el mercado de destino, a través de los agentes vendedores que incorporaron y se les provee una cartera fija de clientes con los que se manejan constantemente.

OPORTUNIDADES

- Reciente número de agentes vendedores para promocionar a Prograf S.A. hacia otras zonas geográficas de Guayaquil esto ayuda a la captación de nuevos prospectos de clientes.
- La mayoría de los clientes pertenecen a empresas que se dedican a publicaciones mensuales en gran volumen, más que todo en días y meses comerciales fijos.
- Tienen un fácil acceso a la materia prima y con precios pactados con descuentos y porcentajes priorizados para Prograf S.A. de parte de sus proveedores.
- Demanda en aumento del producto o servicio, justamente en este último año 2012 la imprenta se dedica a la producción de varios editoriales que imprime representativos tirajes de libros de algunas disciplinas del ciclo secundario en los colegios, contrato que no tiene con la competencia directa en la zona geográfica donde estamos ubicados.

DEBILIDADES

- Falta de un jefe en las áreas de producción y jefe de talento humano ya que cada vez se va ampliando el número de clientes potenciales, producciones y se necesita más personal en cada área.
- Falta de capacitación y motivación al personal de todas las áreas.
- Falta de un reglamento interno que ayude a controlar la disciplina y organización de los empleados en la imprenta.
- Reducido resguardo policial al momento del embarque o llegada de la producción solicitada por los clientes, al momento sólo cuenta con una persona en el área de seguridad.
- Inexistencia de publicidad masiva y comunicación en las redes sociales sobre el servicio.

AMENAZAS

- Alrededor de la ubicación de Prograf S.A. entre los competidores, están a la par de nuestros servicios ofrecidos y están avanzando en su tecnología con

maquinarias y procesos sofisticados, que por el momento Prograf S.A. no estaría en las posibilidades de invertir debido a la compra reciente de maquinarias y terreno para la expansión del negocio.

- Disminución de la capacidad adquisitiva de los clientes, puesto que el precio de los materiales está últimamente en constante crecimiento más que todo el papel bond y las planchas; eso hace que los clientes busquen rentabilidad recurriendo a la competencia.
- Cambios en la situación política del país y fijar nuevos impuestos para los materiales directos e indirectos de las producciones.
- Desabastecimiento de la materia prima como alcohol, tintas, papel, que muchas veces al subir los precios se ponen escasos, comienzan a especular y no cubre las necesidades con el inventario que poseen en stock.
- Pocos proveedores de alcohol industrial que hace que se atrase en ciertas ocasiones por el tiempo de entrega del pedido.
- Desastre natural o algún tipo de razonamiento eléctrico, que podría perjudicar el atraso de la producción o problemas de daños en las máquinas.
- Nuevas fuentes de trabajo para la mano de obra especializada que se necesita en las diferentes áreas, las mismas que pudieran tomar decisiones de abandonar la fuente de trabajo por mejor remuneración.

3.2.1.3 Analizar Cultura

Al analizar la cultura en esta imprenta, mediante observaciones y experiencia laboral en la misma, se identificó solamente: cultura de servicio considerando la puntualidad y tiempo de entrega, costos razonables y una cultura de calidad.

Pero esta cultura organizacional no es suficiente para una empresa que desea incrementar su productividad y generar cambios de mejora continua. Los colaboradores deben de comprometerse e involucrarse totalmente para generar estos cambios, es por eso que debe realizarse un plan operativo que determine objetivos y actividades específicas a corto plazo para tal efecto en la siguiente etapa se establece una cultura corporativa que generará productividad y eficiencia en todas sus áreas.

3.2.1.4 Desarrollar un plan estratégico de negocio.

A continuación planificación estratégica para enfocar a Prograf S.A. (autorizada por el Servicio de Rentas Internas) con objetivos claros, medible y específicos a corto y largo plazo partiendo de que esta empresa debe corregir todas sus debilidades y enfrentar las amenazas aprovechando las fortalezas y oportunidades presentadas en estos últimos años en el mercado de la industria gráfica.

Establecimiento de: Misión, Visión, valores, cultura funcional, objetivos generales, objetivos específicos, para la Industria de Procesos Gráficos Prograf S.A.- Por no encontrarse establecidos se procede al establecimiento de cada uno:

3.2.1.4.1 MISIÓN

Realizar impresiones para nuestros clientes respetando sus necesidades, en el tiempo oportuno causando una excelente impresión visual verídica, apoyados en el constante mejoramiento de nuestro recurso humano y tecnológico.

3.2.1.4.2 VISIÓN

Ser una empresa líder en pronto Servicio y en la calidad de los productos de impresión que nuestros clientes solicitan, con capacidad de atender al mercado nacional e internacional, promoviendo la innovación en nuestros procesos y equipos que nos permita mantener altos niveles de efectividad bajo las normas básicas y elementales de calidad.

3.2.1.4.3 OBJETIVO EMPRESARIAL

Objetivos generales de la Industria de procesos gráficos Prograf S.A.

- Socializar y anunciar físicamente con carteles la misión, visión y valores institucionales para crear un eficiente clima organizacional; así como los nuevos procesos implementados, para que los empleados tengan conocimiento de los objetivos generales y específicos establecidos para el buen desarrollo personal y empresarial de Prograf S.A.
- Controlar que se cumplan las normas, reglas y procedimientos para disminuir los riesgos y la indisciplina en los diferentes empleados, para evitar llamados

de atención, pérdida de tiempo y trabajos deficientes; fomentando así el trabajo en equipo y asegurar valor agregado al entregar producción sin accesos a reclamos.

- Aumentar participación de mercado a nivel local, aperturando 2 sucursales en Guayaquil en 3 años.

3.2.1.4.4 Objetivos específicos:

- Capacitar al personal anualmente mediante un cronograma establecido en las áreas de producción, diseño gráfico con temas actualizados para impresiones y artes de mejor calidad y producciones competitivas. Al personal de ventas y recepción con temas actualizados para captación de nuevos clientes y mantener los potenciales y al personal en general con temas de servicio al cliente.
- Evaluar el clima laboral y el desempeño dentro de la imprenta realizando evaluaciones trimestralmente para medir el grado de eficiencia y eficacia y corregir falencias a tiempo.
- Implementar un plan de incentivos y promociones a los empleados más destacados de Prograf S.A. por cada trimestre del año y mantener convocatorias a reuniones semanales entre propietarios y empleados en general para socializar el progreso y corregir falencias y con el fin de revisar el cumplimiento de objetivos y considerar acciones correctivas en casos extremos.
- Establecer los procedimientos para la correcta elaboración de los productos y evitar desperdicios de materiales, asignando un responsable para cada máquina y dar es responsabilidad de la misma con la ayuda de un operario por cada maestro.
- Motivar a los empleados para mantener el compromiso, la lealtad, aspiraciones individuales y así subir el grado de autoestima en cada uno de los empleados para lograr al cabo de un año; que todo el personal de las

diferentes áreas sean capaces de llevar a cabo sus funciones y obedecer los procedimientos establecidos evitando las sanciones.

3.2.1.5 Desarrollar Plan Operativo

El modelo elaborado del plan operativo será aplicado para esta ÁREA DE TALENTO HUMANO específicamente, la plantilla podrá ser utilizada y ajustada según necesidades particulares de la empresa. Considera el programa de trabajo a realizarse durante un año a partir de su implementación, y permitirá planificar y organizar el trabajo en función a las necesidades de la imprenta.

Permitirá al encargado de la gestión del talento humano de Prograf indicar las acciones que se realizarán, el establecimiento de sus plazos de ejecución para cada acción, y nombrar responsables de las mismas y así poder hacer un seguimiento y evaluar a los colaboradores en los periodos indicados para cada perfil. **Ver Tabla No. 7 Plan Operativo para el área de Talento Humano de Prograf S. A**

3.2.1.6 Definir la cultura corporativa.

Toda empresa debe tener establecidos sus valores y una cultura corporativa que incentive y comprometa a sus colaboradores a la productividad de su empresa por lo tanto se enlistan los siguientes valores para esta imprenta:

- Responsabilidad.
- Compromiso.
- Laboriosidad.
- Honestidad.
- Compañerismo.
- Fidelidad.
- Innovación de calidad.

Al analizar en el punto 3.1.1.2 se identificó esta cultura en Prograf S.A.: cultura de servicio considerando la puntualidad y tiempo de entrega, costos razonables y una cultura de calidad. Además de estas debe agregarse en su cultura corporativa de: el espíritu de equipo, excelencia, equilibrio ecológico y cultura de hecho en Ecuador.

Tabla No. 7

**PLAN OPERATIVO
INDUSTRIA DE PROCESOS GRAFICOS PROGRAF S.A.**

AREA: TALENTO HUMANO

CÓDIGO DEL DOCUMENTO: 01

Objetivo:

Permitirá al encargado de la gestión del talento humano de Prograf indicar las acciones que se realizarán, el establecimiento de sus plazos de ejecución para cada acción, y nombrar responsables de las mismas y así poder hacer un seguimiento y evaluar a los colaboradores en la periodicidad indicada para cada perfil, optimizando el clima organizacional y aumentar la productividad.

OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADOR	TIEMPO		
a. Ejecutar reclutamiento de puestos de trabajo, selección y contratación.	1	Revisar la descripción de puestos para identificar competencias y talentos requeridos en la organización.	1	Actualización de puestos en cada área.	Encargado de Talento humano.	.Personas .Computador	Formatos físicos con datos actualizados en descripción de puestos.	Anual
	2	Realizar el proceso de reclutamiento para los nuevos colaboradores en la imprenta.	1	Contratar medios que se utilizaran para el reclutamiento del personal en el momento que se requiera.	Encargado de Talento humano.	.Personas. .Teléfono. .Computador. .Dinero.	.Anuncios en periódicos y radio	Ocasional
			2	Ejecutar el proceso de selección establecido hasta su contratación.	Gerente-Propietario en coordinación con Jefe de talento humano	Personas. Suministros. Hoja de vida. Computador.	Formato de la entrevista. Contrato de trabajo Hojas de vida	Ocasional
	3	Ejecutar el programa de inducción.	1	Guiar a los nuevos colaboradores durante los 3 días establecidos para su inducción.	Encargado de Talento humano. Un Representante del área vacante asignado.	Personas. Suministros.	Reporte de la inducción. Formato de entrada y salida del nuevo colaborador	Ocasional
b. El desarrollo y entrenamiento del mismo.	1	Definir un plan de capacitación y desarrollo de personal de Prograf S.A. para preparar al personal en la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus áreas específicas como ventas, producción, manufactura y diseño gráfico, servicio al cliente, además proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.	1	Coordinar y gestionar las capacitaciones y charlas de motivación en las diferentes áreas de la imprenta establecidos en el la tercera etapa de la cadena de valor	Encargado de Talento humano.	Todos los colaboradores .Computador. .Dinero. .Área de reuniones .1 capacitador.	Certificados y/ o diplomas .lista de asistencia .tabla de contenidos de las capacitaciones. .Factura del capacitador (es)	Mensual Bimensual trimestral respectivamente

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

	OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADOR	TIEMPO
	2 Socializar el reglamento interno para dar seguimiento al cumplimiento de normas establecidas en la imprenta.	1 Gestionar charla de socialización a todos los colaboradores de la imprenta.	Gerente-Propietario en conjunto con el encargado de Talento humano.	.Todos los colaboradores .Computador. .Área de reuniones	.registro de asistencia a socialización de todos los colaboradores. .Copia de los ejemplares del reglamento interno.	Trimestralmente
	3 Coordinar la evaluación del desempeño del personal, la actuación de cada trabajador ante sus obligaciones y responsabilidades de su puesto.	1 Ejecutar el proceso de evaluación a todo el personal de Prograf guiados con el diseño de evaluación establecido en la cuarta etapa de la cadena de valor.	Gerente-Propietario en conjunto con el encargado de Talento humano.	.Todos los colaboradores .Computador. .Dinero. .Área de reuniones	Formatos de Evaluación de todos los Empleados de la Imprenta Prograf LA IMPRENTA	Trimestralmente
c. Los planes para recompensar y retener a los colaboradores	1 Comprometer a los empleados a que compitan sanamente dentro de la imprenta.	1 Realizar reuniones para reconocer a los empleados más destacados por áreas.	Encargado de Talento humano.	.Todos los colaboradores .Área de reuniones	Diploma de reconocimiento al mejor empleado del mes. .Publicación en los murales de información de la imprenta.	Trimestralmente
	2 Actualizar sueldo de los empleados basados en el desempeño guiados por el reglamento interno establecido, evaluación del personal y cambios generados en el código de trabajo.	1 Revisar el plan de remuneración, historia laboral, contrato de trabajo para peticiones de incremento de sueldos.	Gerente-Propietario en conjunto con el encargado de Talento humano.	.Historia laboral .Dinero .Contrato de trabajo	Plan de Remuneración para la Industria de Procesos Gráficos Prograf S.A.	Ocasional
	3 Enriquecer el clima y la cultura organizacional de la imprenta.	1 Ejecutar los programas de integración entre empleados y empleadores.	Gerente-Propietario en conjunto con el encargado de Talento humano.	.Todos los colaboradores .Área de reuniones	Cronograma de actividades de integración	semanal trimestral anual respectivamente
Elaborado y propuesto por : Ing. Irma Aquino Onofre (2013)						

Espíritu de equipo: Partiendo del punto que los empleados son el activo más importante de una empresa y al comunicarles a ellos que entendemos a nuestra empresa como el conjunto de empleados, propietarios y clientes de Prograf como una gran familia, y al sentirse apoyados los unos a los otros en sus labores promueve un ambiente positivo de trabajo y un estilo de ambiente laboral saludable. Así logramos que cada empleado se sienta cómodo al ingresar a diario a sus puestos de trabajo.

Excelencia: lograr que todos los empleados, proveedores y clientes cooperen actuando con los mismos principios, porque es importante para Prograf que las condiciones de trabajo tengan un alto nivel mediante un compromiso de excelencia en todo aspecto.

Equilibrio ecológico: dar a los clientes un valor agregado a la variedad de producciones elaboradas con una calidad óptima y con mucha creatividad. Utilizando materiales de alta calidad para todo el proceso gráfico, ahorro de energía, óptima utilización de los recursos recurriendo al reciclaje y con un control en la materia prima utilizada, así como también respetando el medio ambiente y la comunidad adyacente.

Hecho en Ecuador: Los productos de nuestros clientes al ser diseñados, fabricados y realizado rigurosamente el control de calidad en todas las producciones de Prograf, marca la diferencia al identificarse con la “frase hecho en Ecuador” seguido de la identificación del logotipo, esto hace identificarse para captar más clientes y garantizar más trabajos a la empresa al reconocer la esencia del ser ecuatoriano.

3.2.1.7 Desarrollar planes

Para la elaboración del modelo de Gestión de Talento Humano dirigido a la Industria de Procesos Gráficos Prograf S.A. se va a regir con la cadena de valor propuesta en la Figura 15 en la que detalla que el plan para este proceso será:

- Determinar la fuente y selección del personal,
- El desarrollo y entrenamiento del mismo y
- Los planes para recompensar y retener a los colaboradores.

Todo esto es su conjunto servirá para mantener una mejora continua en la planificación y políticas de recursos humanos. A continuación el desarrollo de cada etapa con sus respectivos procesos.

3.2.2 Fuente y selección

3.2.2.1 Diseño de los puestos de trabajo.

El reclutamiento de personal es el proceso de integrar candidatos capacitados para llenar vacantes, el diseño de cargo para las áreas claves de desempeño en Prograf S.A se detallan en formatos con los siguientes elementos: identificación del cargo, objeto general del cargo, requisitos mínimos, descripción de las funciones y periodicidad, competencias generales y técnicas en sus respectivos niveles, responsabilidades y requerimientos físicos y mentales. Todo esto con la ayuda de información correspondiente a Panel de expertos y requerimientos de vacantes en páginas web de empresas en busca de vacantes para esta diferentes áreas y exigentes con la descripción de puestos de los diferentes perfiles que se detallan a continuación. Todos estos formatos están visibles en los **anexos Cuadros No. 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 y 14 (Formato de descripción del cargo)**

Cuadro No.7

Formato de descripción del cargo para GERENTE DE GENERAL POR COMPETENCIAS		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
DENOMINACIÓN:	Gerente General	Personal a cargo: 4 jefes departamentales
ASIGNACIÓN SALARIAL:	\$ 2.000 aproximadamente	
Supervisado por:	Independiente-propietario	Personal de apoyo: Jefe de recursos humanos
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO		
Planificar, dirigir, organizar y controlar los procesos administrativos de la organización, con el fin de cumplir los objetivos establecidos con toma de decisiones acertadas. Mantener una comunicación fluida con el talento humano, con el fin de garantizar un ambiente laboral agradable. Cumplimiento de objetivos a corto o largo plazo y estrategias para el crecimiento de la compañía.		
3. REQUISITOS MÍNIMOS		
SEXO: Femenino o masculino EDAD: 25 Años hasta 45 años ESTADO CIVIL: Indistinto		
1.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: Ingeniero Comercial, Administración de empresas, carreras afines.		

3.2 EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo 3 años en posiciones similares en Empresas de producción masiva.			
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES			
FUNCIONES GENERALES			PERIODICIDAD
Establecer objetivos a corto o largo o plazo para éxito organizacional.			mensual
Definir constantemente estrategias para el cumplimiento de objetivos.			semanalmente
Visión general de la organización y su entorno tomando decisiones acertadas para la concentración de objetivos.			anual
Utilizar adecuadamente los recursos disponibles para el cumplimiento de objetivos.			diario
Transmitir entusiasmo y motivar a su talento humano para generar un ambiente agradable.			diario
Efectiva comunicación con los departamentos de la organización para alcanzar los objetivos.			diario
Evaluar el progreso de la organización, en cuanto al esmero de su talento humano para conseguir los objetivos.			trimestralmente
Determinar las funciones para jefes de cada departamento, para delegar responsabilidades.			anual
Revisar los informes que entregan periódicamente los diferentes departamentos.			semanalmente
FUNCIONES ESPECÍFICAS			PERIODICIDAD
Firma autorizada para aprobación de cheques de las diferentes cuentas bancarias, documentos legales y estados financieros de la empresa.			diario
Aprobación de crédito para los clientes y proveedores.			eventual
Revisión de estados financieros para análisis de la situación económica de la organización.			semanalmente
Seguimiento de las cuentas banco			diario
Aprobación del talento humano que va a laborar, sueldos, aumentos de sueldos, préstamos y descuentos en productos defectuosos a empleados.			eventual
5. COMPETENCIAS		NIVEL	
		ALTO	MEDIO
		BAJO	
5.1 GENERALES			
1	Análisis	X	
2	Creatividad	X	
3	Delegación	X	
4	Flexibilidad	X	
5	Liderazgo	X	
6	Negociación y conciliación	X	
7	Orientación al servicio	X	
8	Persuasión	X	
9	Planificación y Organización	X	
10	Resolución de problemas	X	
11	Trabajo bajo presión	X	
12	Trabajo en equipo	X	
5.2 TÉCNICAS			
1	Atención al detalle	X	
2	Saber comunicarse con su entorno		X
3	Comunicación oral y escrita	X	

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

4	Saber dirigir al personal	X			
5	Motivar al personal	X			
6. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES		PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
		0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 CARGA FÍSICA					
a.	Posición Sedente		X		
b.	Posición Bípeda		X		
c.	Alternar posiciones				X
d.	Velocidad de Reacción				X
Fuente: Panel de expertos y Proyecto de Investigación de Crespo y Martillo (Guayaquil-2013)					
ELABORADO POR : Ing. IRMA AQUINO ONOFRE.					

Cuadro No.8

Formato de descripción ÁREA DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
DENOMINACIÓN:	JEFE DE TALENTO HUMANO	Personal a cargo: PERSONAL EN GENERAL DE LA IMPRENTA
ASIGNACIÓN SALARIAL:	\$ 800,00	
Supervisado por:	GERENTE GENERAL	
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO		
<p>Aplicar las respectivas políticas de reclutamiento, selección y evaluación para que el personal que ingrese a la organización cumpla con el perfil para el cargo vacante para que contribuya al desarrollo de la empresa; además generar motivación y controlar para que el talento humano de la organización cumpla con las normativas.</p> <p>Mantener una comunicación fluida con el talento humano, con el fin de garantizar un ambiente laboral agradable.</p>		
3. REQUISITOS MÍNIMOS		
SEXO: Femenino o masculino EDAD: 25 Años hasta 45 años ESTADO CIVIL: Indistinto		
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: Ingeniero Comercial, Administración de empresas, Psicólogo empresarial, y carreras afines.		
3.2 EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo 3 años en posiciones similares en Empresas de producción masiva.		
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES GENERALES		PERIODICIDAD
Aplicar los Conocimiento absoluto de todos los procesos que se realizan en la organización para la contratación de personal.		diario
Contribuir eficientemente a la organización con políticas de reclutamiento, selección y evaluación de personal.		diario
Evaluar al personal a contratar que posea la capacidades y habilidades que exige el cargo a desempeñar		trimestralmente
Innovar constantemente con ideas, procedimientos para el reclutamiento y selección de personal.		diario
Motivar al talento humano para que desarrolle sus funciones eficientemente		diario
Generar un ambiente agradable para que el personal se sienta a gusto en la empresa.		diario
Capacitar al personal para el desarrollo organizacional y personal.		trimestralmente

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

Generar políticas para el aumento de remuneraciones al personal.		anual		
FUNCIONES ESPECÍFICAS		PERIODICIDAD		
Planificación y aplicación de políticas de reclutamiento, selección y evaluación del personal		anuales		
Presentar presupuestos anuales y mensuales de los beneficios sociales correspondientes al personal		anuales		
Ingresos de avisos de entrada y salida del personal al IESS		eventualmente		
Elaboración de avisos de aumento de sueldos o variación de sueldos por extras al IESS		mensualmente		
Elaboración de contratos, actas de finiquito y registro en el Ministerio de Relaciones Laborales		eventualmente		
Pago y elaboración de décimo, como los registros de formularios de dichos décimos y utilidades en el Ministerio de Relaciones Laborales		anuales		
Pago y elaboración de roles de empleados quincenales o mensuales y sus beneficios sociales.		mensualmente		
Cálculo y revisión de horas extras del personal, como vacaciones y notificación al personal		mensualmente		
Planificación de capacitaciones anuales al personal como la aplicación de artículos establecidos en el código de trabajo a favor del trabajador		trimestralmente		
Generar planillas mensuales al IESS		mensualmente		
5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Análisis	X		
2	Delegación	X		
3	Comprensión y flexibilidad	X		
4	Liderazgo	X		
5	Saber comunicarse con su entorno	X		
6	Persuasión	X		
7	Planificación y Organización	X		
8	Resolución de problemas	X		
5.2 TÉCNICAS				
1	Generar un agradable ambiente laboral	X		
2	Comunicación oral y escrita	X		
3	Saber dirigir al personal	X		
4	Motivar al personal	X		
6. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES		PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL		
		0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%
		76 - 100%		
7.1 CARGA FÍSICA				
a.	Posición Sedente		X	
b.	Posición Bípeda		X	
c.	Alternar posiciones			X
d.	Velocidad de Reacción			X
Fuente: Panel de expertos, Proyecto de Investigación de: Crespo y Martillo (Guayaquil-2013)				
ELABORADO POR: Ing. IRMA AQUINO ONOFRE.				

Cuadro No.9

Formato de descripción del cargo para AREA DE VENTAS POR COMPETENCIAS		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
DENOMINACIÓN:	Jefe de ventas	Supervisar a: Equipo de ventas (4)
ASIGNACIÓN SALARIAL:	\$ 1.000,00	
Supervisado por:	Gerente General	
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO		
Verificar estudios de mercado en la compra y venta de los productos y coordinación de la publicidad responsabilidades: supervisar la calidad de los productos para su comercialización en el mercado.		
3. REQUISITOS MÍNIMOS		
SEXO: Femenino o masculino EDAD: 25 Años hasta 45 años ESTADO CIVIL: Indistinto		
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: Ingeniero comercial, Licenciado en marketing, publicidad, ventas o afines.		
3.2 EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo 2 años en posiciones similares en Empresas de producción masiva.		
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES		PERIODICIDAD
Organizar y coordinar las actividades del departamento. Es misión del jefe velar porque todo el procedimiento de ventas se esté llevando a cabo de la forma idónea.		diaria
Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes		diaria
Establecer metas y objetivos corto plazo, y cuotas de ventas		semanal
Calcular la demanda y pronosticar las ventas.		semanal
Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas		semanal
Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores en coordinación de la gerente propietaria.		ocasional
Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño. Esto es así, porque al gerente se le entregan sus responsabilidades como cuotas generales de ventas y territorios amplios.		diaria
Compensar, motiva y guía las fuerzas de venta. La compensación y la motivación, son dos prácticas similares porque lleva satisfacción al vendedor, la cual es transmitida por el mismo, a sus clientes, con una sensación de confianza		diaria
Conducir el análisis de costo de ventas. Toda planificación debe tener incluida un análisis de costos. Dentro de esos análisis debe estar definida cual sería el costo para alcanzar las ventas deseadas y como es el gerente quien conoce las estrategias para alcanzar los objetivos, es quien debe analizar los gastos en que incurrirá la compañía en el desarrollo de su plan.		mensual
Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. El gerente debe de calificar el desempeño de sus vendedores.		semanal

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Análisis	X		
2	Creatividad	X		
3	Delegación	X		
4	Flexibilidad	X		
5	Liderazgo	X		
6	Negociación y conciliación	X		
7	Orientación al servicio	X		
8	Persuasión	X		
9	Planificación y Organización	X		
10	Resolución de problemas	X		
11	Trabajo bajo presión	X		
12	Trabajo en equipo	X		
5.2 TÉCNICAS				
1	Atención al público			X
2	Auto organización	X		
3	Comunicación oral y escrita	X		
4	Disciplina	X		
5	Razonamiento numérico	X		
6	Sentido de Urgencia	X		
6. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES		PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL		
		0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%
7.1 CARGA FÍSICA				
a.	Posición Sedente		X	
b.	Posición Bípeda		X	
c.	Alternar posiciones			X
d.	Velocidad de Reacción			X
Fuente: Panel de expertos (2013) y consultas en línea.				
ELABORADO POR : Ing. IRMA AQUINO ONOFRE				

Cuadro No. 10

Formato de descripción del cargo para el área de DISEÑO GRÁFICO.		
POR COMPETENCIAS		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
DENOMINACIÓN:	Jefe de Diseño Gráfico	Supervisor a: 2 diseñadores
ASIGNACIÓN SALARIAL:	\$ 700,00	
Supervisado por:	Gerente General	
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO		
Realizar el diseño de ilustraciones para las diferentes publicaciones de la imprenta, aplicando las técnicas requeridas en el diseño y dibujo de las mismas, a fin de satisfacer las necesidades de los usuarios. Analizar y sintetizar información. Organizar el trabajo. Comprender y captar con exactitud los requerimientos de los usuarios.		

3. REQUISITOS MÍNIMOS				
SEXO: FEMENINO o MASCULINO EDAD: 20 Años hasta 45 años ESTADO CIVIL: Indistinto IDIOMAS: inglés BÁSICO				
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: Ingeniero O TECNÓLOGO EN DISEÑO GRAFICO. Bachiller, más un curso de Diseño Gráfico de un (1) año de duración.				
3.2 EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo 3 años en posiciones similares en Empresas de producción masiva. Un (1) año de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de diseño e ilustración de publicaciones.				
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES				
FUNCIONES			PERIODICIDAD	
Vigilar y controlar las actividades del departamento de diseño. Es misión del Jefe velar porque todo el procedimiento del área, se esté llevando a cabo de la forma idónea.			diaria	
Diseña ilustraciones, avisos, artículos y publicidad en general.			diaria	
Organiza e instala exposiciones para eventos de la Institución.			semanal	
Elabora bocetos y otras artes gráficas de su competencia.			semanal	
Revisa y resguarda la documentación referente a los diseños y artículos de la Institución			semanal	
Revisa y corrige el material diseñado.			ocasional	
Suministra información técnica a los usuarios, en cuanto al diseño para publicaciones.			diaria	
Atiende y coordina con los autores de los textos, el diseño gráfico de las publicaciones.			Diaria	
Realiza dibujos y pinturas para la elaboración de afiches.			mensual	
Dibuja ilustraciones a tinta, óleo y otras técnicas plásticas.			semanal	
Lleva el registro del material producido.			diaria	
Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.			diaria	
Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.			diaria	
Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.			diaria	
5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Adaptación	X		
2	Ambición profesional	X		
3	Análisis	X		
4	Autocontrol	X		
5	Creatividad	X		
6	Dinamismo	X		
7	Iniciativa	X		
8	Integridad	X		
9	Persuasión	X		
10	Trabajo bajo presión	X		
11	Trabajo en equipo	X		

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

5.2 TÉCNICAS				
1	DISEÑO	X		
2	DIAGRAMACIÓN	X		
3	MONTAJES	X		
4	ILUSTRATOR	X		
5	PAGE MAKER	X		
6	PROGRAMA DE DIAGRAMACIÓN	X		
6. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES		PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL		
		0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%
7.1 CARGA FÍSICA				
a. Posición Sedente			X	
b. Posición Bípeda			X	
d. Alternar posiciones		X		
g. Destreza Manual			X	
h. Levantamiento y Manejo de Cargas	X			
i. Velocidad de Reacción				X
Fuente: Panel de expertos (2013) y consultas en línea.				
ELABORADO POR : Ing. IRMA AQUINO ONOFRE				

Cuadro No.11

Formato de descripción del cargo para AREA DE MANUFACTURA POR COMPETENCIAS		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
DENOMINACIÓN:	JEFE DE MANUFACTURA	No. PERSONAL A CARGO 3
ASIGNACIÓN SALARIAL:	\$ 450.00	
Supervisado por:	GERENTE GENERAL	
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO		
Responsable de la supervisión y control de calidad en los últimos procesos de las producciones realizadas a diario. Realizar empaquetado, inventario y entrega de producto final terminado.		
3. REQUISITOS MÍNIMOS		
CON DESEOS DE TRABAJAR SEXO: Masculino o femenino (de preferencia) EDAD: 18 años hasta 45 años ESTADO CIVIL: Indistinto		
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: bachiller , especialización INDISTINTA		
3.2 EXPERIENCIA LABORAL: un año (no indispensable)		
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES		PERIODICIDAD
Vigilar y controlar al personal del área de manufactura. Es misión del jefe velar porque todo el procedimiento del área, se esté llevando a cabo de la forma idónea.		diaria

Controlar el proceso de pegar, grapar, y acomodar cuadernillo, libros según solicitud del cliente	diaria
Revisar el proceso de intercalar y armar la: papelería comercial, catálogos, revistas, afiches,	diaria
Controlar el proceso de armar cajas para empaque y despacho.	diaria
Empaquetar pedidos y realizar inventarios	diaria
Colaborar con la higiene del área	diaria
Inventario de producciones existentes de los diferentes clientes	Mensual
Calificación y auto calificación de la evaluación de desempeño	trimestralmente

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Adaptación	X		
2	Ambición profesional	X		
3	Aprendizaje	X		
4	Autocontrol	X		
5	Creatividad	X		
6	Dinamismo	X		
7	Iniciativa	X		
8	Integridad	X		
9	Orientación al servicio	X		
10	Sensibilidad interpersonal	X		
11	Trabajo bajo presión	X		
12	Trabajo en equipo	X		
5.2 TÉCNICAS				
1	Atención al cliente interno y externo.	X		
2	Inventario	X		
3	Pegado y armado de libros	X		
4	Intercalado y armado de folletos y publicidad.	X		
5	Sentido de Urgencia	X		
6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a.	Velar por los materiales y herramientas del área, haciendo inventario a diario.	X		
b.	Reporte de las producciones empaquetadas y despachadas por cada cliente, dejando muestras de los artes producidos por cada maestro.	X		
c.	Relaciones interpersonales entre clientes internos y externos	X		
d.	Dirección y coordinación efectiva comunicación entre personal de diseño, producción y ventas para llevar el control de lo planificado diariamente.	X		

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 CARGA FÍSICA				
a. Posición Sedente		X		
b. Posición Bípeda				X
d. Alternar posiciones		X		
g. Destreza Manual				X
h. Levantamiento y Manejo de Cargas				X
i. Velocidad de Reacción				X
Fuente: Panel de expertos (2013) y consultas en línea.				
ELABORADO POR : Ing. IRMA AQUINO ONOFRE				

Cuadro No.12		
Formato de descripción del cargo para el área de planta (producción) POR COMPETENCIAS		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
DENOMINACIÓN:	Jefe de planta	No. PERSONAL A CARGO 4 maestros y 4 auxiliares
ASIGNACIÓN SALARIAL:	\$ 800,00	
Supervisado por:	GERENTE GENERAL	
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO		
<p>Responsable de Dirigir y dar cumplimiento al programa de producción a través de la gestión y optimización de recursos humanos, procesos, maquinarias y materiales.</p> <p>Responsable de velar por el cumplimiento de reglamento de seguridad e higiene, orden y limpieza de la planta y especificaciones de calidad establecidas por la empresa con los niveles de producción planificados.</p> <p>Responsable de buscar nuevas tecnologías y/o materiales que implique mejoras para la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> •Supervisión de la planta de proceso •Optimización de personal y equipos de trabajo •Control de rendimiento y niveles de productividad •Entrega de reportes diarios del trabajo realizado 		
3. REQUISITOS MÍNIMOS		
SEXO: Masculino EDAD: 21 Años hasta 45 años ESTADO CIVIL: Indistinto		
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: BACHILLERATO PREFERIBLE EN LA RAMA ARTESANAL		
3.2 EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo 3 años Conocimiento de máquinas de imprenta - OPERARIO DE MAQUINARIA INDUSTRIAL DE OJALATA - OPERARIO DE PRODUCCIÓN - OPERARIOS EN CONSTRUCCION		
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES		PERIODICIDAD
Recibir novedades de producción en la primera jornada del día, para pasar al próximo proceso		diaria

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

Ingreso de producción del turno de salida en el respectivo archivo para ver avances, secuencia y cantidad faltante	diaria			
Impresión de etiquetas y secuencial de producción	diaria			
Manejo de reunión diaria (solo en Turno uno) para ver resultados del día anterior, establecer planes de acción con responsables	diaria			
lectura a reporte de producción, tareas delegadas por inmediatos superiores, Seguridad, nómina, etc.	diaria			
Ruta por las líneas de producción para observar estado de la misma, verificación estado de producción, recibir novedades o inquietudes de los colaboradores	diaria			
Ruta en línea, supervisión activa (se reciben novedades de calidad, se retroalimenta temas sobre producción realizada o faltante a los operadores)	diaria			
Coordinación actividades con personal de mantenimiento, seguridad y planificadores de la producción	diaria			
Declaración producción, se comunica a calidad, se imprime muestra para inicio de cada obra	diaria			
Almuerzo, merienda o cena dependiendo del turno	diaria			
Ruta en línea, supervisión activa, verificación de hoskeeping	diaria			
Elaboración de hoja de reporte de producción por máquina para turno entrante	diaria			
Ruta diaria para calificación de por línea de producción	diaria			
Colaboración actividades de seguridad otorgando permisos de trabajo	diaria			
Retirar repuestos de almacén por ausencia de los titulares (almacén de repuestos y materiales)	diaria			
Tareas varias: reunión con Líderes, colaboradores y equipos de trabajo cuando existe el tiempo para este efecto	ocasional			
Reunión para coordinación cambio de rodillos con Procesos y Mantenimiento	Mensual			
Calificación y auto calificación de la evaluación de desempeño	trimestralmente			
5. COMPETENCIAS				
NIVEL				
ALTO MEDIO BAJO				
5.1 GENERALES				
1	Adaptación	X		
2	Ambición profesional	X		
3	Aprendizaje	X		
4	Autocontrol	X		
5	Creatividad	X		
6	Dinamismo	X		
7	Iniciativa	X		
8	Integridad	X		
9	Orientación al servicio	X		
10	Sensibilidad interpersonal	X		
11	Trabajo bajo presión	X		
12	Trabajo en equipo	X		
5.2 TÉCNICAS				
1	Atención al detalle	X		
2	Auto organización	X		
3	Comunicación oral y escrita	X		

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

4	Disciplina	X			
5	Sentido de Urgencia	X			
6. RESPONSABILIDADES		NIVEL			
		ALTO	MEDIO	BAJO	
a. Bienes y valores (¿cuáles?) maquinarias e instalaciones físicas en la planta de la imprenta		X			
b. Información (¿cuál?): Producción: indicadores, capacidad instalada de los equipos, capacidad de producción de los equipos, parámetros y procesos, sistemas de manejo de información		X			
c. Relaciones interpersonales (¿cuál?): Manejo y coordinación con áreas afín como Seguridad Industrial, Procesos, Mantenimiento, Proyectos, Calidad.		X			
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?): De todos los procesos productivos, garantizando la calidad de los productos y la optimización de costos, así como la seguridad y administración de todos los recursos.		X			
7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES		PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
		0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 CARGA FÍSICA					
a. Posición Sedente		X			
b. Posición Bípeda					X
d. Alternar posiciones			X		
g. Destreza Manual					X
h. Levantamiento y Manejo de Cargas					X
i. Velocidad de Reacción					X
Fuente: Panel de expertos (2013) y consultas en línea.					
ELABORADO POR : Ing. IRMA AQUINO ONOFRE					

Cuadro No.13

Formato de descripción del cargo para EQUIPO DE VENTAS EN PROGRAF S.A. POR COMPETENCIAS	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN:	VENDEDOR
ASIGNACIÓN SALARIAL:	\$ 324,74 más movilización y comisiones
Supervisado por:	Industria de Procesos Gráficos Prograf S.A.
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO	
Trabaje por objetivos, realizando prospección de clientes y cierre de ventas y que domine el manejo de cartera clientes de Prograf s.a.	

3. REQUISITOS MÍNIMOS				
SEXO: Femenino o masculino EDAD: 18 Años hasta 45 años ESTADO CIVIL: Indistinto IDIOMAS: inglés avanzado Y OFFICE 2007				
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: BACHILLER COMO MÍNIMO PREFEREIBLE: Licenciado en marketing, publicidad, ventas o afines.				
3.2 EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo 1 años en posiciones similares en Empresas de producción masiva.				
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES				
FUNCIONES				PERIODICIDAD
Cumplir con los objetivos establecidos por el gerente de ventas				diaria
Establecer metas y objetivos corto plazo, y cuotas de ventas				semanal
Calcular la demanda y pronosticar las ventas.				semanal
Cumplir con las cuotas de ventas y los estándares de desempeño asignados.				diario
llevar la cartera de clientes asignados				semanal
respetar el territorio de ventas establecidos				diaria
salir fuera de la provincia según lo planificado				semanal
Conseguir prospectos de nuevos clientes				diaria
Cerrar ventas con clientes potenciales y nuevos prospectos				semanal
5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Análisis	X		
2	Creatividad	X		
3	Delegación	X		
4	Flexibilidad	X		
5	Liderazgo	X		
6	Negociación y conciliación	X		
7	Orientación al servicio	X		
8	Persuasión	X		
9	Planificación y organización	X		
10	Resolución de problemas	X		
11	Trabajo bajo presión	X		
12	Trabajo en equipo	X		
5.2 TÉCNICAS				
1	Atención al cliente	X		
2	Atención al público			X
3	Auto organización	X		
4	Comunicación oral y escrita	X		
5	Disciplina	X		
6	Razonamiento numérico	X		
7	Sentido de Urgencia	X		

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

6. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 CARGA FÍSICA				
a. Posición Sedente			X	
b. Posición Bípeda			X	
d. Alternar posiciones		X		
g. Destreza Manual	X			
h. Levantamiento y Manejo de Cargas	X			
i. Velocidad de Reacción				X
Fuente: Panel de expertos (2013) y consultas en línea.				
ELABORADO POR : Ing. IRMA AQUINO ONOFRE				

Cuadro No.14		
Formato de descripción del cargo para Secretaria -Recepcionista POR COMPETENCIAS		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
DENOMINACIÓN:	Secretaria -Recepcionista	SUPERVISA A: -0-
ASIGNACIÓN SALARIAL:	\$ 324.00	
Supervisado por:	GERENTE GENERAL	
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO		
Satisfacer las necesidades de comunicación del personal de la unidad, operando una central telefónica pequeña, atendiendo al público en sus requerimientos de información y entrevistas con el personal, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia, para servir de apoyo a las actividades administrativas de la unidad.		
3. REQUISITOS MÍNIMOS		
Sexo: Femenino preferente Edad: de 18 a 25 años Estado Civil: indistinto Buena Presentación Disponibilidad de horario de lunes a viernes de 8:00am a 17:30		
Formación Académica: Bachillerato concluido en secretariado, en comercio y administración con conocimientos en informática, Manejo de conmutador, equipo de cómputo y copidora Recepcionista. Relaciones Humanas. Actualización en manejo de modernas centrales telefónicas.		
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES	PERIODICIDAD	
Actividades administrativas	diaria	
Opera una central telefónica pequeña, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones.	diaria	
Atención a clientes que visitan la organización.	diaria	

Anota en libros de control diario las llamadas efectuadas y recibidas por el personal y el tiempo empleado, así como las entradas y salidas de los mismos.		diaria		
Facturación, y archivo.		diaria		
Recibe la correspondencia y mensajes dirigidos a la unidad así como la emisión de documentos físicos.		diaria		
Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.		diaria		
Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización		diaria		
Responsable de caja chica y revisión de correo electrónico.		diaria		
Calificación y auto calificación de la evaluación de desempeño		trimestralmente		
5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Adaptación	X		
2	Ambición profesional	X		
3	Aprendizaje	X		
4	Autocontrol	X		
5	Creatividad	X		
6	Dinamismo	X		
7	Iniciativa	X		
8	Integridad	X		
9	Orientación al servicio	X		
10	Sensibilidad interpersonal	X		
11	Trabajo bajo presión	X		
12	Trabajo en equipo	X		
5.2 TÉCNICAS				
1	Atender personal y público en general.	X		
2	Auto organización	X		
3	Expresarse y comunicarse correcta y claramente en forma oral.	X		
4	Seguir instrucciones orales y escritas.	X		
5	Sentido de Urgencia.	X		
6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad bajo, Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.		X		
b. Información Anota los mensajes dirigidos a las diferentes personas y secciones de la unidad. Atiende al público que solicita información dándole la orientación requerida.		X		

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

c. Relaciones interpersonales El cargo mantiene relaciones continuas con el personal de la imprenta y/o frecuentes con usuarios del servicio, a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación., Entrega la correspondencia recibida a las diferentes personas y secciones, así como también los mensajes recibidos.	X			
d. Dirección y coordinación Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. Identificación y ubicación de los funcionarios que prestan sus servicios en la imprenta.	X			
7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 CARGA FÍSICA				
a. Posición Sedente				X
b. Posición Bípeda		X		
d. Alternar posiciones		X		
g. Destreza Manual	X			
h. Levantamiento y Manejo de Cargas	X			
i. Velocidad de Reacción				X
Fuente: Panel de expertos (2013) y consultas en línea para los distintos cargos. ⁹⁵				
ELABORADO POR : Ing. IRMA AQUINO ONOFRE				

3.2.2.2 Desarrollar y aplicar contrato de personas / Estrategias de Selección.

El desarrollar y aplicar contrato de personas está basado en la Administración de relaciones laborales para la imprenta Prograf S.A. Se desarrolló un Modelo de contrato de Trabajo en que conste: Remuneración, Beneficios, prestaciones sociales, es decir con base a la normativa laboral legal.

El modelo del contrato se encontrará en **anexo No. 9 (Modelo contrato de trabajo para Prograf S.A.)** el mismo que está diseñado según lo estipulado en el reglamento interno que se elaboró para Prograf S.A. y de acuerdo al código de trabajo actualizado a septiembre del 2012.

95 <http://www.opcionempleo.ec/empleo-imprenta.html>
<http://acciontrabajo.cl/votdlgb.html>
http://www.uc.edu.ve/Recursos_Humanos/manual_cargo/cargos_unicos/recepcionista.htm
http://www.rp3.com.ec/ayuda/RP3_NegociosRetail/RP3_ManualFunciones/00200SEGURIDAD/1601SUPERVISOR.htm

3.2.2.1 Estrategias de Selección

Medios que se utilizarán en el reclutamiento del personal. A continuación el proceso para reclutar a las nuevas vacantes en los diferentes puestos. Para el cargo de las áreas claves de desempeño de producción, ventas, planta, diseño y manufactura se propone utilizar los siguientes medios como política establecidos para Prograf S.A.

1.- Anuncios en periódico como El Universo por ser medio de comunicación masiva y de mayor audiencia o circulación, publicados en la sección anuncios clasificados; en donde se detallará teléfonos y correo electrónico para la recepción de los documentos y requisitos solicitados en el anuncio, solamente se aceptará por vía e-mail las hojas de vida, ya que no sería bueno para la imagen de la Empresa que las personas que deseen cubrir la vacante o el puesto, formen una columna enorme afuera de la misma. No se utilizará agencias de empleo ya que resultaría gastos para la imprenta que recientemente está adaptándose a su proceso de reclutamiento,

2.- Como segunda opción se procederá a la recepción de hojas de vida en el área de recepción en donde lo atenderá el personal de seguridad de la Empresa y a su vez éste le dará una fecha y hora para la entrevista. Cabe recalcar que en los anuncio el teléfono es sólo para darle información a los que requieran dejar sus currículum personalmente.

3.2.2.2 Proceso de Selección del personal. El proceso a seguir será el siguiente:

1. En caso de que algún aspirante cumpla con los requisitos del perfil solicitado, el gerente propietario de Prograf S.A. procederá a coordinar con su sucesor a fin de dar a conocer la lista de los postulantes que han cumplido con las funciones, competencias, habilidades y demás requisitos descritos en el perfil para el cargo correspondiente a las áreas claves de desempeño. Solo en el caso que la vacante sea para el área de ventas, se coordinarán las entrevistas con el gerente de ventas y la propietaria de Prograf S.A como filtro para la última entrevista.
2. Como siguiente paso es realizar una entrevista entre los candidatos o postulantes y el Gerente Propietario como encargado de este proceso, con previa cita y un cronograma establecido para la atención de los postulantes

con el fin de tener información de cada uno de los elegidos y pasar al siguiente proceso. Cabe recalcar que las preguntas de la entrevista tendrán la formalidad del caso como requerimiento de datos informativos, técnicos, de personalidad y psicológicos.

3. Si el candidato pasa la entrevista se le comunica que ha sido seleccionado y que se cuenta con él en su nueva área de trabajo y se le da una fecha determinada para su respectiva inducción. De lo contrario en el mismo instante se le comunicará que sigue libre la vacante. Prograf S.A. procederá a seleccionar de 7 a 10 aspirantes para las vacantes existentes a fin de escoger de entre ellos al más idóneo para llenar la posición requerida. Entonces el proceso para el cargo quedará así:

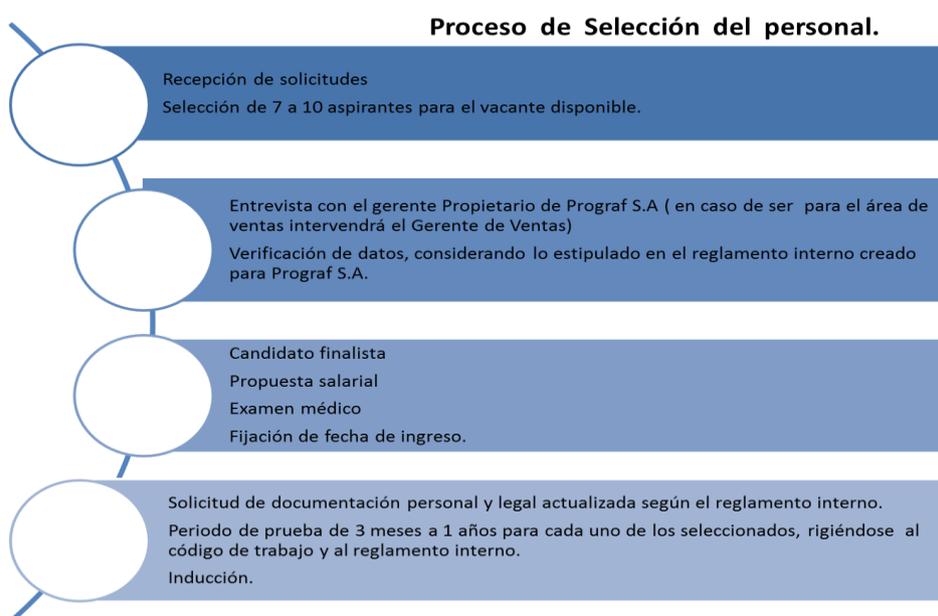


Figura 16: Proceso de Selección del personal

Elaborado por la autora

3.2.2.3 Desarrollar y Administrar Orientación del empleado / implementación.

Se refiere a un programa de inducción.

Este proceso de inducción será diseñado para todo el personal seleccionado en caso de requerir vacantes en las áreas claves de desempeño, recibirán la misma inducción, haciendo la diferencia en las áreas donde van a laborar por el grado de

responsabilidad o jerarquía que ostentan. El cronograma de actividad será por 3 días en la primera semana como se detalla a continuación:

Día 1:

<ul style="list-style-type: none">• 9h00 a.m.: Hora de ingreso, cordial bienvenida de parte de la gerente propietaria de Prograf S.A.
<ul style="list-style-type: none">• 9h30 Socialización de la misión, visión, valores corporativos y objetivos generales de la empresa, las mismas que se encuentran pegados en las respectivas áreas de la imprenta.
<ul style="list-style-type: none">• 11h00 Presentación a cada uno de los maestros de planta y sus auxiliares, así como el personal de todas las áreas administrativas y especialmente con la persona que va a compartir el trabajo en este caso el de más experiencia para que aprenda los procesos según el área.
<ul style="list-style-type: none">• 12:30: Almuerzo.
<ul style="list-style-type: none">• 14:00: Continuación la presentación del reglamento interno de Prograf el mismo que se le es entregado para su revisión en casa.
<ul style="list-style-type: none">• 16h00 Productos que elabora y vende la Empresa.
<ul style="list-style-type: none">• Retroalimentación de lo socializado en la imprenta en el día 1.
<ul style="list-style-type: none">• 17:00 horas, salida

Día 2:

<ul style="list-style-type: none">• 9h00 a.m. Hora de ingreso, bienvenida.
<ul style="list-style-type: none">• 9h30 Preguntas sobre el reglamento interno de Prograf S.A.
<ul style="list-style-type: none">• 11h00 Acompañamiento para observar trabajos que realizan en el día y los diferentes procesos que realiza la imprenta
<ul style="list-style-type: none">• 12:30: Almuerzo.
<ul style="list-style-type: none">• 14:00: Entrega de uniforme, accesorios de seguridad y disipadores auditivos.
<ul style="list-style-type: none">• 16h00 Ingreso a las diferentes áreas de la imprenta para conocer el proceso o el rol de cada colaborador en las áreas administrativas y conocimiento de los clientes y proveedores potenciales de Prograf S.A.
<ul style="list-style-type: none">• 17:00 horas, salida de planta.

Día 3:

<ul style="list-style-type: none">• 09:00 A.M.: Hora de ingreso, bienvenida.
<ul style="list-style-type: none">• 9h30 Preguntas sobre políticas, procedimientos y sanciones según el reglamento interno
<ul style="list-style-type: none">• 11h00 Preguntas para comprobar conocimientos y grado de retención de las áreas recorridas en los días anteriores así como la identificación y nombre de los colaboradores visitados en los dos primeros días.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• 12:30: Almuerzo. |
| <ul style="list-style-type: none">• 14h00 Posicionamiento del cargo o rol a desempeñar de ahora en adelante, con el acompañamiento de un colega con antigüedad y experto en el área correspondiente. |
| <ul style="list-style-type: none">• 17:00 horas, salida de planta. |

Día 4 en adelante:

Cada nuevo colaborador se integra a su jornada laboral, durante los próximos siguientes 5 días estará acompañado por su par, tiempo después se irá independizando para demostrar su experiencia, capacidad, conocimientos, talento y destrezas por las cuales fue elegido para ingresar a trabajar en esta imprenta.

3.2.3 DESARROLLAR Y ENTRENAR.

3.2.3.1 Planificar y proporcionar capacitación de los empleados / Desarrollo

La Administración del proceso de capacitación y desarrollo del personal en la organización consistirá en el plan de capacitación y desarrollo del talento humano, para la Empresa Prograf S.A. Constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores; será aplicado de manera organizada y sistémica mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modificar sus actitudes frente a aspectos de la organización y el puesto o el ambiente laboral.

Financiamiento:

Las capacitaciones que van dirigidas al personal de ventas, diseño y producción; no tendrán costos debido a que existen programas establecidos por los proveedores en capacitar al personal de las imprentas de estas área, esto será un saldo a favor para la imprenta.

Por lo tanto se contactarán a los proveedores para programar las capacitaciones en las fechas indicadas para cada uno de los temas propuestos y muy necesarios según fuente de información del panel de expertos, propietarios de Prograf S.A e información recabada de las diferentes fuentes, en las cuales necesitan vacantes

para estas áreas y en los perfiles de su bolsa de empleos exigen conocimientos y experiencia actualizados de estos temas.

Solamente habrá desembolsos en las capacitaciones que van dirigida al personal en general según los cuadros detallados a continuación, el monto de inversión será financiada con ingresos propios presupuestados para el propietario de la imprenta quien lleva la parte financiera.

Capacitación # 1 SERVICIO AL CLIENTE	
Objetivo: Crear una cultura de excelente atención al cliente, su conservación y calidad del servicio en las imprentas.	
Grupo objetivo	A todo el personal
Periodo	3ER. BIMESTRE (JUNIO)
Horas	6 horas
Distribución del tiempo	Sábado 1 = 3 horas de 9 a 12 a.m.
	sábado 2 = 3 horas de 9 a 12 a.m.
Contenidos	
El servicio <ul style="list-style-type: none"> • Características • La comunicación efectiva • El uso del teléfono. • Habilidades de escuchar y preguntar. • Las 10 reglas para una excelente atención en el servicio.⁹⁶ Servicio al cliente <ul style="list-style-type: none"> • El cliente • ¿Cómo debe ver al cliente? • Conocer al cliente • ¿Por qué se pierden los clientes? • El trato con el cliente. • Los 10 mandamientos para un servicio de excelencia y la conservación de los clientes. • Taller práctico. 	

Cuadro 15: Contenidos para capacitaciones de los empleados en general

Elaborado por: Ing. Irma Aquino O.

Capacitación # 2 La gestión de la calidad en los servicios y seguridad industrial.	
Objetivo: Capacitar al personal acerca de la importancia de la calidad de la producción en la Imprenta, costo, el nivel de ventas y la competitividad.	
Grupo objetivo	A todo el personal
Periodo	5TO. BIMESTRE (OCTUBRE)
Horas	6 horas
Distribución del tiempo	Sábado 1 = 3 horas de 9 a 12 a.m.
	sábado 2 = 3 horas de 9 a 12 a.m.
Contenidos	
<ul style="list-style-type: none"> • La calidad • Normas de Calidad Total • Apreciación de la calidad en las imprentas • Aseguramiento de la calidad según normas ISO. 	

⁹⁶ Javier Pérez H. Director Ejecutivo. ProFinance Asesores Empresariales. www.profinanceasesores.com

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de producción, instalación, inspección. • Taller práctico. <p>Seguridad industrial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de equipos de protección personal. • Uso y manejo de extintores. • Plan de evacuación. • Identificación de riesgos en la planta. • Manejo de materiales peligrosos. • Primeros auxilios. • Reportes de incidentes.

Cuadro 16: Contenidos para capacitaciones de los empleados en general

Elaborado por: Ing. Irma Aquino O.

Capacitación # 3 La profesión de ventas.	
Objetivo: Capacitación en las herramientas fundamentales del proceso de comunicación, presente en toda situación de ventas y transmitir los principales conceptos y estrategias prácticas necesarias para el logro exitoso de las metas a corto plazo.	
Grupo objetivo	Área de ventas
Periodo	2DO. CUATRIMESTRE (AGOSTO)
Horas	6 horas
Distribución del tiempo	Sábado 1 = 3 horas de 9 a 12 a.m.
	sábado 2 = 3 horas de 9 a 12 a.m.
Contenidos	
<ul style="list-style-type: none"> • Importancia del conocimiento del producto. • Estrategias para resaltar las ventajas y los beneficios del producto. • ¿Cómo minimizar y neutralizar las objeciones al producto? • ¿Cómo captar la atención al cliente? • Métodos para contactar clientes potenciales. • El cierre de las ventas: secretos y métodos efectivos. • El servicio post venta Y Seguimiento al cliente.⁹⁷ • Taller práctico. 	

Cuadro 17: Contenidos de capacitaciones para área de ventas.

Elaborado por: Ing. Irma Aquino O.

Capacitación # 4 La crisis versus el diseño gráfico	
Objetivo: profesionalizar la gestión del diseño gráfico, para convertirlo en un experto diseñador competitivo y alinear a las necesidades de los mercados actuales en la industria gráfica.	
Grupo objetivo	Área de diseño
Periodo	1ER. QUINQUIMESTRE (MAYO)
Horas	8 horas
Distribución del tiempo	Sábado 1 = 4 horas de 8 a 12 a.m.
	sábado 2 = 4horas de 8 a 12 a.m.
Contenidos	
<p>Introducción e importancia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principales errores del diseñador. • La creatividad. • Tendencias • Estilos 	

⁹⁷ Juan Cárdenas. Jefe del Área de ventas. Panel de expertos(2013)

<ul style="list-style-type: none"> • Diseñador publicista • Lo que buscan las empresas de un diseñador gráfico. • Herramientas para ser único, profesional y verdaderamente creativo. • Tips CS6 para la imagen gráfica profesional. <p>Gráficos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antes de envío a imprentas. • Sistema de impresión • Tamaño del documento <p>Arte gráfico: el texto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recolectar, empaquetar, adjuntar INDESIGN <p>Creatividad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elementos de diseño • PHOTOSHOP: la imagen <p>Sobreimpresión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gráfico: el negro en el impreso⁹⁸ • Practica en la Imprenta Talleres en procesos reales.

Cuadro 18: Contenidos de capacitaciones para área de diseño gráfico.

Elaborado por: Ing. Irma Aquino O.

También se capacitarán al área de producción debido a la importancia que tiene verificar un trabajo antes de ser llevado a una imprenta, los gráficos y los que trabajan en producción gráfica deben resolver los problemas de tamaño, color, tipo de impresión, antes de enviar el trabajo a las maquinas (imprenta).

Capacitación # 5 Producción gráfica.	
Objetivo General: Servirá para que los operadores gráficos (maestros) se actualicen y aprendan a imprimir folletos, revista o libro utilizando las nuevas tendencias.	
Específicos:	
•Dominen el lenguaje y las herramientas que se aplican a la producción industrial de los proyectos gráficos.	
•Se inserten en el mercado de la industria gráfica exitosamente, cumpliendo con las normativas básicas que exige la misma.	
Dar a conocer al personal la importancia de usar equipos de seguridad para de esta manera prevenir cualquier tipo de accidentes.	
Grupo objetivo	Producción (maestros y operarios)
Periodo	TERCER TRIMESTRE (SEPTIEMBRE)
Horas	8 horas
Distribución del tiempo	Sábado 1 = 4 horas de 8 a 12 a.m.
	sábado 2 = 4 horas de 8 a 12 a.m.
Contenidos	
Diseño y sistemas de impresión	
<ul style="list-style-type: none"> • Originales de Corte simple • Originales de Corte con troquel • Papel Imposición de pliegos • Tipográfico • Flexografía 	
Sistemas de impresión	
<ul style="list-style-type: none"> • Offset • Huecograbado • Sistemas de impresión especial 	

⁹⁸ Claudia Morán, Área de Diseño. Panel de expertos (2013)

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Terminaciones y acabados • La tirada del impreso en offset • Control de calidad durante la tirada • Mantenimiento y limpieza⁹⁹ |
|--|

Cuadro 19: Contenidos de capacitaciones para área de producción.

Elaborado por: Ing. Irma Aquino O.

3.2.3.2 Charla de motivación para el desarrollo personal.

Objetivo: Motivar a los empleados para mantener el compromiso, la lealtad, aspiraciones individuales y así subir el grado de autoestima en cada uno de los empleados, aportando con cambios en busca del mejoramiento en el clima laboral.

CHARLA DE MOTIVACION # 1 Desarrollo y óptimo desempeño personal y empresarial.	
Objetivo: Desarrollar nivel de empoderamiento en las diferentes áreas, para comprometerlos a mejoras continuas en sus objetivos personales y empresariales.	
Grupo objetivo	Colaboradores en general
Periodo	MES DE NOVIEMBRE
Horas	3 horas
Distribución del tiempo	Sábado 1 = 3 horas de 9 a 12 a.m.
Contenidos:	
	Liderazgo
1	Automotivación y desarrollo humano
2	Misión, visión, certeza y planificación
3	El poder de decidir
4	Metas personales y profesionales
5	Trabajo en equipo de alto rendimiento
6	Manejo del estrés laboral
	MOTIVACIÓN
1	Aprende de los fracasos
2	Tienes todo para triunfar
3	¡Entusiámate! ...eres producto de tus pensamientos
4	Perdónate y bienvenido lo positivo.
5	Construye un camino y anímate a recorrerlo.
	CLIMA LABORAL
1	Aspectos del clima laboral en la empresa
2	Resolución de conflictos. ¹⁰⁰
3	Taller práctico.

Cuadro 20: Contenidos de capacitaciones para área de producción.

Elaborado por: Ing. Irma Aquino O.

⁹⁹Curso Online. Herramientas Tecnológicas para la Producción Gráfica. <http://www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/cursos-a-distancia/Dise%C3%B1o-y-Programacion/Herramientas-Tecnologicas-para-la-Produccion-Grfica/temario.html?gclid=CL2Zmdj2qbcCFYm7AodqSYA1w>

¹⁰⁰Javier Pérez H. Director Ejecutivo. ProFinance Asesores Empresariales. www.profinanceasesores.com

Luego de estas capacitaciones y charlas a las diferentes áreas se otorgarán diplomas y/o certificados de reconocimiento al plan de desarrollo firmado por los respectivos instructores contratados en estos temas, el modelo de estos reconocimientos podrán apreciarlo **en el anexo No. 11 Certificado taller de capacitación.**

3.2.3.3 Administrar comunicación entre los empleados.

Para llevar a cabo esta etapa se procedió a la formulación de un reglamento interno que está diseñado según el código de trabajo actualizado a septiembre del 2012 en el que constan doce páginas, XII capítulos y 33 artículos distribuidos en cada capítulo¹⁰¹ para que se cumplan las normas, reglas y controlar la disciplina en la imprenta así como las obligaciones y derechos tanto del empleado como el empleador de esta forma mejorar la cultura y clima organizacional contribuyendo a una óptima disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida laboral es decir aportando al buen vivir de las dos partes en la Industria de Proceso Gráficos Prograf S.A. **Ver anexo No. 10 Reglamento interno de trabajo para la Industria de Procesos Gráficos Prograf S.A**

3.2.3.4 Evaluar y reconocer el desempeño.

Control de evaluación del desempeño de los empleados en la imprenta.

Es importante que al elaborarse un modelo de gestión de talento humano que conlleva todo un proceso, tenga como finalidad también medir y mejorar la contribución de los colaboradores a los objetivos de la organización. Para tal efecto se procede a presentar un proceso de evaluación para el desempeño en general de todas las áreas claves de desempeño como diseño, ventas, manufactura y producción considerando datos proporcionados en el panel de expertos los cuáles puntualizaron algunos aspectos que ellos estiman indispensables corregir en cada una de éstas áreas. Estas evaluaciones serán trimestralmente y por parte del Jefe de Recursos Humanos, con la aprobación del gerente General, para verificar el nivel de desempeño y comportamiento del personal y justificar la inversión de las diferentes capacitaciones que se les va a impartir trimestral, semestral y

¹⁰¹ Reglamento Interno para Prograf S.A. Aportación y guía de la Ing. Ivett Rubio. Docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. (2013) Experta en Recursos Humanos. Egresada de la Maestría en Tributación y Finanzas (2012)

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

bimensualmente según correspondan a los diferentes cargos que tienen los empleados de Prograf. Cabe recalcar que habrá dos puntajes diferentes de las evaluaciones así:

- 1.- El empleado se autoevaluará de acuerdo a la nomenclatura asignada.
2. Jefe de Talento humanos realizará la segunda evaluación con los mismos parámetros, con la finalidad de comparar los resultados y verificar la honestidad de sus respuestas en la autoevaluación. A continuación los diferentes aspectos a ser evaluados.

Autoevaluación para los Empleados de la Imprenta Prograf S.A.				
No. 1		calificación:/100		
Nombres y apellidos del empleado:				
Área:		Cargo específico:		
Jefe inmediato:		Fecha:		
Parámetros de evaluación	SI	NO	A VECES	NUNCA
a) Asiste a las reuniones del gerente propietario en los horarios establecidos.				
b) Cumple con los documentos en reglas solicitados.				
c) Asiste a las capacitaciones y charlas programadas.				
d) Cumple con los objetivos específicos encomendados en su área.				
e) Posee concentración mental.				
f) Tiene iniciativa y criterio para tomar decisiones.				
g) Es responsable y honesto.				
h) Trabaja en equipo y con espíritu de colaboración.				
i) Escucha instrucciones y las realiza según los procesos establecidos.				
j) Registra llamados de atención.				
k) Respeto con los compañeros y jefe inmediato.				
l) Respeta lo establecido en el reglamento interno.				
m) Genera creatividad en los artes (área de diseños)				
n) Cordialidad con el servicio al cliente.				
o) Aplica las capacitaciones impartidas.				
p) Utiliza el uniforme de trabajo.				
q) No ha sido multado, sancionado.				
r) Utiliza las herramientas e instrumentos de seguridad según el área.				
s) Tareas cumplidas a diario sin dejar inconcluso.				
t) Entregado a producción sin defectos y a tiempo.				
u) Predisposición para ejecutar su trabajo.				
v) Reducir la cantidad de desperdicios en el área de producción y manufactura.				
w) Genera idóneo ambiente laboral.				
x) Cumple con las multas establecidas por infracción al reglamento interno.				
Total de cada columna				
Puntaje final :				

Cuadro 21: Formato para evaluación del desempeño del personal.

Elaborado y propuesto por: Ing. Irma Aquino O.

Cada una de estos parámetros a evaluar tendrán una puntuación con la siguiente nomenclatura: SI - NO - A VECES - NUNCA, los cuales mediante un informe se publicará el resultado del mismo en las instalaciones de Prograf S.A. Esta evaluación servirá como referencia para realizar reconocimiento a los empleados más destacados por áreas. Se medirá con el mejor porcentaje según la nomenclatura asignada. Cabe recalcar que uno de los indicadores que se considerarán para controlar la disciplina y conducta de los colaboradores es la puntualidad dando cumplimiento a uno de los valores establecidos en la etapa uno, para tal efecto se diseñó un **Registro de entradas y salidas del personal de Prograf S.A. Ver anexo (Tabla No. 8).**

3.2.3.5 Reconocer el desempeño.

Reconocimiento a los empleados más destacados por áreas.

Luego de los resultados obtenidos en el punto 3.3.3.1 se escogerá al colaborador con el más alto porcentaje según la nomenclatura asignada. Actividades:

- Se realizarán reuniones de 15 minutos para informar y destacar con reconocimientos a los empleados más destacados de Prograf S.A.,
- Se harán entrega de diplomas por áreas.
- Se publicará fotografía en el mural de la imprenta.

Para esta etapa se han diseñado modelos de certificados y/o diplomas con el reconocimiento trimestral para el mejor colaborador de la Imprenta otorgados por la gerencia y firmados por las dos autoridades principales en PROGRAF S.A. y los paneles o murales de información estarán ubicado en la recepción y el corredor principal de la planta. **Ver anexo No.12 Diploma de reconocimiento al mejor empleado del trimestre.**

3.2.4 RECOMPENSAR Y RETENER.

Esta etapa está relacionada directamente con la promoción del clima organizacional favorable en la Imprenta Prograf S.A.

Desarrollar y Administrar Programa de Compensación.		Plan de Remuneración para la Industria de Procesos Gráficos Prograf S.A		
Cargos	según ¹⁰² REMUNERACIÓN MÍNIMA SECTORIAL	SUELDO BASE Mensual en dólares PROPUESTO	COMISIONES Mensual en dólares	Observaciones
Gerente Propietario	334,86	-----		***
Jefe De Talento Humano	331,49	\$ 800.00		***
Jefe De Ventas	331,49	\$ 800.00	El del 1.5% al 10% del monto de las ventas conseguidas de los diferentes clientes de Prograf S.A. para el equipo de ventas respetando sus diferentes escalas de porcentajes para competir en el mercado que dependen de las políticas en cada empresas. Serán calculadas antes de impuestos (IVA) menos los descuentos realizados a los clientes. La escala de los porcentajes es según el tipo de trabajos realizados a los clientes y determinados por la Gerencia	La cantidad variable está enfocada a la comisión por ventas realizadas en el mes. Las cuentas de gastos o viáticos están relacionadas así: Gasolina \$5,00 diario si es dentro de la ciudad para realizar cierre de ventas, los mismos que deben estar respaldados con sus respectivos comprobantes
Jefe De Manufactura	318,00	\$450.00		*
Jefe De Producción	331,49	\$800.00		*
Jefe De Diseño	331,49	\$700.00		*
Equipo De Ventas	324,74, más movilización y comisiones	\$ 324,74.00, más movilización y comisiones	Del 3% AL 8% de las ventas negociadas y cerradas con los clientes realizadas en el mes. Serán calculadas antes de impuestos (IVA) y	La cantidad variable está enfocada a la comisión por ventas realizadas en el mes. Las cuentas de gastos o viáticos están relacionadas así: Gasolina \$5,00 diario si es dentro de la ciudad para realizar cierre de ventas,

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

			<p>menos los descuentos realizados a los clientes. La escala de los porcentajes es según el tipo de trabajos realizados a los clientes y determinados por la Gerencia así: Comisión del 1.5% para editoriales de libros y periódicos. Comisión del 3% en empaques y etiquetas. 5% de comisión por material POP (revistas, periódicos, trípticos, afiches) Y el 8% para papelería.**</p>	los mismos que deben estar respaldados con sus respectivos comprobantes
Recepción	323,06	\$ 324.00		*
Diseñadores Gráficos	326,43	\$ 500.00		*
Maestros De Planta	331,49	\$450.00		*
Ayudantes De Planta	318,00	\$ 318.00		*
Chofer	328,12	330,00		*
Vigilancia	320,39	321,00		*

Tabla No.9: Plan de Remuneración para la Industria de Procesos Gráficos Prograf S.A

Elaborado y propuesto por: Ing. Irma Aquino O.

*Ver pago por prestaciones de ley y vacaciones pagadas en el formato del rol de pago.

**Establecidos por la Gerencia en Prograf S.A.

***El gerente propietario no define sueldo fijos, los sueldo de ellos deberían ir registrados también en la cuenta de sueldos y salarios de la empresa que representan gastos administrativos.

Nota. Está basado en el salario mínimo, salario básico unificado, SBU 2013 (\$318,00) publicados por el Ministerio de Relaciones Laborales, Ecuador. Además se elaboró un formato para el control de pago a todos los empleados y que ayudará a mantener un orden y óptimo registro de la cuenta sueldos y salarios correspondientes al área de contabilidad. **Ver anexo No. 13 (Formato de rol de pago para los colaboradores de la Industria de Procesos Gráficos Prograf S.A).**

3.2.4.1 Gestionar y administrar los beneficios.

3.2.4.1.1 Programa de integración entre empleados y empleadores.

Objetivo: Servirán de base para enriquecer el clima y la cultura organizacional de la imprenta, además evidencia la efectividad de la propuesta del modelo de gestión de talento humano. Se ha establecido un presupuesto para cada una de estas actividades, a realizarse en el momento que decidan implementar el modelo de gestión y considerando el presupuesto según informes financieros presentados en cuadro de gastos por inversión de la propuesta.

CRONOGRAMA DEL PROGRAMA DE INTEGRACIÓN ENTRE EMPLEADOS Y EMPLEADORES		
Periodo	Actividad	Encargado
Semanales	Socializar mediante reuniones el progreso de las actividades de producción, ventas y trato del servicio a los clientes de la imprenta y corregir falencias, con el fin de revisar el cumplimiento de objetivos y considerar acciones correctivas en casos extremos.	Gerente propietario
Trimestre	Reuniones de 15 minutos para informar y destacar con reconocimientos a los empleados más destacados de Prograf S.A. con incentivos económicos a un representante por área de ventas, producción, diseño, manufactura y administrativo.	Jefe de recursos humanos
Anuales	Olimpiadas internas entre empleados y empleadores de Prograf, serán en complejos deportivos que tengan canchas, áreas verdes y recreativas para que asistan con sus familiares. <ul style="list-style-type: none"> • Se repartirán uniformes para dar seriedad al evento. • Inauguración de juegos deportivos • Elección de Srta. Deporte • almuerzo • Música para amenizar. • Juegos tradicionales. 	Gerente propietario Y Jefe de recursos humanos.
Anuales	Celebración por aniversario de la Imprenta Prograf S.A. <ul style="list-style-type: none"> • Se realizará en un restaurante de la ciudad a los cuales concurrirá solo el personal de la imprenta con sus empleadores. 	Gerente propietario Y Jefe de recursos humanos.

	<ul style="list-style-type: none"> Asistirán a un brindis con un almuerzo. Habrán fotografías para las evidencias respectivas, las mismas que serán publicadas en los corredores principales de la imprenta. 	
Anuales	<p>Celebración por el día del gráfico</p> <ul style="list-style-type: none"> Se realizará en un restaurante a los cuales concurrirá solo el personal de la imprenta con sus empleadores. Asistirán a un brindis con cena especial. Se destacarán a los mejores empleados de cada área con certificados Habrán fotografías para las evidencias respectivas, las mismas que serán publicadas en los corredores principales de la imprenta. 	Jefe de recursos humanos.
Anuales	<p>Celebración por fiestas de navidad y fin de año</p> <ul style="list-style-type: none"> Se harán entrega de canastas navideñas. Juguetes para los hijos menores de 12 años. Cena de integración. 	Gerente propietario Y Jefe de recursos humanos.
Mensuales	<p>Festejar a los cumpleaños en conjunto que coincidan en cada uno de los meses del año los mismos que serán publicados en los corredores principales de la imprenta.</p> <p>Se realizará el último viernes de cada mes a los últimos 30 minutos de la jornada.</p>	Jefe de recursos humanos

Cuadro 22: Programas de integración entre empleados y empleadores.
Elaborado y propuesto por: Ing. Irma Aquino O.

3.2.4.2 GESTIONAR Y ADMINISTRAR LOS BENEFICIOS

3.2.4.2.1 INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN PROGRAF S.A.

Luego de presentar el modelo de Gestión para Prograf se procede a presentar los siguientes cuadros financieros y tablas de cálculos de la eficiencia y eficacia para demostrar cómo se incrementará la productividad, con el objetivo principal de mejorar el clima organizacional el mismo que surgirá efectos al momento que los propietarios decidan implementar este modelo.

Se procederá a medir la eficiencia y eficacia de la imprenta para el respectivo cálculo de la productividad y también se calculará los tiempos en que se comenzarán a evidenciar cambios en las diferentes áreas. Las mismas que serán alcanzadas si se considera la parte más importante de la propuesta: las capacitaciones y talleres motivacionales, esto logrará que los empleados se comprometan con todos los valores establecidos y el cumplimiento del reglamento interno creado en este proyecto.

3.2.4.2.2 CÁLCULOS PARA DEMOSTRAR EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA IMPRENTA PROGRAF S.A. A TRAVÉS DE MODELO DE GESTIÓN.

A continuación se detalla las maquinarias utilizadas por la imprenta, recordando que según organigrama en cada máquina hay un maestro responsable con un ayudante, menos el maestro de la Máquina cortadora (guillotina).

Tabla No. 10 Tipos de máquinas utilizadas y características.	
Máquina 1	Heidelberg (Alemania) Speedmaster SM 52-4, Offset Pliego de 4 colores.
Máquina 2	Estilo de Hamada E47 de la máquina de impresión en offset de la buena calidad (1 color)
Máquina 3	Máquina De Impresión En Offset Marca Heidelberg Modelo Sormz, Dos Colores
Máquina 4	Máquina impresora flexográfica de cuatro colores DBYSJ1000
Guillotina	Cortadora para el papel (QZX920CD)
Fuente: Prograf S.A.(2013)	
Elaborado por: Ing. Irma Aquino Onofre	

Con el fin de realizar el cálculo de la eficiencia y eficacia a continuación se detalla el número de personal total que trabaja desde la entrada de la materia prima hasta la finalización de la producción, incluyendo al personal de manufactura.

Aunque la eficiencia ideal de utilizar al máximo las maquinarias es llegar al 100%. No todas las empresas llegan a ese porcentaje, según el Mba. Ing. Industrial Bairon Manuel Rentería experto en áreas de producción de diferentes empresas manifiesta que la eficiencia aceptable en las industrial es del 85 % al 95%, ya que se debe dejar una tolerancia o margen que se dedica al tiempo que se lleva en la limpieza de las máquinas, cambio de color, inventario de la producción, cambios de nueva obra o algún inconveniente fortuito en las máquinas. Por lo tanto no se explotan a un 100% y estos tempos son los que también se consideran al momento de calcular la productividad.

Además el Mba. Rentería aporta diciendo que la Productividad NO SIGNIFICA INCLUIR MÁS GENTE en las diferentes áreas para ser más productivo, dice que significa que con la MISMA GENTE VAMOS A PRODUCIR MÁS.

Tabla no. 11: **CÁLCULO DE PRODUCCIÓN ACTUAL DE CADA MÁQUINA Y NÚMERO DE OPERARIOS EN PERIODO MENSUAL, SEMANAL, DIARIA Y POR HORA.**

Máquinas	Productos	Producción mensual	UNIDADES	Producción semanal	UNIDADES	Producción diaria	UNIDADES	Producción hora (REAL)	UNIDADES	Desperdicio 5%**	UNIDADES	Producción útil (hora)	# Personas
Máquina 1	Materiales pop y revistas	30.000	UNIDADES	7.500	UNIDADES	1.500	UNIDADES	188	UNIDADES	9	UNIDADES	178	3
Máquina 2	Libros y periódicos	10.000		2.500		500		62*		3		59	3
Máquina 3	Papelería en general, blocks y otros.	2.000		500		100		13		1		12	3
Máquina 4	Etiquetas, cajas y empaques	150.000		37.500		7.500		938		47		891	3
Guillotina	Cortes de toda la producción	192.000		48.000		9.600		1.200		60		1.140	1

Fuente: Prograf S.A.(2013)
Elaborado por: Ing. Irma Aquino Onofre

*Valor real 62.5

**Con respecto al nivel de desperdicio se lo consideró del panel de experto realizado, en la cual indicaron que se estima el 10% pero no es recomendable porque en volumen representa demasiado desperdicio y por experiencia consideran máximo el 5% al momento de enviar una producción a las máquinas.

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

Tabla 12: UNIDADES QUE TIENEN QUE PRODUCIR ACTUALMENTE CADA MÁQUINA Y NÚMERO DE OPERARIOS Y EL ESTADO DE EFICIENCIA ACTUAL*						
Capacidad máquina	Productos	según catálogo de fabricante	UNIDADES	Producción hora	UNIDADES	% Eficiencia actual
Máquina 1	Materiales POP y revistas	250		178		71%
Máquina 2	Libros y periódicos	90		59		66%
Máquina 3	Papelería en general, blocks y otros.	15		12		79%
Máquina 4	Etiquetas, cajas y empaques	1.200		891		74%
Guillotina	CORTES DE TODA LA PRODUCCIÓN	1.555		1.140		73%
Fuente: Prograf S.A.(2013) Elaborado por: Ing. Irma Aquino Onofre						

*Como se puede observar la producción por hora está por debajo del 20% de la capacidad que deben de producir cada una de las máquinas. Lo que indica que no están trabajando al 100%. **El Incremento ideal es llegar a un 80 - 85% de la productividad de las máquinas**

TABLA NO. 13: PLANIFICACIÓN DE LAS MÁQUINAS VS PRODUCCIÓN REAL CON LOS RESPECTIVOS CÁLCULO DE EFICACIA, EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD ACTUAL EN PROGRAF S.A. POR HORA

Máquinas	Productos	Programación DEL JEFE DE PRODUCCIÓN	capacidad de la Máquina	Producción Real	Producción Útil	Desperdicio 5% de la producción Real	Eficacia	Eficiencia	productividad
Máquina 1	Materiales POP y revistas	214	250	188	178	9	95%	71%	68%
Máquina 2	Libros y periódicos	71	90	62*	59	3	95%	66%	63%
Máquina 3	Papelería en general, blocks y otros.	18	15	13	12	1	95%	79%	75%
Máquina 4	Etiquetas, cajas y empaques	1069	1200	938	891	47	95%	74%	71%
Guillotina	CORTES DE TODA LA PRODUCCIÓN	1372	1555	1200	1140	60	95%	73%	70%

Fuente: Prograf S.A. (2013)

Elaborado por: Ing. Irma Aquino Onofre

Eficacia = producción útil / objetivo propuesto

Eficiencia = producción útil / capacidad del sistema

Productividad = eficacia x eficiencia

CÁLCULO DE LA MÁQUINA 1: Eficacia = $178/188 = 0,95 * 100 = 95\%$

Eficiencia = $178/250 = 0,71 * 100 = 71\%$

Productividad = $95\% * 71\% = 67,45\%$

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

TABLA NO. 14: DEMOSTRACIÓN PORCENTUAL DEL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD AL IMPLEMENTAR EL MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL TALENTO HUMANO							
PRODUCTIVIDAD ACTUAL			AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD DE MANERA GRADUAL EN UN 5% MENSUAL*				
Máquinas	Productos	Productividad actual	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	
Máquina 1	Materiales POP y revistas	68%	73%	78%	83%	88%	
Máquina 2	Libros y periódicos	63%	68%	73%	78%	86%	
Máquina 3	Papelería en general, blocks y otros.	75%	80%	85%			
Máquina 4	Etiquetas, cajas y empaques	71%	76%	81%	86%		
Guillotina	CORTES DE TODA LA PRODUCCIÓN	70%	75%	80%	85%		

Fuente: Prograf S.A. (2013)

Elaborado por: Ing. Irma Aquino Onofre

*En el tercer y cuarto mes se observa que la producción mejorará al 85% que es el valor máximo que se estima alcanzar según expertos.

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

PROGRAF S.A ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012		
INGRESOS OPERACIONALES		
Ventas Locales Gravadas con Tarifa 12%	373.992,58	
Ventas Locales Gravadas con Tarifa 0%	<u>12.320,58</u>	
Ventas Netas		386.313,16
+Compras	<u>222.841,66</u>	
Compras Netas		<u>222.841,66</u>
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		163.471,50
(-)Gastos Operacionales		
Gastos de Sueldos	23.814,00	
Remuneraciones Sociales que no Constituyen al IESS	1.911,00	
Aporte a la Seguridad Social	2.226,61	
Arrendamiento de Inmuebles	14.400,00	
Pérdida en Cuentas Incobrables	3.563,14	
Mantenimientos y Reparaciones	13.890,40	
Gastos por Combustible	3.720,80	
Depreciación de Propiedades, Plantas y Equipos	23.106,06	
Servicios Públicos	1.995,70	
Pagos Otros Servicios	<u>38.000,00</u>	
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		<u>126.627,71</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>36.843,79</u>
(-)Participación de Trabajadores 15%	<u>5.526,57</u>	
UTILIDAD GRAVABLE		31.317,22
(-)Impuesto a la Renta (23%)	<u>7.202,96</u>	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u><u>24.114,26</u></u>
Fuente: Formulario 101 de la declaración de impuesto a la Renta del período fiscal 2012. Elaborado por: Ing. Irma Aquino Onofre (2013)		

Cuadro no. 23 P y G AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

PROGRAF S.A ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ENERO A ABRIL AÑO 2013		
INGRESOS OPERACIONALES		
Ventas Locales Gravadas con Tarifa 12%	131.166,05	
Ventas Locales Gravadas con Tarifa 0%	<u>5.526,72</u>	
Ventas Netas		136.692,76
+Compras	<u>45.600,00</u>	
Compras Netas		<u>45.600,00</u>
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		91.092,76
(-)Gastos Operacionales		
Gastos de Sueldos	7.938,00	
Remuneraciones Sociales que no Constituyen al IESS	637,00	
Aporte a la Seguridad Social	742,20	
Pérdida en Cuentas Incobrables	1.187,71	
Mantenimientos y Reparaciones	4.630,13	
Gastos por Combustible	1.240,27	
Depreciación de Propiedades, Plantas y Equipos	7.702,02	
Servicios Públicos	665,23	
Pagos Otros Servicios	<u>12.666,67</u>	
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		<u>37.409,24</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>53.683,53</u>
(-)Participación de Trabajadores 15%	<u>8.052,53</u>	
UTILIDAD GRAVABLE		45.631,00
(-)Impuesto a la Renta (23%)	<u>10.495,13</u>	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u><u>35.135,87</u></u>
Elaborado por: Ing. Irma Aquino Onofre (2013)		

Cuadro no. 24 P y G de ENERO A MAYO DEL 2013

Elaborado por: Ing. Irma Aquino Onofre (2013)

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

PROGRAF S.A					
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO					
AÑO 2013					
	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO (ALCANZO UN 20% DE LAS VENTAS)	
INGRESOS OPERACIONALES					
Ventas Locales Gravadas con Tarifa 12%	\$ 36.750,00	38.587,50	40.516,88	42.542,72	
Ventas Locales Gravadas con Tarifa 0%	\$ 1.575,00	\$ 1.653,75	\$ 1.736,44	\$ 1.823,26	
Ventas Netas	\$ 38.325,00	40.241,25	42.253,31	\$ 44.365,98	
+Compras	\$ 11.400,00	\$ 12.000,00	\$ 11.400,00	\$ 12.000,00	
Compras Netas	11.400,00	12.000,00	11.400,00	12.000,00	12.000,00
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	26.925,00	28.241,25	30.853,31	32.365,98	
(-)Gastos Operacionales					
Gastos de Sueldos	\$ 11.521,01	\$ 11.521,01	\$ 11.521,01	\$ 11.521,01	
Remuneraciones Sociales que no Constituyen al IESS	159,25	159,25	159,25	159,25	
Aporte a la Seguridad Social	185,55	185,55	185,55	185,55	
Pérdida en Cuentas Incobrables	296,93	296,93	296,93	296,93	
Mantenimientos y Reparaciones	1.157,53	1.157,53	1.157,53	1.157,53	
Gastos por Combustible	310,07	310,07	310,07	310,07	
Depreciación de Propiedades, Plantas y Equipos	1.925,51	1.925,51	1.925,51	1.925,51	
Servicios Públicos	166,31	166,31	166,31	166,31	
Pagos Otros Servicios	3.166,67	3.166,67	3.166,67	3.166,67	
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	18.888,81	18.888,81	18.888,81	18.888,81	18.888,81
UTILIDAD DEL EJERCICIO	8.036,19	9.352,44	11.964,50	13.477,16	
(-)Participación de Trabajadores 15%	1.205,43	1.402,87	1.794,67	2.021,57	
UTILIDAD GRAVABLE	6.830,76	7.949,57	10.169,82	11.455,59	
(-)Impuesto a la Renta (23%)	1.571,07	1.828,40	2.339,06	2.634,79	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	5.259,68	6.121,17	7.830,76	8.820,80	
Elaborado por: Ing. Irma Aquino Onofre (2013)					
Tabla 15: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO a Dicb. 2013					

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

PROGRAF S.A				
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO				
AÑO 2013				
	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS OPERACIONALES				
Ventas Locales Gravadas con Tarifa 12%	42.542,72	42.542,72	42.542,72	42.542,72
Ventas Locales Gravadas con Tarifa 0%	\$ 1.823,26	\$ 1.823,26	\$ 1.823,26	\$ 1.823,26
Ventas Netas	44.365,98	44.365,98	\$ 44.365,98	44.365,98
+Compras	\$ 11.400,00	\$ 11.400,00	\$ 11.400,00	\$ 11.400,00
Compras Netas	11.400,00	11.400,00	11.400,00	11.400,00
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	32.965,98	32.965,98	32.965,98	32.965,98
(-)Gastos Operacionales				
Gastos de Sueldos	\$ 11.521,01	\$ 11.521,01	\$ 11.521,01	\$ 11.521,01
Remuneraciones Sociales que no Constituyen al IESS	159,25	159,25	159,25	159,25
Aporte a la Seguridad Social	185,55	185,55	185,55	185,55
Pérdida en Cuentas Incobrables	296,93	296,93	296,93	296,93
Mantenimientos y Reparaciones	1.157,53	1.157,53	1.157,53	1.157,53
Gastos por Combustible	310,07	310,07	310,07	310,07
Depreciación de Propiedades, Plantas y Equipos	1.925,51	1.925,51	1.925,51	1.925,51
Servicios Públicos	166,31	166,31	166,31	166,31
Pagos Otros Servicios	3.166,67	3.166,67	3.166,67	3.166,67
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	18.888,81	18.888,81	18.888,81	18.888,81
UTILIDAD DEL EJERCICIO	14.077,16	14.077,16	14.077,16	14.077,16
(-)Participación de Trabajadores 15%	2.111,57	2.111,57	2.111,57	2.111,57
UTILIDAD GRAVABLE	11.965,59	11.965,59	11.965,59	11.965,59
(-)Impuesto a la Renta (23%)	2.752,09	2.752,09	2.752,09	2.752,09
UTILIDAD DEL EJERCICIO	9.213,50	9.213,50	9.213,50	9.213,50
Elaborado por: Ing. Irma Aquino Onofre (2013)				

Tabla 15: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO a Dicb. 2013

*a partir del mes de septiembre ya se ha alcanzado el 20% de incremento en las ventas y se estabiliza el negocio.

Gastos por inversión de la propuesta 2013 en miles de dólares

Área:	Talento humano	Responsable :		Gerente general	Dirección:	Jefe de recursos humanos
No. Personas	Gastos por capacitación	No. De Capacitaciones	Valor unitarios	Costo total	Observaciones	Facilitador
3	Capacitación al personal de ventas	1	\$ 0,00	\$ 0,00	Al año, sin costo	Jefe de ventas
9	Capacitación al personal de producción	1	\$ 0,00	\$ 0,00	Al año, sin costo	Proveedor
3	Capacitación al personal de diseño	1	\$ 0,00	\$ 0,00	Al año, sin costo	Proveedores
25	Capacitación al personal en general	1	\$ 33,60	\$ 840,00	Al año, tiene costo	*instructor externo
25	Charla de motivación para el desarrollo personal.*	2	\$ 33,60	\$ 1.680,00	Al año, tiene costo	*instructor externo
3	Suministros (plumas, papelería, fotocopias, alquiler de infocus y material didáctico) y refrigerios.	1	\$ 20,00	\$ 60,00	Al año, sin costo	Solo personal de Prograf s.a.
	Total de capacitaciones al 2013	\$ 67,20		\$ 2.580,00		
	Programa de integración	Eventos	Valor unitarios	Costo total	Observaciones	Referencia
5	Reconocimientos con incentivos económicos por trimestre	4	\$ 50,00	\$ 1.000,00	Cada fin de trimestre	Adicional un diploma
25	Olimpiadas	1	\$ 100,00	\$ 2.500,00	1 vez al año	Personal de Prograf con 2 familiares
25	Celebración por aniversario de la	1	\$ 25,00	\$ 625,00	1 vez al año	Solo personal de

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

	imprensa					Prograf s.a.
25	Celebración por el día del gráfico	1	\$ 25,00	\$ 625,00	1 vez al año	Solo personal de Prograf s.a.
25	Celebración por fiestas de navidad y fin de año	1	\$ 100,00	\$ 2.500,00	1 vez al año	Personal de Prograf con hijos menores a 12 años
12	Festejar a los cumpleaños	12	\$ 2,00	\$ 288,00	12 veces al año	Solo personal de Prograf s.a. Un solo grupo por mes
	Total de integración al 2013		\$ 302,00	\$ 7.538,00		
	Programa de evaluación	Eventos	Valor unitarios	Costo total	Observaciones	Referencia
23	Suministros (plumas, papelería y fotocopias)	4	\$ 1,00	\$ 92,00	Cada trimestre	Solo personal de Prograf s.a.
	Total de gastos por evaluación al 2013		\$ 0,50	\$ 44,00		
Cantidad	Estrategias de selección	Eventos	Valor unitarios	Costo total	Observaciones	Referencia
1	Anuncios en periódico sección clasificados	2	\$ 15,00	\$ 30,00	Eventual (por dos días)	Solo para personal eventual y/ o nuevo
1	Anuncios en periódico sección destacados	2	\$ 130,00	\$ 260,00	Eventual (por dos días)	Solo para personal eventual y/ o nuevo
	Total de gastos por selección de personal al 2013		145.00	\$ 290,00		
	Total inversión en propuesta			\$ 10.452,00		

Tabla 16: Inversión de la propuesta

Elaborado y propuesto por: **ing. Irma Aquino Onofre (2013)**

Nota: cotizaciones vía on line y e-mail, instructor interno cotizado a: ProFinance asesores empresariales. www.profinanceasesores.com y Fundación Pronidusa

***Se negociaría las 3 capacitaciones para que la cuarta sea SIN COSTO.**

3.2.4.2.3 Análisis de cálculos para demostrar el incremento de la productividad en la Imprenta Prograf S.A. a través del modelo de gestión basado en el talento humano.

Según los porcentajes presentados al analizar la productividad mediante el cálculo de la eficiencia y eficacia, se puede analizar que se verán cambios en las diferentes áreas. Se ha considerado en un 5% de manera gradual comprendido entre los 3 a 4 meses una vez implementado el modelo de gestión debido a cambios en los factores que fueron caso de estudio.

Clima organizacional se verán reflejados cambios graduales por las socializaciones del reglamento interno elaborado en la propuesta, donde están establecido obligaciones, derechos tanto del empleado como del empleador este ayudará a ser más productivos, a mantener un orden y disciplina de los colaboradores en algunos aspectos como entradas y salidas, los atrasos, faltas, etc., mismas que este reglamento ayudará como una guía para contrarrestar esas situaciones. Por ejemplo en una de sus cláusulas se sancionará económicamente al no cumplir con estas políticas y por otra parte también se ofrece el sistema de recompensas para los empleados más destacados en su desempeño laboral, el mismo que será reconocido con bonos de como incentivos logrando que se comprometan con los valores de la empresa

También se verán cambios graduales mediante los talleres motivacionales para todo el personal en general contribuyendo al mayor compromiso con los objetivos de cada área y en especial la atención al cliente. Además los programas de integración, generará confianza laboral, limará asperezas entre compañeros, mejorará el grado de relaciones laborales con el empleador, y se verá reflejado en la armonía de las relaciones laborales actuales.

Las capacitaciones programadas para el mejor desempeño en todas sus áreas también incrementará en mayor porcentaje la productividad y esto se verá relacionado estrechamente por el trabajo de la fuerza de ventas porque mientras más clientes capten y realicen mayor número de cierres de ventas las comisiones establecidas serán más representativas.

Para ser productivos en el área más importante para Prograf se ha designado la responsabilidad de jefe de producción, porque al tener una persona encargada de toda el área de planta y manufactura ayudará a controlar las falencias y eliminar un sinnúmero de factores como atrasos, pérdidas de material, desperdicio de material el mismo que al ser calculados correctamente la cantidad de material que se necesita se va disminuyendo el desperdicio. Pero todo sería gracias a la experiencia y capacitación que se les da a los empleados según la propuesta.

Actividad estratégica con respecto al desperdicio de material, se plantea una muy común en estos negocios, el reciclaje el cual al tener los desperdicios clasificados hará más rápida la venta de los mismos ya que estos negocios de reciclaje pagan por kilos el reciclaje de papel bond, cartulina, papel periódico y planchas de metal. Esto a la semana representa de \$20 a \$30 dólares y en un mes hasta \$150,00 aproximadamente. En lo que son planchas de metal los valores son más representativos.

Al generarse todos estos cambios gradualmente en un 5% por mes se demuestra que al cabo de 3 a 4 meses se tendrá una productividad del 85% aceptable en toda empresa, ninguna puede llegar a un 100% de productividad, como por ejemplo en el área de producción, las maquinarias no trabajan las ocho horas totalmente, estas tienen un lapso para limpieza, cambio de colores, cambio de producción, mantenimiento mensual, y es por eso que representa la diferencia del 15% para estas actividades. Por lo tanto se las debe explotar al 85% para ser productivos en estos tipos de negocios que por lo general las máquinas son de segunda mano y no producen igual que una nueva.

UTILIDAD PROMEDIO EN 4 MESES DEL 2013	\$ 8.783,97
UTILIDAD ALCANZADA EN EL 4 MES luego de la implementación	\$ 8.820,80

$$\text{RELACION} = \frac{\text{BENEFICIO}}{\text{COSTO}}$$

$$\text{RELACIÓN} = \frac{64.886,43}{\$ 10.452,00} = 6,21 \quad \text{mayor a 1, si es viable la propuesta}$$

Este porcentaje nos indica que por cada dólar invertido Prograf estaría ganando \$6,21 si se incrementa la productividad en un 5% gradualmente por mes tanto en las áreas de ventas y por consiguiente en el área de producción.

UTILIDAD	
\$ 64.886,43	
-----	= 16%
\$ 10.452,00	
Inversión del modelo de gestión	

De las ganancias que se obtienen solamente desde mayo a diciembre según pronóstico de ventas (si se implementara en estos tiempos), se utilizaría sólo el 16% de la utilidad y logrando que este ritmo de ventas se mantenga. Todo esto se obtendría si se realiza seguimiento y evaluación de los procesos indicados en cada parte del proceso de este modelo de gestión del talento humano propuesto.

CAPITULO IV

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1 Conclusiones:

No existe un modelo idóneo para administrar el talento humano en una imprenta, pero es necesario que en este tipo de empresas consideren las herramientas que se proporcionan sobre gestiones administrativas con un sin número de procesos que sirven para desarrollar el talento humano y que estos colaboradores que lo conforman sean más productivos y así estas organizaciones ganen participación en el mercado.

Luego de este proceso investigativo se ha comprobado que existen diferentes problemas en el clima organizacional y que afecta directamente a la administración del talento humano en las imprentas objeto de estudio, viéndose reflejado en la

cultura organizacional de cada una de las imprentas integradas por el activo más importante, los que marcan la diferencia, los que trabajan hombro a hombro por el progreso de su fuente de trabajo... "LAS PERSONAS".

Entre las 47 imprentas existentes y pertenecientes a la Parroquia 9 de Octubre de la ciudad de Guayaquil de las 18 imprentas escogidas como muestra el 100% no tienen un departamento de talento humano, la forma en que reclutan a su personal solo es por referencias personales en un 95%. En la investigación se evidenció que el 61% carecen en programas de capacitación, en un 90% carecen de programas de reconocimiento y recompensas, integración y un 100% de programas de motivación, es un mínimo porcentaje donde existen estos programas que de una u otra forma logran retener a los empleados. Al preguntarle si piensan implementar estos planes el 55,56% contestó que sí.

Además según las hipótesis planteadas todas estas imprentas sufren los mismos síntomas en porcentajes equivalentes, entre los más destacados, atrasos, inasistencias, desperdicio de material, obras defectuosas, pérdida de materiales y falta de colaboración que oscila entre 31% al 68%, todo esto está relacionado porque en un 100% no poseen un reglamento interno que los conduzca al excelente compromiso con la imprenta. También hay porcentajes representativos en los factores que producen estrés siendo en un 29% y dualidad de mando en un 23%, además solo el 67% de estas imprentas tiene buena relación laboral. Con toda esta información y la recabada mediante el panel de expertos quedan verificadas las hipótesis.

Según los objetivos de la Gestión de Talento humano este proceso ayuda a la organización a actualizar sus objetivos y realizar su misión, proporcionar competitividad, suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados permitiendo el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados manteniendo la calidad de vida laboral. Y según encuesta está dispuesto a implementar un modelo de gestión para administrar a su talento humano. Se puede concluir entonces que es hora de que estas imprentas se comprometan a administrar el cambio, considerando el establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables para beneficio de

empleados, empleadores y todos los beneficiados del servicio que prestan estas empresas.

4.2 Recomendaciones.

Se dan a continuación las siguientes recomendaciones:

1. Prograf S.A. es la empresa idónea para que adopte la elaboración de este modelo de gestión de talento humano como aportación a un mejor clima organizacional, porque como está en proceso de mejoramiento continuo debido a su crecimiento acelerado en estos últimos cinco años, va dirigida esta propuesta para que según su mejor criterio sea implementado luego de revisar los costos financieros que resulten acorde a su presupuesto estimado anual, esto solo le generara una mejor administración y cumplimiento de los objetivos para crecer económicamente.
2. Toda esta propuesta tendrá éxito en las imprentas y puede ser realidad desde el momento en que la gerencia o el propietario decida someterse al cambio y cuando acepten que su actual forma de administrarla se está realizando una ineficiente gestión con una organización muy simple y esto se ve reflejado en la buena o mala aceptación de los clientes a corto plazo lo cual conducirá a perder clientes en lugar de sumarlos y convertirlos en clientes satisfechos y potenciales.
3. Se recomienda crear una cultura de eficiencia, comunicación, trabajo en equipo y compromiso para no solo proponerse a entregar trabajos puntuales sino trabajos con valor agregado reflejado en producciones de alta calidad y atención al cliente personalizada. Además crear publicidad y una página Web (redes sociales) para que a través de estos medios se conozca masivamente el servicio prestado y captar más clientes e incrementar las ventas.
4. También se recomienda que consideren los Beneficios de Afiliarse a la Asociación de Industriales Gráficos en las cuáles brindan Capacitación, asesoría legal, asistencia a congresos y concursos, asistencia a ferias internacionales, sería importante ya que se haría más conocidas en esta

industria gráfica, para sus empleados con la actualización y mejoramiento de los procesos.

5. Por último el modelo de gestión de recursos humano debe ser adoptado y analizado como tentativa para los negocios que recién inicien sus funciones y necesiten tener un panorama de cómo es actualmente la cultura organizacional en las imprentas en esta industria competitiva de la ciudad de Guayaquil. Es necesario que exista una guía para mejorar al desarrollo del talento humano, que ejerza un control, que permita una cultura de compromiso, partiendo desde la mejora de una gestión de talento humano identificada, superación y ascenso de cada empleado; los mismos que con programas de integración, motivación, capacitación y evaluación a tiempo entregarán trabajos eficientes y una calidad del servicio proporcionado de manera eficaz.

5. BIBLIOGRAFÍA

Accióntrabajo com. Bolsa de Trabajo. [Consulta en línea: enero-2013] recuperado de: <<http://acciontrabajo.cl/votdlgb.html>>

Akio Morita: 1921 - 1999, fundador y presidente honorario de Sony Corporation. recuperado de: <<http://www.sony.com>>

Alcaldía de Guayaquil. Parroquia 9 de Octubre Guayaquil. [Consulta en línea: 2013] recuperado de: <<http://maps.google.com.ec/maps>, <http://www.guayaquil.gob.ec/laciudad/geografia>>

ALVAREZ, Adrián. El modelo PEST. Recuperado de: <www.materiabiz.com/mbz/economiayfinanzas/nota>

AVILÉS PINO, Efrén. Miembro de la Academia Nacional de Historia del Ecuador. Historia de Francisco C. María Roca Y Rodríguez. Recuperado de: <www.encyclopediadelecuador.com>

AVILÉS PINO, Efrén. Miembro de la Academia Nacional de Historia del Ecuador. El Patriota de Guayaquil. Recuperado de: <<http://www.encyclopediadelecuador.com>>

AVILÉS, Efrén. "El Patriota de Guayaquil y otros Impresos", Ecuador [en línea: 2012]. Archivo Histórico del Guayas, 1981. Recuperado de: <www.encyclopediadelecuador.com>

Anacf. Industria gráfica en crecimiento. 5 julio, 2011. Sección: Economía y Empleo. Recuperado de: <http://www.metroecuador.com.ec/13862-industria-grafica-en-crecimiento.html>

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

Asociación de Industriales Gráficos. [En línea 15 de octubre]. Guayaquil-Ecuador
Recuperado de: <<http://www.aig.org.ec/>>

Asociación de Industriales gráficos de Pichincha. Guayaquil-Ecuador. [En línea: 15 de octubre]. Recuperado de: <<http://www.aig.org.ec/>>

Bañuelos, Fausto. Mejora el clima laboral en tu empresa e incrementa la eficiencia de tu PYME. [En línea: 15-12-2012]. Recuperado de: <<http://www.ideasparapymes.com/contenidos/diagnostico--clima-laboral-pyme.html>>

CAPEIPI. Recuperado de: <<http://www.capeipi.org.ec/home/index.php>>

Camejo, Armando J.; Cejas, Magda. Responsabilidad social: factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*. 21(1): 127-142, 2009. España: Servicio de Publicaciones, Universidad Complutense de Madrid, 2010. p 8.

Código del trabajo. Codificación 17 Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005
Última modificación: 26-sep- 012 Estado: Vigente

¿Cómo afecta la cultura organizacional en el clima de una organización?
Recuperado de: <<http://www.gestiopolis.com>>

Concepto de Recurso. Diccionario de la Real academia de la lengua española.
Recuperado de: <<http://www.rae.es/rae>>

Congreso Nacional de la Industria Gráfica.<<http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/107294-congreso-nacional-de-la-industria-gra-fica>>

Contratos de Trabajo. Ministerio de Relaciones Laborales. Ecuador. [En línea: febrero-2013] Recuperado de: <www.mrl.gov.ec>

CRESPO, Ángel y MARTILLO, Mirian. Reestructuración de los procesos administrativos en los departamentos de compra, producción, ventas y su impacto en el crecimiento económico de la empresa CALITAL "L-GILBERT" de la ciudad de Guayaquil. Proyecto de Investigación de la ULVR-G (2013). Ecuador

CUADRO DE MANDO INTEGRAL The Balanced Scorecard. [Consulta en línea: Pdf]
Recuperado de: <[ww.gestiopolis.com/.../cuadro-mando-integral-teoría-y-practica](http://www.gestiopolis.com/.../cuadro-mando-integral-teoría-y-practica)>

Cursos y seminarios técnicos de ventas.asp. Recuperado de: www.iuean.edu.ar.

Cursos para área de Producción. SECAP. Centro Múltiple Guayaquil. SEDE: GUAYAS - GUAYAQUIL. Dirección: Av. Quito 506 y Padre Solano. Teléfonos: (04) 2 294 816. cm.guayaquil@secap.gob.ec

Chiavenato, Idalberto. *Gestión Del Talento Humano*. 2004. Mc Graw Hill Interamerica, S.A. ISBN: 958-41-0288-5, Colombia Bogotá.

Definición de. Definición de imprenta.2012. Recuperado de: <http://definicion.de>>

Definición de modelo de gestión - Qué es, Significado y Concepto [consulta en línea: octubre 2012] Recuperado de:<<http://definición.de/modelo-de-gestion/>>

Del Refugio C., Erik y Castañeda, Martha. Tesis: Modelo de Implementación de Sistema de Gestión de la Seguridad e Higiene en la Compañía impresora y litográfica universal. Instituto Politécnico Nacional. UPIICSA (unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. 2009. [Pdf. en línea]. México, DF. Págs. 48-58

Descripción de puestos. [Consulta en línea: 2013] Recuperado de: <<http://www.opcionempleo.ec/empleo-imprenta.html>>

Descripción de puestos. [Consulta en línea: 2013] Recuperado de: <<http://acciontrabajo.cl/votdlgb.html>>

Descripción de cargos. [Consulta en línea: 2013] Recuperado de: <http://www.uc.edu.ve/Recursos_Humanos/manual_cargo/cargos_unicos/recepcionista.htm>

Descripción de cargos. [Consulta en línea: 2013] Recuperado de: <http://www.rp3.com.ec/ayuda/RP3_NegociosRetail/RP3_ManualFunciones/00200SEGURIDAD/1601SUPERVISOR.htm>

Diario Hoy. Inició Figrampa, la feria que reúne a los industriales gráficos del país. 2/Septiembre/2011. [Consulta en línea: 4 de diciembre de 2012] Recuperado de: <<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/inicio-figrampa-la-feria-que-reune-a-los-industriales-graficos-del-pais-497759.html>>

Diario La Hora. La industria gráfica quiere captar negocios. Publicación: Sábado, 9 de Julio de 2011. [Consulta en línea: 2 de diciembre 2012] Recuperado de: <<http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/>>

Diario Hoy. La industria gráfica crece pese a costos. 29-12-2005. Recuperado de: <<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-industria-grafica-crece-pese-a-costos-222413.html>>

El Universo. Comercio sigue marcando la economía de guayaquileños. Sección Noticias: Economía.22 de Agosto del 2011. [Consulta en línea: 1 de junio del 2012]. Recuperado de: <<http://www.eluniverso.com/2011/08/22/1/1356/comercio-sigue-marcando-economia-guayaquilenos.html>>

Empresa e Iniciativa Emprendedora. Plan de Negocio. Montar una Imprenta o Tienda de Impresión Digital. 2011 [en línea].

Enciclopedia multimedia LAMBDA siglo XXI. Historia de la Imprenta. 2002 (ISBN.84-89436-47-9). LAMBDA Multimedia S.A [Cd].

Equipo de redactores de editorial Don Bosco. Diccionario estudiantil LNS. 2010.

Francisco C. María Roca Y Rodríguez: patriota y prócer de la independencia nacido en Guayaquil el 6 de junio de 1786.

Franco, Catalina. La cultura Organizacional es la clave para el éxito de una empresa. Tendencias estratégicas. Artículo Publicado octubre 2010.(En línea 15-12-2012) Recuperado de: <http://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa_a4976.html>

FIGE- AIG. E-mail: congresografico2012@gmail.com / aigquito@aig.org.ec. Recuperado de: <www.aig.org.ec/Quito-Ecuador>

Historia de los Inventos. Revista SUCESOS. No. 12 [en línea: 2012] Recuperado de: <<http://www.librosmaravillosos.com/inventos/capitulo04.html>>

Historia de Conlatingraf.<<http://www.conlatingraf.org/theobaldodenigris/historia.htm>>

Imprenta.us. La imprenta moderna. Recuperado de: <<http://www.imprenta.us>>

Administración. Schermerhorn. Editorial Limusa Wiley. 2005. Balderas 95. México D.F. 620 págs.

Kanban: el sistema de señales de Toyota. Recuperado de: <<http://www.gerenciaindustrial.com>>

KING, Karla. GESTIOPOLIS. Comunicación organizacional. Tipos y formas. Recuperado de: <<http://www.gestiopolis.com>>

Larrea Jústiz, Dr. Raúl PhD. Guía Práctica para la Selección del Tema y Elaboración del Proyecto de Tesis (Consulta Pdf-Adobe Reader: 2012)

LÓPEZ, Msc. Assad. La Productividad. Módulo Gerencia de Operaciones. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.[Material en cd –octubre /2011]

Micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). Recuperado de: <<http://www.industrias.gob.ec>>

OTERO BERMAL, Susana. Unidad artes gráficas Aido: Sistemas De Impresión. Medellín Colombia. Recuperado de: <<http://www.prodesgrafica.com/>> y <<http://www.gestiondecOLOR.com/>>

OPCIONEMPLOO. Ofertas de empleo imprenta en Ecuador. [Consulta en línea: 2013]. Recuperado de: <<http://www.opcionempleo.ec/empleo-imprenta.html>>

Productividad. [En línea: Power Point 2013]. Recuperado de: <<http://xa.yimg.com/kq/groups/39998583/795574988/name/PRODUCTIVIDAD.ppt>>

Propuesta del modelo de gestión por competencia estratégico para generar competitividad dentro de la mediana imprenta, de la industria gráfica en el área

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

metropolitana de San Salvador. [Pdf adobe acrobat: 2012]. Recuperado de: <<http://www.isis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/>>.

ProFinance. Asesores Empresariales. Javier Pérez H. Director Ejecutivo Km 1.5 Vía Samborondón. Edif. SBC Office Center Piso 2, Ofic. No. 5. www.profinanceasesores.com

Reglamento Interno para Prograf S.A. Aportación y guía de la Ing. Ivett Rubio. Docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. (2013) Experta en Recursos Humanos. Egresada de la Maestría en Tributación y Finanzas (2012)

SETEPHNS, Robbins. Comportamiento organizacional. Administración en el mundo de hoy.

Seminario de diseño gráfico. [Consulta en línea: 2013] Recuperado de: <www.liderazgo.com.ec>

Seminario actualización en legislación laboral. Intelecto Capacitación Integral. Recuperado de: <www.intelecto.com.ec>.[consulta en ICI en power point al 2012]

Servicio de Rentas Internas. Requerimiento de Información. OFICIO 9170120120ICC002532. Quito 8 de Noviembre del 2012. (Oficio en estado físico Guayaquil 29-NOV-2012)

Significados. 22ava. edición. [Base de datos en línea]. Diccionario de la Real Academia Española.

Stoner, James; Freeman, Edward y Gilbert, Daniel. Administración. 6ta edición en español. Pearson Educación. 1996. 764 pp.

Tablas de incremento para la remuneración mínima sectorial-y-tarifas/ (2013). Recuperado de <<http://www.relacioneslaborales.gob>>

Taxonomía Gestión de Recursos Humanos. El Idioma de los Negocios Internacionales. Refers to the U.S. Firm of Price waterhouse coopers Lip and Other Members of the Worldwide Pricewaterhousecoopers Organization. Release 4.0 0198. Año 1998 [Consulta Pdf-Adobe Reader: 2013]

Trebilcock, Anne. Relaciones Laborales Y Gestión De Recursos Humanos

Tipos de recursos. Recuperado de <<http://negociosyemprendimiento.com/elementos-de-la-administracion-habilidades-administrativas/>>

Tipos de cultura organizacional. Gestipolis. Recuperado de: <www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>

Toxicodinámica. TOXICOLOGIA AMBIENTAL. Center for Toxicology. The University of Arizona. [Consulta en línea: 10 diciembre] Recuperado de: <toxcenter-info@pharmacy.arizona.edu. <http://toxamb.pharmacy.arizona.edu/c2-3.html>. >

Propuesta: "Elaboración de un modelo de Gestión basado en Talento Humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la Empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".

Universidad Latina de Panamá. Proyecto de Administración. Nuevo Modelo De Tecnología Para Incrementar El Volumen De Rentabilidad De La Empresa Pronto Print, S.A. Panamá. [En línea: 2012]. Escuela De Banca y Finanzas.

Uriz Urzainqui, Javier. Recursos humanos": de concepto anticuado a creador principal de valor. España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., 2004. p 6.

Vacas Dávila, Dr. José Francisco. Acuerdo 0216 del Ministro de Relaciones Laborales. República del Ecuador. Quito-Ecuador. [Consulta Pdf-Adobe Reader: 2013]

Velázquez Zaldívar, Reynaldo; Miguel Guzmán, Margarita de. Modelos contemporáneos de gestión de recursos Humanos. Argentina: El Cid Editor apuntes, 2009. p 2. <<http://site.ebrary.com/lib/ulaicavrsp>>

Wordreference. Definiciones. 2012. Recuperado de<<http://www.wordreference.com>>

6. Anexos

Cuadro No.1 : MATRIZ AUXILIAR PARA EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES	
GENERAL	GENERAL	GENERAL	VARIABLES INDEPENDIENTE	INDICADORES
¿Cómo incide la elaboración de un modelo de gestión basado en el talento humano para la empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la parroquia 9 de Octubre de la ciudad de Guayaquil?	Elaborar un modelo de gestión basado en el talento humano que optimice el clima organizacional para incrementar la productividad de la empresa Prograf S.A. dedicada a procesos gráficos en la ciudad de Guayaquil".	La elaboración de un modelo de Gestión de Talento Humano para la empresa Prograf S.A. optimizará el clima organizacional e incrementará la productividad del talento humano.	Gestión de Talento Humano	Presentación del Modelo de Gestión basado en el talento humano para Prograf S.A.
SUBPROBLEMAS	ESPECIFICOS	PARTICULARES	VARIABLES DEPENDIENTES	INDICADORES
¿Cuáles son las características comunes en las imprentas, que afectan la cultura y el clima organizacional?	Investigar las diversas situaciones que enfrentan a diario las imprentas en relación al ambiente y clima organizacional.	En este sector las imprentas sufren los mismos síntomas en la problemática del clima y cultura organizacional.	Cumplimiento de normas y reglas internas. Alta rotación de personal y Relaciones laborales Trabajo en equipo y herramientas necesarias para el desempeño de funciones.	Porcentajes representados por los diferentes llamados de atención que realizan los distintos administradores a sus empleados. Porcentajes de la alta rotación del personal, incluyendo el tiempo de trabajo en las diferentes imprentas. Calificación obtenida en cada imprenta sobre la relación entre empleados y administradores y viceversa.
¿Cómo están estructuradas organizacionalmente las imprentas en la actualidad pertenecientes a la población escogida como muestra?	Observar mediante visitas de campo como están administradas y conformadas cada una de las imprentas de la población escogida.	Las imprentas en esta parroquia, no poseen un departamento de talento humano, son lideradas por un solo jefe y carecen de planes de desarrollo para el personal influyendo en la deserción de los mismos	Implementación de la descripción de puestos. La definición formal de una estructura organizacional. Plan para el desarrollo del personal.	Número de empleados en cada una de las imprentas, áreas en que están conformadas y por cuantas personas están lideradas. Número de imprentas visitadas presentadas en formato de visita de campo para la recabación de información por medio de la observación. Número de imprentas que tienen un plan de desarrollo personal para sus empleados.
¿Estarán preparados los empleados para aceptar los cambios por nuevos procesos de Gestión de Talento Humano en las imprentas de este sector?	Determinar si causa impacto en los empleados y propietarios la idea de implementar un modelo de gestión de talento humano en sus fuente de de trabajo.	La mayoría de las imprentas de esta población de estudio tendrán un gran impacto al analizar si se encuentran preparados para implementar y aceptar nuevos cambios administrativos.	Existencia planes motivacionales para los empleados. Respuestas inmediatas a los clientes. Compromiso y lealtad de los colaboradores debido al grado de liderazgo con sus empleadores	Nivel de preparación de los empleados y propietarios-administradores, para aceptar y enfrentar cambios. Porcentaje del nivel de preocupación por la atención a los clientes de las imprentas en estudio. Nivel del cargo que representan, tiempo que llevan administrando y número de características comunes del liderazgo en las diferentes imprentas.
¿Cómo influye la inapropiada gestión del talento humano en las empresas dedicadas a procesos gráficos?	Analizar y presentar mediante un diagnóstico estadístico los diferentes problemas que existen en el clima y la cultura organizacional de las empresas dedicadas a procesos gráficos que mejore la gestión del talento humano.	La productividad de la empresa Prograf se incrementará mediante la aplicación de un Modelo de Gestión de Talento Humano optimizando los recursos y mejorando el clima organizacional.	Toma de decisión racionalizada para el diseño e implementación de propuesta que permitirá incrementar la productividad de los empleados en la empresa Prograf S.A.	Cadena de valor general para todo tipo de negocio.

Elaborado: Ing. Irma Aquino Onofre (nov. 2012)

Cuadro 5

Tabulación de encuestas dirigidas a empleados de las imprentas.

GENERO	EDAD	TIEMPO DE SERVIDO	LIBERAZO 1	LIBERAZO 2	LIBERAZO 3	LIBERAZO 4	LIBERAZO 5	SITUACION 1	SITUACION 2	SITUACION 3	SITUACION 4	SITUACION 5	SITUACION 6	SITUACION 7	FACTORES 1	FACTORES 2	FACTORES 3	FACTORES 4	FACTORES 5	FACTORES 6	1	HERRAMIENTAS 2	HERRAMIENTAS 3	HERRAMIENTAS 4	HERRAMIENTAS 5	HERRAMIENTAS 6	HERRAMIENTAS 7	ESPESITU DE DOLBORACIO	PROGRAMA 1	PROGRAMA 2	PROGRAMA 3	PROGRAMA 4	ACTIVIDADES DE SERVICIO	ACTIVIDADES DE SERVICIO	ACTIVIDADES DE SERVICIO	ACTIVIDADES DE SERVICIO	REGLAMENTO INTERNO	RELACION LABORAL	PREPARO DE CAMBIO ANUNCIO				
2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2		
1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1		
2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	1	3	2	1	1			
1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1		
2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	1		
1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	3	1	1	1			
2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	1	1	1	3	4	1	1			
1	4	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	3	1	1	1		
2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	1	3	2	2	2			
2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	3	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	3	1	1	1		
1	2	4	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1		
1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	3	1	1		
2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	1	1		
1	4	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1		
1	3	4	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	
1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	1	2		
1	2	4	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	
2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	1	1	1	
1	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	
1	2	4	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	
1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	
1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	
1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	
1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	
1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	3	4	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Cuadro 6
 Tabulación de encuestas dirigidas a propietarios de las imprentas.

Nº.	GÉNERO	EDAD	NOMBRE IMPRENTA	CARGO	TIEMPO DE SERVICIO	ROTACION	RHH	SELECCION DEL PERSONAL	ASOCIACION	COLEGIO	RESPONDE	ON1	ON2	ON3	ON4	ON5	ON6	ON7	ON8	ON9	ON10	ON11	ON12	ON13	ON14	ON15	ON16	ON17	ON18	ON19	PLANES	IMPLEMENTAR PLANES ANTERIORES	RELACION	MODELO DE GESTION			
1	2	36	Prograf S.A.	2	4	1	2	1		2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	
2	1	47	Impresos Eddy	3	4	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	
3	1	43	Sebasprint	1	1	2	2	1		2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	
4	1		Dupré Artes Gráficas	2	4	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	
5	1	47	Diográfica S.A.	2	4	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2
6	2	43	Barniz UV Servicio express	3	3	2	2	1	3	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	1
7	1	35	Alternativa Gráfica	3	4	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3
8	1	50	Print Graphic	3	4	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	2	2	2	
9	1	30	Printer Graphp	3	2	2	2	1		1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3
10	1	30	g Print Diseños e Impresiones	3	4	2	2	1		2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3
11	1	61	Imprenta Nuevo Mundo	3	4	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
12	1		Jn impresores	1																																	
13	1	28	Gráficas Intriago	2	3	2	2	1		1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	
14	1	47	Gráficas Rugoca	3	4	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	
15	1		Imprenta Guerrero	1	4	2	2	1	1	1		2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	4	1	2	2	2	
16	2	45	Línea Gráfica Universal	3	3	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	
17	1	54	Gráficas Reyno JR	3	4	2	2	1		2		2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	
18	1	59	Gráficas Flores	3	2	2				2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	

Elaborado: Ing. Irma Aquino Onofre (nov. 2012)

Tabla 8

Registro de entradas y salidas del personal de PROGRAF S.A.

fecha	DIA	MES	AÑO
-------	-----	-----	-----

codigo	Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	firma del colaborador	Hora de entrada a la empresa	Salida de almuerzo	Regreso de almuerzo	Hora de salida de la empresa	horas extras	Firma del colaborador	observaciones
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											

Nota: en caso de no firmar el control de asistencia, se considerará como falta al día de trabajo y se procederá a sanciones establecidas en el reglamento interno de la imprenta PROGRAF S.A.

FIRMA DEL RESPONSABLE DEL
REGISTRO

Elaborado por: Ing. Irma Aquino Onofre (2013)

FIRMA
JEFE DE RRHH

Anexo 4

Encuesta

Buen día soy la Ing. Irma Aquino maestrante de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, me encuentro recabando información sobre el clima y ambiente organizacional de las Imprentas en la parroquia 9 de Octubre de la ciudad de Guayaquil. Como **empleado** de esta imprenta sírvase a contestar las siguientes preguntas, que serán de valiosa información para mi proyecto de investigación, donde me interesa conocer su opinión acerca del ambiente laboral dentro de su empresa. La información obtenida será anónima, por lo que no se le pide ningún dato personal.

Instrucciones: Lea detenidamente y marca con una X la respuesta que según sea la opinión que tenga al respecto.

1. Género

Hombre _____
Mujer _____

2. Señale uno de los siguientes rangos según sea su edad.

18 a 25 años _____
26 a 35 años _____
37 a 45 años _____
45 en adelante _____

3. Tiempo promedio trabajando en esta empresa:

Menor A Un Año _____
De Uno A 3 Años _____
De 3 A 5 Años _____
Más De 5 Años _____

4. Los siguientes enunciados representan el Liderazgo de su(s) jefes en la empresa. (puede elegir más de una alternativa)

Sus superiores comunican la visión, la misión y los valores de la organización. _____
Solo su jefe toma decisiones _____
El trato del propietario(a) de la imprenta es cordial y respetuoso. _____
Su jefe está abierto para recibir sugerencias y comentarios. _____
Su jefe es flexible y comprensible al pedir permiso por una calamidad familiar. _____

5. ¿Cuáles de estas situaciones se dan en su empresa? (puede señalar más de una alternativa)

Le permiten tomar decisiones independientes. _____
El trato entre sus compañeros de todas las áreas es respetuoso. _____
Existe comunicación entre las diferentes áreas. _____
Existen situaciones de intimidación o maltrato. _____
Comunica a su jefe cuando existen indisciplinas _____
Cuando hay cambio de personal ha afectado la relación entre sus compañeros _____
Si ve corrupción no las comunica a su jefe por compañerismo _____

6. ¿Cuál de estos factores le produce estrés en su empresa?

Exceso de trabajo. _____
Conflicto entre compañeros. _____
Trabajar más de ocho horas. _____
Ordenes de diferentes jefes. _____
Constantes llamados de atención. _____
Sanciones y multas _____

7. En la imprenta cuentan con las siguientes herramientas para el desempeño de sus funciones.

Material necesario y a tiempo. _____
Óptimas condiciones de higiene. _____
Instalaciones adecuadas de seguridad. _____
Maquinarias y tecnología actualizada. _____
Uniforme laboral adecuado. _____
Artículos para la seguridad personal. _____
Elementos de protección auditiva y respiratoria. _____

8. ¿Cómo es el espíritu de colaboración y trabajo en equipo en su empresa?

Excelente. _____
Bueno. _____
Existe falta de colaboración y desorganización. _____

9. ¿Cuál de estos programas existen en la imprenta que trabaja?

Ascensos. _____
Capacitación actualizada. _____
Motivación personal. _____
Bonificación a la excelencia laboral _____

10. ¿Cuál de estas actividades se llevan a cabo para integrar al personal en la imprenta.

Celebración por aniversario. _____
Fechas especiales como día del gráfico y otros. _____
Integración con otras imprentas de la parroquia a la que pertenecen. _____
Campeonatos, concursos o mañanas deportivas entre empleados y jefe(s). _____

11. ¿En la empresa existen algún reglamento interno?

Si _____
No _____
Desconoce _____

12. ¿Se siente a gusto con la relación laboral que tiene con su jefe y/o administrador?

Totalmente _____
Parcialmente _____
Regular _____
Le es indiferente _____

13. ¿Si la imprenta desea incorporar algún proceso para mejorar su administración, se sientes preparado para aceptar y enfrentar los cambios que implementen?

Totalmente preparado _____
Poco preparado _____
Nada preparado _____

Gracias por su colaboración y tiempo que dedico a tan valiosa información.

Anexo 5

Encuesta

Buen día soy la Ing. Irma Aquino maestrante de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. Usted como propietario y/o representante de esta imprenta sírvase a contestar las siguientes preguntas que serán de valiosa información para mi proyecto de investigación, donde me interesa conocer su opinión sobre el clima y cultura organizacional dentro de su empresa.

Instrucciones: Lea detenidamente y marca con una X la respuesta que según sea la opinión que tenga al respecto.

1. Género y edad es:

Hombre _____ Mujer _____ Edad _____

2. Nombre de la imprenta: _____

3. Cargo que desempeña:

Administrador(a) _____
Propietario(a) _____
Propietario(a) y administrador(a): _____

4. Tiempo promedio laborando en esta empresa:

Menor a un Año _____
De uno a 3 Años _____
De 3 a 5 años _____
Más de 5 años _____

5. ¿Existe alta rotación del personal en la imprenta?

Si _____
No _____

6. ¿Posee un departamento de Recursos Humanos?

Si _____
No _____

7. Señale cuál de estos medios utiliza para el reclutamiento del personal en su imprenta.

Por referencias personales _____
A través de anuncios en periódicos _____
Solo presentando hoja de vida _____
Por medio de agencia de empleos _____

8. Dentro de la industria gráfica a cuál de estas asociaciones pertenece:

Gremio _____
Sindicato _____
Afiliación _____
Cámara de industria _____

9. La imprenta cuenta con códigos de ética y de conducta para regular los diferentes problemas generados con el comportamiento de sus empleados dentro de la imprenta

Si _____
No _____

10. La imprenta siempre responde con rapidez a las quejas que recibe de parte de sus clientes para mejorar la calidad de los servicios.

Siempre _____
Solo cuando hay devolución _____
Nunca _____

11. Señale los diferentes llamados de atención que por lo general realiza a sus empleados en la imprenta que administra. (puede elegir más de una alternativa según sea su caso).

Conflictos entre compañeros	_____	Falta de respeto con su jefe	_____
Atrasos en su horario	_____	Han llegado en estado de embriaguez	_____
Inasistencia sin justificar	_____	Falta de colaboración	_____
Trabajos mal elaborados	_____	No estar en sus puestos de trabajo	_____
Desperdicio de material	_____	No obedecer las órdenes indicadas	_____
Caso omiso a sanciones	_____	Deslealtad con sus jefes	_____
Chismes y envidia.	_____	Mala higiene en sus puestos de trabajo	_____
No utilizan el uniforme laboral	_____	Salir de la empresa sin previo aviso	_____
Obras terminadas defectuosas	_____	Perdida de materiales y herramientas	_____
Regreso de mercaderías por los clientes	_____		

12. Señale los planes que existen en su imprenta para sus empleados.

Plan de recompensa _____
Plan De Motivacional _____
Plan De Capacitación _____
Plan de remuneración _____

13. ¿En caso de no poseer ninguna de las alternativas anteriores, piensa implementarlas en su imprenta?

Si _____ no _____

14. ¿Cómo percibe la relación laboral entre usted y sus empleados?

Excelente _____
Buena _____
Regular _____

15. Considera que debería implementarse un modelo de gestión de recursos humanos que permita mejorar el clima y la cultura organizacional en la imprenta?

Totalmente de acuerdo _____
No porque debo invertir en tiempo y dinero _____
No lo considera necesario _____

Gracias por su colaboración y tiempo que dedico a tan valiosa información.

Anexo 6

Encuesta para empleados de las imprentas encuestadas

1

Género

Hombre	1
Mujer	2

2 Señale uno de los siguientes rangos según sea su edad.

18 a 25 años	1
26 a 35 años	2
37 a 45 años	3
45 en adelante	4

3 Tiempo promedio trabajando en esta empresa:

Menor A Un Año	1
De Uno A 3 Años	2
De 3 A 5 Años	3
Más De 5 Años	4

Los siguientes enunciados representan el Liderazgo de su(s) jefes en la empresa. (puede

4 elegir más de una alternativa)

	si	no
1 Sus superiores comunican la visión, la misión y los valores de la organización.	1	2
2 Solo su jefe toma decisiones	1	2
3 El trato del propietario(a) de la imprenta es cordial y respetuoso.	1	2
4 Su jefe está abierto para recibir sugerencias y comentarios.	1	2
5 Su jefe es flexible y comprensible al pedir permiso por una calamidad familiar.	1	2

5 ¿Cuáles de estas situaciones se dan en su empresa? (puede señalar más de una alternativa)

	si	no
1 Le permiten tomar decisiones independientes.	1	2
2 El trato entre sus compañeros de todas las áreas es respetuoso.	1	2
3 Existe comunicación entre las diferentes áreas.	1	2
4 Existen situaciones de intimidación o maltrato.	1	2
5 Comunica a su jefe cuando existen indisciplinas	1	2
6 Cuando hay cambio de personal ha afectado la relación entre sus compañeros	1	2
7 Si ve corrupción no las comunica a su jefe por compañerismo	1	2

6 ¿Cuál de estos factores le produce estrés en su empresa?

	si	no
1 Exceso de trabajo.	1	2
2 Conflicto entre compañeros.	1	2
3 Trabajar más de ocho horas.	1	2
4 Ordenes de diferentes jefes.	1	2
5 Constantes llamados de atención.	1	2
6 Sanciones y multas	1	2

7 En la imprenta cuentan con las siguientes herramientas para el desempeño de sus funciones.

	si	no
1 Material necesario y a tiempo.	1	2
2 Óptimas condiciones de higiene.	1	2
3 Instalaciones adecuadas de seguridad.	1	2
4 Maquinarias y tecnología actualizada.	1	2
5 Uniforme laboral adecuado.	1	2
6 Artículos para la seguridad personal.	1	2

7	Elementos de protección auditiva y respiratoria.	1	2
---	--	---	---

8 ¿Cómo es el espíritu de colaboración y trabajo en equipo en su empresa?

1	Excelente.	1
2	Bueno.	2
3	Existe falta de colaboración y desorganización.	3

9 ¿Cuál de estos programas existen en la imprenta que trabaja?

	si	no
1	Ascensos.	2
2	Capacitación actualizada.	2
3	Motivación personal.	2
4	Bonificación a la excelencia laboral	2

10 ¿Cuál de estas actividades se llevan a cabo para integrar al personal en la imprenta.

1	Celebración por aniversario.	1
2	Fechas especiales como día del gráfico y otros.	2
3	Integración con otras imprentas de la parroquia a la que pertenecen.	3
4	Campeonatos, concursos o mañanas deportivas entre empleados y jefe(s).	4

11 ¿En la empresa existen algún reglamento interno?

Si	1
No	2
Desconoce	3

12 ¿Se siente a gusto con la relación laboral que tiene con su jefe y/o administrador?

Totalmente	1
Parcialmente	2
Regular	3
Le es indiferente	4

13 ¿Si la imprenta desea incorporar algún proceso para mejorar su administración, se sienten preparados para aceptar y enfrentar los cambios que implementen?

Totalmente preparado	1
Poco preparado	2
Nada preparado	3

Elaborado por: Ing. Irma Aquino O. (2012)

Anexo 7

Encuesta para propietario y/o representante de imprentas.

1 Género y edad es:

Hombre	1	Mujer	2	Edad:	xxxx
--------	---	-------	---	-------	------

2 Nombre de la imprenta:

xxxxxx

3 Cargo que desempeña:

Administrador(a)	1
Propietario(a)	2
Propietario(a) y administrador(a):	3

4 Tiempo promedio laborando en esta empresa:

Menor a un Año	1
De uno a 3 Años	2
De 3 a 5 años	3
Más de 5 años	4

5 ¿Existe alta rotación del personal en la imprenta?

Si	1
No	2

6 ¿Posee un departamento de Recursos Humanos?

Si	1
No	2

7 Señale cuál de estos medios utiliza para el reclutamiento del personal en su imprenta.

Por referencias personales	1
A través de anuncios en periódicos	2
Solo presentando hoja de vida	3
Por medio de agencia de empleos	4

8 Dentro de la industria gráfica a cuál de estas asociaciones

Gremio	1
Sindicato	2
Afiliación	3
Cámara de industria	4

9 La imprenta cuenta con códigos de ética y de conducta para regular los diferentes problemas generados con el comportamiento de sus empleados dentro de la imprenta

Si	1
No	2

10 La imprenta siempre responde con rapidez a las quejas que recibe de parte de sus clientes para mejorar la calidad de los servicios.

Siempre	1
Solo cuando hay devolución	2
Nunca	3

11 Señale los diferentes llamados de atención que por lo general realiza a sus empleados en la imprenta que administra. (puede elegir más de una alternativa según sea su caso).

SI NO

SI NO

1	Conflictos entre compañeros	1	2
2	Atrasos en su horario	1	2
3	Inasistencia sin justificar	1	2
4	Trabajos mal elaborados	1	2
5	Desperdicio de material	1	2
6	Caso omiso a sanciones	1	2
7	Chismes y envidia.	1	2
8	No utilizan el uniforme laboral	1	2
9	Obras terminadas defectuosas	1	2
10	Perdida de materiales y herramientas	1	2

11	Falta de respeto con su jefe	1	2
12	Han llegado en estado de embriaguez	1	2
13	Falta de colaboración	1	2
14	No estar en sus puestos de trabajo	1	2
15	No obedecer las órdenes indicadas	1	2
16	Deslealtad con sus jefes	1	2
17	Mala higiene en sus puestos de trabajo	1	2
18	Salir de la empresa sin previo aviso	1	2
19	Regreso de mercaderías por los clientes	1	2

12 Señale los planes que existen en su imprenta para sus empleados.

Plan de recompensa	1
Plan De Motivacional	2
Plan De Capacitación	3
Plan de remuneración	4

13 ¿En caso de no poseer ninguna de las alternativas anteriores, piensa implementarlas en su imprenta?

SI	1
NO	2

14 ¿Cómo percibe la relación laboral entre usted y sus empleados?

Excelente	1
Buena	2
Regular	3

Considera que debería implementarse un modelo de gestión de recursos humanos que permita mejorar el clima y la cultura organizacional en la imprenta?

15

Totalmente de acuerdo	1
No porque debo invertir en tiempo y	2
No lo considera necesario	3

Anexo 9

CONTRATO DE TRABAJO CON PERIODO DE PRUEBA

Comparecen a la suscripción del presente Contrato de trabajo, por una parte, la INDUSTRIA DE PROCESOS GRAFICOS PROGRAF **S.A.**, legalmente representada por su Gerente General, LETICIA GEORGINA CASTILLO VILLON a quien en adelante y para efectos de este instrumento se denominará "EL EMPLEADOR"; y, por otra, le/la señor(ita)..... por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior para mejor concisión se llamará "LA TRABAJADORA". Los comparecientes mayores de edad, en pleno goce de su capacidad civil de ejercer derechos y contraer obligaciones; libres y voluntariamente, convienen en la celebración de este contrato de trabajo, contenido en las cláusulas que se detallan a continuación:

PRIMERA.-ANTECEDENTES.-

- a) La INDUSTRIA DE PROCESOS GRAFICOS PROGRAF **S.A.**, es una empresa legalmente constituida EL 13 DE mayo de 2003 en la ciudad de Guayaquil, Ecuador
- b) De la Trabajadora.- El/la señor(ita)..... fue escogida de entre varios aspirantes que aplicaron para desempeñarse como **ASISTENTE DE VENTAS** previo a una debida selección de personal, calificación que fuera realizada por la persona encargada de recursos humanos (EL EMPLEADOR).

SEGUNDA.- OBJETO.-

Con los antecedentes expuestos, "EL EMPLEADOR", contrata los servicios lícitos y personales del señor(ita)....., para que cumpla con las funciones de **ASISTENTE DE VENTAS**, comprometiéndose este al eficaz desempeño de todas las disposiciones, actividades y funciones inherentes al cargo que desempeñará; y, a aquellas que emanen de la suscripción del presente contrato, así como a las directrices que internamente imparta la Gerencia General.

TERCERA.- LUGAR DE TRABAJO.-

"LA TRABAJADORA", se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales en el único establecimiento de la INDUSTRIA DE PROCESOS GRAFICOS PROGRAF **S.A.**, ubicada en las Calles Clemente Ballén entre Tulcán y Los Ríos atrás de la iglesia San Juan Bosco, así como en los lugares en donde por las actividades que realiza el EMPLEADOR se requiera de los servicios de EL/LA TRABAJADOR/A.

En consecuencia, EL/LA TRABAJADOR/A manifiesta expresamente su consentimiento para los cambios ocasionales del lugar de trabajo, en cualquier sitio que dispusiere EL EMPLEADOR, teniendo en cuenta los requerimientos propios de sus actividades. Estos cambios no significarán ni podrán ser interpretados, en manera alguna, como cambio de ocupación o modificación del presente Contrato, pues cuentan con el acuerdo mutuo y la aceptación expresa de EL/LA TRABAJADOR/A. de acuerdo al Art. 42 Núm. 22.

"EL EMPLEADOR" pagará al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia; situación que declara conocida y aceptada por "LA TRABAJADORA", sin que tal hecho se lo pueda considerar como despido intempestivo; y, sin que afecte o altere además la remuneración pactada o el cargo confiado.

CUARTA.- HORARIO DE TRABAJO.-

"EL TRABAJADOR", se compromete a laborar de lunes a viernes en el horario que va desde las **08:30 a 12:30 y de 13h30 hasta las 15h30** o cualquier otro horario que "EL EMPLEADOR" le señalare, inclusive sábados y/o domingos conforme lo previsto en el segundo inciso del art. 50 del

Código del Trabajo, designando cualquier otro día para su descanso, jornadas que pueden ser modificadas, sin previo aviso, y sin que tal hecho pueda constituir despido intempestivo; por el contrario, "LA TRABAJADORA" acepta que en cualquier momento "EL EMPLEADOR", pueda modificar el horario en que se cumplirá con la prestación del servicio.

QUINTA.- REMUNERACION.-

- a) Por los servicios efectivamente prestados por "LA TRABAJADORA", éste percibirá una remuneración mensual de TRESCIENTOS DIECIOCHO 00/100 DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA (USD \$ 318.00), más los beneficios de orden legal, valores que en forma pormenorizada e individualizada se consignarán en el respectivo Rol de Pagos mensual.
- b) De la cantidad indicada en el acápite anterior, se descontará a "EL TRABAJADOR" sus aportaciones personales al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), su impuesto a la renta (de ser pertinente) y cualquier otra suma que determinen las leyes y/o autoridades pertinentes.

SEXTA.- PLAZO.-

El plazo del presente contrato, es de 90 días a prueba contados a partir de la suscripción del mismo, durante este periodo cualquiera de las partes puede dar por terminado el contrato de trabajo sin necesidad de ninguna formalidad, transcurrido ese tiempo, si las partes no expresaren su voluntad de dar por terminado el contrato este se prorrogará hasta completar el año de estabilidad determinado en el Art. 14 del Código de Trabajo.

SEPTIMA.- OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR.-

- a) Prestar sus servicios lícitos y personales en beneficio de "EL EMPLEADOR", obligándose a cumplir las disposiciones que sus inmediatos superiores le asignen.
- b) Cumplir con el horario y lugar de trabajo que le asigne "EL EMPLEADOR", o su inmediato superior.
- c) Desempeñar sus funciones con total responsabilidad y profesionalismo, incorporando al servicio de "EL EMPLEADOR" todos sus conocimientos, especialmente buenas relaciones interpersonales con sus superiores jerárquicos, compañeros y clientes de la empresa.
- d) Cumplir con todas y cada una de las funciones que se indican en perfil del cargo de Funciones, suscrito entre los comparecientes y que forma parte integrante de este instrumento.
- e) Cumplir y hacer cumplir todas y cada una de las disposiciones del Reglamento Interno de Trabajo de la compañía contratante.
- f) Las demás previstas en el Código del Trabajo.

OCTAVA.- CONFIDENCIALIDAD Y RESPONSABILIDAD.-

En vista de que "LA TRABAJADORA" tendrá acceso a la información confidencial de propiedad exclusiva de "EL EMPLEADOR"; así como a la proveniente de los clientes de la misma, "LA TRABAJADORA" se compromete a guardar absoluta reserva y confidencialidad respecto a toda la información a la que tenga acceso. Por tanto, todos los documentos, cartas, planes, proyectos comerciales, estudios de mercado, bases de datos, lista de clientes, estrategias de negocios, sistemas informáticos, códigos, contraseñas, contratos y demás instrumentos privados relacionados a su trabajo, e información a la que tenga acceso, será objeto de reserva y permanecerá dentro de las oficinas de "EL EMPLEADOR". Será prohibido para "LA TRABAJADORA" efectuar reproducciones, copias o compulsas de los asuntos descritos, así como de divulgar la confidencial información a terceros. La confidencialidad, como salvaguarda de la integridad de la información de propiedad de "EL EMPLEADOR", se mantendrá, vigente hasta DOS (2) años después de la fecha de terminación de este contrato.

Consecuentemente, será obligación inexcusable de "LA TRABAJADORA" devolver a "EL EMPLEADOR", inmediatamente de concluida la relación laboral, toda la información y documentación que hubiese estado en su poder, en razón de su cargo; su retención dará lugar a la acción de daños y perjuicios independientemente del ejercicio de la acción penal correspondiente.

NOVENA: PACTO DE NO COMPETENCIA.-

“LA TRABAJADORA” se obliga, expresamente, para con “EL EMPLEADOR”, por la confidencialidad asumida en la relación laboral, a no interferir con su accionar, directa ni indirectamente, por acción u omisión, en aquellos actos, contratos, negocios, proyectos o gestiones que éste estuviere ejecutando o por ejecutar, aún después de concluida la relación contractual. Esta prohibición se mantendrá vigente, igualmente, durante dos años contados a partir de la terminación laboral. Su inobservancia, dará pleno derecho a “EL EMPLEADOR” a demandar daños y perjuicios independientemente de las acciones penales a que hubiere lugar por la infidencia producida.

Del mismo modo, al cese de la relación contractual, con o sin causa justificativa, “LA TRABAJADORA” se obliga, irrestrictamente, a no prestar sus servicios en relación de dependencia para quienes fueren competencia para “EL EMPLEADOR” por el riesgo que conllevaría difundir la confidencialidad de los asuntos o temas que ejecutó, conoció o promovió en su labor, en razón de su cargo. Esta prohibición se mantendrá vigente, asimismo, durante DOS (2) años luego de concluida la relación laboral.

DÉCIMA: JURISDICCION Y COMPETENCIA.-

Para el evento de controversia entre las partes; resultantes dentro de la ejecución del presente contrato, éstas se someten a los jueces competentes del cantón Guayaquil; y, al trámite de Procedimiento Oral, previsto en el Código del Trabajo vigente, sin perjuicio, de la facultad legal del accionante de optar previamente por la vía administrativa.

DÉCIMA PRIMERA: ACEPTACIÓN Y RATIFICACIÓN

Las partes contratantes aceptan y ratifican todas y cada una de las cláusulas precedentes por así convenir a sus legítimos intereses, firmando para constancia y validez en unidad de acto, ante el Inspector del Trabajo quien certifica, en un original y dos copias de igual tenor, en esta ciudad de Guayaquil, al _____ (fecha en letra) _____ del año dos mil trece.

ING. LETICIA GEORGINA CASTILLO VILLON
GERENTE GENERAL
RUC: _____
C.C. No.
PROGRAF S.A.
EMPLEADOR

TRABAJADOR(A)

C.C. No. xxxxxxxxxxxxx

*

Aportación y guía en desarrollo del Contrato para Prograf S.A.: Ing. Ivett Rubio. Docente (2013 y Egresada de la Maestría en Tributación y Finanzas (2012)

Anexo 10

Reglamento interno de trabajo para la Industria de Procesos Gráficos Prograf S.A.

Capítulo I. GENERALIDADES

Art. 1 Propósito.-Establecer una adecuada Gestion de Talento Humano en la empresa Prograf S.A., con el fin de mantener el orden y disciplina, con normas que regulen las relaciones entre empleados y empleadores, sujetos al código de trabajo para el mejor cumplimiento de las disposiciones legales vigentes en lo que respecta a lo laboral, la Empresa perteneciente a la parroquia 9 de Octubre de la ciudad de Guayaquil, da a conocer lo siguiente.

Art. 2 Ámbito de Aplicación.-En este reglamento se utilizará el nombre “Prograf S.A.” para referirse a la empresa o empleador y se usará la palabra “colaboradores” refiriéndose a los empleados y trabajadores en general de la empresa. El término “reglamento” se usará para referirse al reglamento interno de trabajo en Prograf S.A., y el uso de los términos en masculino incluirá el femenino. Quedan sujetos al cumplimiento de las disposiciones del presente Reglamento de Trabajo legalmente aprobado, todos los trabajadores, de la Industria de Procesos Gráficos “Prograf S.A.”, tal como define el Art. 9 del Código de Trabajo vigente. Para este efecto serán supervisados por los representantes legales de la Institución, mencionados en el Art. 3 del presente Reglamento.

¹Art. 3.- Sujeción, Aprobación Y Exhibición.-Tanto la empresa como su colaboradores quedan sujetos a dar cumplimiento de todas las disposiciones en este reglamento y a las normas del código de trabajo las cuales estarán incorporadas a los contratos individuales de trabajo en Prograf S.A. que será socializado, y su desconocimiento no podrá ser alegado y no será excusa para ningún colaborador. Una vez aprobado el presente reglamento en Prograf S.A. se mantendrá en un lugar visible de sus dependencias una copia legalizada por Ministerio de Relaciones Laborales, del presente Reglamento Interno de Trabajo con su razón de aprobación, para que pueda ser conocido y leído por sus trabajadores, quedando sujetos al cumplimiento de sus disposiciones en forma obligatoria.

Art. 4 De los Órganos de la Gestion del Talento Humano y colaboradores de la empresa.

a.-La Gestión del Talento Humano de Prograf S.A. es función del Gerente General (representante legal), la ejercerá a través de todas las áreas claves de desempeño con sujeción a las leyes laborales y a las normas que se establezcan en este reglamento interno.

b.- Los colaboradores de la empresa se consideran como tales, a todas aquellas personas que presten sus servicios personales a la Institución, bajo relación de dependencia, en virtud de contratos de trabajo, que reciban su remuneración directamente de esta Institución y que no tengan entre sus atribuciones, funciones de representación de la Institución.

Art. 5 Modalidades De Contratación.- Prograf S.A. podrá celebrar válidamente, el tipo de contrato de trabajo con sus colaboradores utilizando cualquiera de las modalidades permitidas por la ley, es decir que la empresa atendiendo a sus actividades y naturaleza, puede contratar a los colaboradores de acuerdo a las modalidades establecidas en el Código de trabajo.

¹ Según el art. 9 del código de trabajo, “trabajador” es la persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero y según el art. 10 del código de trabajo el “empleador” es la persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.

La determinación y realización del trabajo que corresponde a cada colaborador, será de conformidad con lo establecido en el respectivo contrato de trabajo y las órdenes que verbalmente se instruyan para cada trabajador. Las labores principales las realizarán los trabajadores en esta ciudad de Guayaquil, pero en caso de que deban ejecutarse labores fuera de la ciudad, el patrono designará las funciones y el lugar donde deba cumplir con sus funciones el trabajador.²

Art. 6 Condiciones de los Contratos³.-Todo nuevo empleado que fuere contratado, necesariamente ingresará por un período de prueba de 90 días, lapso en el cual la simple notificación de una de las partes podrá dar por terminada la relación laboral, sin lugar a desahucio o indemnización alguna. Si el empleado cumpliere el período de prueba y no hubiere oportuna notificación de una de las partes, éste se considerará automáticamente contratado por el tiempo que le faltare para completar el año exclusivamente.

Art. 7 Los requisitos del contrato⁴ escrito deberán consignarse, necesariamente, cláusulas referentes a:

1. La clase o clases de trabajo objeto del contrato;
2. La manera como ha de ejecutarse: si por unidades de tiempo, por unidades de obra, por tarea, etc.;
3. La cuantía y forma de pago de la remuneración;
4. Tiempo de duración del contrato;
5. Lugar en que debe ejecutarse la obra o el trabajo; y,
6. La declaración de si se establecen o no sanciones, y en caso de establecerse la forma de determinarlas y las garantías para su efectividad.

Estos contratos están exentos de todo impuesto o tasa.

Art. 8 Vacantes

Cuando se presente nuevas necesidades de personal Prograf S.A. buscará el nuevo colaborador más idóneo según la descripción de puesto para las diferentes áreas; establecido en el proceso del reclutamiento de personal, elaborado para esta empresa.

CAPITULO II DE LOS REQUISITOS DE ADMISIBILIDAD DE LOS TRABAJADORES

Art. 9 Etapa Previa.-Corresponderá al Gerente –propietario de Prograf S.A decidir la contratación y ubicación del aspirante seleccionado, así como la suscripción de los respectivos contratos de trabajo, sin que tenga valor alguno el contrato suscrito por cualquier otro funcionario o persona. Para ser admitido como colaborador de PROGRAF S.A., son indispensables los siguientes requisitos:

- a. Ser mayor de 18 años y, solo en casos especiales, cuando se trate de ingresar a la empresa a un menor de 18 años y mayor de 14 años, deberá presentar la respectiva autorización de trabajo conferida por su representante legal o por la autoridad competente destinada para el caso;
- b. Llenar hoja de vida personal entregada por la Institución, consignando su estado civil, número de hijos, dirección domiciliaria, teléfono, edad, sexo, parientes más cercanos, así como notificar posteriormente cualquier cambio de estos aspectos; pasaporte y carnet ocupacional en caso de ser extranjeros.

² Nota: Artículo reformado por Decreto Legislativo No. 8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de Mayo del 2008 .Nota: Incisos segundo y tercero reformados por Ley No. 00, publicada en Registro Oficial Suplemento 351 de 29 de Diciembre del 2010

³ Todos los contratos serán sujetos a las condiciones establecidas en el código del trabajo los mismos que serán elaborados por escrito según el art. 18 del código de trabajo que dice: El contrato escrito puede celebrarse por instrumento público o por instrumento privado. Constará en un libro especial y se conferirá copia, en cualquier tiempo, a la persona que lo solicitare y según el artículo 20 los contratos que deben celebrarse por escrito se registrarán dentro de los treinta días siguientes a su suscripción ante el inspector del trabajo del lugar en el que preste sus servicios el trabajador, y a falta de éste, ante el Juez de Trabajo de la misma jurisdicción.

⁴ Según el artículo 21 del código de trabajo

- c. Documentos en regla para comprobar el nivel de profesionalismo según la vacante como cursos realizados, título o diplomas debidamente justificados con los documentos de respaldo,

Art. 10 Veracidad de los datos.-El solicitante debe declarar que todos los documentos e información presentada son verificables y no ha ocultado ninguna información que pueda afectar para la decisión de su contratación por parte de Prograf S.A. Adicionalmente para el ingreso del solicitante se requiere presentar los siguientes documentos:

- a. Presentar originales y copias de los documentos de identificación personal, tales como cédula de ciudadanía, certificado de votación de las últimas elecciones, libreta militar o equivalente y certificado de antecedentes personales conferido por la autoridad competente para el caso;
- d. Presentar certificados de trabajo en otras Instituciones para evidenciar trayectoria laboral y referencias con experiencia en las funciones establecidas como las competencias y habilidades necesarias según la descripción del cargo para las diferentes áreas.
- b. Presentar certificados, títulos o diplomas de estudios, cursos seminarios realizados; (OPCIONAL)
- c. Partida de nacimiento de los hijos (de existir)
- d. 2 fotos tamaño carnet del vacante (actualizada y a color)
- e. Certificado de tipo de sangre
- f. Record policial vigente
- g. Planilla de algún servicio básico para verificar su domicilio.
- h. Presentar certificado médico conferido por la Jefatura de Salud del Guayas o certificados médicos conferidos por un médico legalmente facultado para ejercer la medicina, con el siguiente detalle: estado de salud, descripción de alguna enfermedad grave o infecto-contagiosa, tipo de sangre y de embarazo.

La falsedad e ilegitimidad de los datos y requisitos consignados, así como la alteración, sustitución o falsificación de los documentos presentados, facultan al empleador a negar la solicitud de trabajo del aspirante, sin perjuicio de interponer las acciones legales de tipo penal que la ley contempla para esta clase de hechos. En el caso de que las irregularidades en mención se detectaren una vez formalizada la relación del trabajo, el hecho constituirá falta de probidad y será causal de visto bueno.

Art. 11 Referencias.-Prograf S.A. solicitará la presentación de certificados sobre antecedentes personales y laborales en los anteriores empleos del aspirante, y se reserva la libertad de verificar la información antes y/o después de su contratación.

Para tal efecto se solicitará: 3 certificados de honradez y buena conducta, conferida por personas naturales o representantes de personas jurídicas, documentos que deberán incluir la actual dirección domiciliaria y número de teléfono de quien emite el certificado. Adicionalmente presentar certificados de buena conducta, conferido por personas con solvencia moral o por establecimiento educativo donde cursa o cursó su último años de estudio;

CAPITULO III

JORNADAS Y HORARIOS LABORALES

Art.12 De la Duración de labores.- Para que las actividades de Prograf S.A. se desarrollen normalmente y sin ninguna clase de interrupciones, los trabajadores deberán encontrarse puntualmente en sus puestos de trabajo como se detalla a continuación :

- Hora de entrada 8h30
- Hora de almuerzo 12h30 a 13h30 (teniendo 60 minutos para el almuerzo, lo cual podrán realizarlo dentro o fuera de la Institución)
- Hora de salida 17h30 (la jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias)

De manera que no exceda de cuarenta horas semanales, es decir, de lunes a viernes, salvo los días de descanso obligatorio señalados en el Art. 64 del Código de Trabajo vigente. Exceptuándose los siguientes casos.

- a) Los trabajadores que cumplan funciones específicas técnicas de acuerdo a lo convenido en el trabajo entre el trabajador y la Institución; y,
- b) Todos aquellos trabajadores que efectúan una labor en horarios distintos especiales al estipulado y a los que realizan la generalidad de los trabajadores de la Institución.

Sin perjuicio de lo anterior, la Institución podrá, mediante convenio con sus trabajadores establecer en forma temporal o permanente, horarios de trabajo distintos, según sea la actividad que realicen los trabajadores.

Art. 13 AUSENCIA.-Ningún colaborador podrá ausentarse o abandonar sus puestos de trabajo, salvo el caso de enfermedad comprobada y con autorización del Gerente General; y en caso de falta o ausencia de este ejecutivo, del que lo subrogue.

b.- Para aquellos trabajadores de la Institución que realizan funciones de confianza, no se considerará como trabajo suplementario el realizado en horas fuera del horario convenido.

c.- Los trabajadores, para el control de ingreso y egreso de la institución, deberán comunicar su ingreso y salida a la persona encargada de la recepción de la Institución.

Art. 14 . Justificación de las Ausencias.-Al no cumplirse con este proceso nos regiremos según el código de trabajo en su Art. 59 en el que indica si el trabajador, sin justa causa, dejare de laborar las ocho horas de la jornada ordinaria, perderá la parte proporcional de la remuneración. En caso de labores urgentes paralizadas por culpa del trabajador, el empleador tendrá derecho a que le indemnice el perjuicio ocasionado. Corresponde al empleador probar la culpa del trabajador.

Art. 15 Puntualidad.-Los colaboradores pertenecientes a Prograf S.A. deberán desempeñarse en sus diferentes áreas con puntualidad según los horarios establecidos en el art. 11, siendo esto uno de los valores establecidos para Prograf en la planificación estratégica, respetando un margen de tolerancia de hasta 10 minutos, pasado el tiempo establecido se hará cumplir las normas disciplinarias en cuanto a sanciones o multas que se detallarán en este reglamento.

Si el trabajador se presentare dentro de un minuto posterior al margen de tolerancia establecido en este artículo para la hora de entrada, se considerará falta de puntualidad a su sitio de trabajo, y será admitido en su trabajo pero con registro y contabilización del respectivo atraso. Luego de transcurridos dos minutos de la hora señalada para la entrada, no se permitirá el ingreso del trabajador sin previa autorización de su jefe inmediato, quien deberá reportar la novedad de inmediato al gerente-propietario o al representante legal de la empresa, en forma directa la autorización antes referida, no significa de modo alguno justificación, sanción o perdón de la falta de puntualidad en la que incurra el colaborador. Si el trabajador saliese de su sitio de trabajo dos minutos o más antes de la hora de salida, se lo considerará como falta de puntualidad, y se la dará el tratamiento antes señalado.

CAPITULO IV.

REMUNERACIONES Y REEMBOLSOS

Art. 16 Pago de remuneraciones⁵.- La Forma de remuneración en los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo; según el art.80 el salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.

⁵ Según el Art. 13 del código de trabajo.

En Prograf S.A. el pago se lo realizará directamente en efectivo así: semanalmente para los colaboradores que perciben salario y quincenalmente para los colaboradores que reciben sueldo, los mismos que deben estar registrados en los roles de pago autorizados por el gerente propietario. Adicionalmente se considerarán los siguientes enunciados a efectos de pago por remuneración:

- a. Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración. Según el Art. 79 del código.
- b. Pérdida de la remuneración, el trabajador que faltare injustificadamente a media jornada continua de trabajo en el curso de la semana, tendrá derecho a la remuneración de seis días, y el trabajador que faltare injustificadamente a una jornada completa de trabajo en la semana, sólo tendrá derecho a la remuneración de cinco jornadas. De acuerdo al artículo 54 de código de trabajo.

Tanto en el primer caso como en el segundo, el trabajador no perderá la remuneración si la falta estuvo autorizada por el empleador o por la ley, o si se debiere a enfermedad, calamidad doméstica o fuerza mayor debidamente comprobada, y no excediere de los máximos permitidos.

La jornada completa de falta puede integrarse con medias jornadas en días distintos. No podrá el empleador imponer indemnización al trabajador por concepto de faltas.

- c. Remuneraciones por horas: diarias, semanales y mensuales.- En todo contrato de trabajo se estipulará el pago de la remuneración por horas o días, si las labores del trabajador no fueran permanentes o se tratasen de tareas periódicas o estacionales; y, por semanas o mensualidades, si se tratase de labores estables y continuas. Según art. 82 del código.
- d. RETENCIONES.- Se podrá efectuar retenciones sobre los sueldos y beneficios de los trabajadores en los siguientes casos:
 - Cuotas para amortización de préstamos quirografarios que adeuden al IESS;
 - Pensiones alimenticias ordenadas judicialmente a favor de familiares del trabajador;
 - Préstamos de cualquier clase concedidos de cualquier clase concedidos directamente por la Institución;
 - Multas de acuerdo a lo determinado en el presente Reglamento;
 - Faltante de caja;
 - Y las demás que se establezcan por la ley o política de la Institución.
- c. DE LOS PRÉSTAMOS.- La institución podrá conceder préstamos a sus trabajadores de acuerdo a las políticas que oportunamente apruebe el Gerente General.

CAPITULO V DE LAS VACACIONES ANUALES

Art. 17.- Los trabajadores, funcionarios y ejecutivos de la Institución, tomarán sus días de vacaciones anualmente, de acuerdo al Art. 68 del Código de Trabajo, dando aviso al Gerente General, con 45 días de anticipación, para su aprobación, o en caso de no ser aceptadas dichas fechas, se las reprogramme.

Además, deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Haber trabajado durante 12 meses continuos en la Institución.
- b) Haberse aprobado la respectiva solicitud de vacaciones por el Jefe inmediato y con la autorización del Gerente General.

- c) Capacitar si fuera necesario, al reemplazante de su cargo, por el período de vacaciones, a efectos de que no se paraliquen los procesos relacionados con su labor.
- d) La Institución se reserva el derecho de postergar la concesión de las vacaciones a los trabajadores que realizan labores de confianza limitada o algún caso urgente.
- e) A voluntad del trabajador, este podrá no hacer uso de sus vacaciones hasta por tres años consecutivos, a fin de acumularlas dentro del cuarto año, de conformidad con lo establecido en el Art. 74 del Código del Trabajo.

CAPITULO VI

SANCIONES Y TERMINACION DE CONTRATO

Art. 18.- SANCIONES.- El trabajador que no cumpliera las disposiciones de este Reglamento Interno, será sancionado con: amonestación verbal, amonestación escrita, multas o con la separación de su cargo, observando las disposiciones legales.

Art. 19.- FORMAS DE APLICACIÓN.- Para la aplicación de las sanciones, se tomara en cuenta el tipo de falta en que hubiese incurrido el trabajador, cuya determinación se expresa en los Art. 28 y 29 de este Reglamento.

Las faltas consideradas leves y cometidas por primera vez serán sancionadas a discreción del administrador con las siguientes alternativas aplicación de la siguiente escala:

1. Amonestación verbal
2. Amonestación escrita (al archivo personal)
3. Multas de hasta el 5% de su remuneración mensual.

La reincidencia en el cometimiento de una falta leve será sancionada con una multa equivalente hasta el 10% de la remuneración del trabajador. Tratándose de faltas graves cometidas por primera vez, se sancionara con una multa equivalente hasta 10% de la remuneración del trabajador. La reincidencia en cometimiento de faltas graves de lugar a separación del trabajador por parte de la empresa.

Art. 20.- CAUSAS PARA LA TERMINACION DEL CONTRATO DE TRABAJO.- Sin perjuicio de lo establecido en el artículo anterior, son causas para la terminación de las relaciones laborales con el trabajador, las siguientes:

- Faltar al respeto de palabra u obra a sus compañeros, familiares de los mismos, público y particularmente a los funcionarios de la Institución.
- Hacer uso indebido de dinero en efectivo o de otro tipo de valores que estuvieren a su cargo, de propiedad de la Institución o de sus funcionarios o clientes, aunque estos sean repuestos posteriormente;
- Cometer actos que signifiquen abusos de confianza, estafa o cualquier hecho prohibido por la ley, sea respecto a la Institución, funcionarios o afiliados colaboradores y/o terceros.
- Falsificar o alterar documentos, entre ellos los informes médicos del IESS.
- CONDUCTA PARTICULAR.- Cuando un trabajador hubiese cometido una infracción y esta recaiga sobre una sentencia judicial ejecutoria, confirmando el hecho y por ende su

culpabilidad, la Institución se reserva el derecho de terminar las relaciones de trabajo, previo el trámite de visto bueno respectivo.⁶

CAPITULO VIII

DE LAS OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LOS COLABORADORES DE PROGRAF S.A.

Art. 21 .-Las obligaciones de los trabajadores de PROGRAF S.A., además de las prescritas en el Código de Trabajo vigente, son las siguientes:

- a) Acatar y cumplir las órdenes emanadas por la Presidencia y Gerencia General, ya sea en circulares, memorando, instrucciones verbales y las del presente Reglamento;
- b) Prestar sus servicios lícitos y personales, en los términos establecidos en el Contrato de Trabajo, con el cuidado y esmero debido;
- c) Observar buena conducta dentro y fuera del trabajo, evitando poner manifiesto desprestigio a la Institución.
- d) Tener respeto, consideración y estima a sus superiores, familiares de los mismos y a todos los compañeros de trabajo de la Institución.
- e) Asistir con puntualidad a sus labores, Si excepcionalmente, el retraso se produjera alguna vez, el empleado deberá justificarlo ante su inmediato superior;
- f) Evitar todo cuanto pueda poner en peligro su integridad física, la de sus compañeros, o de terceros, así como de las instalaciones y oficinas.
- g) Devolver a la Institución los materiales de trabajo no usados y restituirlos o pagar su valor, cuando por su culpa se llegaren a extraviar;
- h) Respetar la jerarquía de cada uno de los funcionarios y jefes inmediatos de la Institución;
- i) Respetar las medidas preventivas y sanitarias que imponga la Institución;
- j) Cuidar las mercaderías, máquinas y equipos, herramientas, útiles y demás materiales e implementos que bajo su responsabilidad personal la Institución le suministre para la ejecución del trabajo;

Art. 22.- Está terminantemente prohibido a los trabajadores de la Institución, lo siguiente:

- a) Ocuparse de asuntos distintos a los de su trabajo;
- b) Trabajar simultáneamente para otras personas;
- c) Paralizar el trabajo en cualquier forma, sin motivo justificado;
- d) Dormirse en horas de trabajo;
- e) Fumar o ingerir bebidas alcohólicas o estupefacientes en las instalaciones de la empresa.
- f) Llegar al lugar de trabajo, con signos de haber ingerido bebidas alcohólicas o estupefacientes.
- g) Hablar por celular, más de un tiempo prudencial de 3 minutos al día o por teléfonos convencional, con personas que no estén relacionadas con las actividades de la empresa.
- h) Discutir o formar reyertas dentro de las instalaciones de la empresa, se con compañeros, clientes o relacionados con la empresa.
- i) Jugar naipes dentro de la empresa.
- j) Atender dentro de la empresa o salir a atender en los alrededores de la misma, en horarios de trabajos a personas relacionadas con su familia o círculo de amistades, así como a clientes o proveedores en el exterior de la empresa.
- k) Formar grupos, interrumpiendo su propio trabajo y el de los demás;
- l) No podrán usar e introducir a la Institución drogas, estupefacientes, estimulantes de cualquier clase, bebidas alcohólicas o sustancias tóxicas ni presentarse en estado de embriaguez o bajo el efecto de cualquier clase de estupefaciente;

⁶CODIFICACIÓN DEL CÓDIGO DEL TRABAJO CODIFICACIÓN 2005 – 017 . TÍTULO VII. DE LAS SANCIONES http://derechoecuator.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3822:lbrg-de-las-sanciones&catid=56:derecho-laboral&Itemid=420

- m) Las personas que deben atender al público, en las áreas de ventas y servicio al cliente, no podrán masticar chicle, fumar ni comer durante el horario de atención, bajo responsabilidad personal;
- n) Comer en horarios de trabajo, excepto en la hora de almuerzo.
- o) Divulgar información confidencial de la empresa a terceros, sean clientes, proveedores o cualquier persona que no esté autorizada por la Gerencia, a recibir información interna.
- p) Realizar colectas en el lugar de trabajo, salvo permiso conferido por el Administrador de la Institución.
- q) Portar armas durante las horas de trabajo, con excepción del personal de seguridad;
- r) Sacar mercadería, materiales de trabajo, equipos de oficina o suministros de propiedad de Institución sin la respectiva autorización sin la respectiva por parte del Administrador de la Institución;
- s) Utilizar mercadería, materiales o equipos de trabajo de la Institución para otros fines;
- t) Recibir cualquier tipo de remuneración extra de parte de los clientes o terceros;
- u) Abandonar su lugar de trabajo sin causa legal o justificada;
- v) Destruir enseres o accesorios de cualquier naturaleza, de propiedad de la Institución;
- w) Encargar a otra persona, que no pertenezca a la Institución, la realización del trabajo encomendado;
- x) Negarse a efectuar cualquier clase de trabajo ordenado por los funcionarios de la Institución o Jefe inmediato; y;
- y) Suministrar información, por irrelevante que esta sea, a personas extrañas a la Institución, sobre cualquier asunto que competa exclusivamente al interés o actividad de la Institución.

CAPITULO IX DE LAS PROHIBICIONES Y OBLIGACIONES DE LA EMPRESA

Art. 23 Prohibiciones al empleador.- rigiéndose con el Art. 44 del código de trabajo las prohibiciones al empleador son:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
 - b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
 - c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
 - d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
 - e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
 - f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;
 - g) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
 - h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
 - i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
 - j) Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores;
 - k) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren; y,
 - l) Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar. El empleador que violare esta prohibición, será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso.
- En caso de reincidencia, se duplicarán dichas multas.

Art. 24 SON OBLIGACIONES DEL PATRONO:

- a) Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndose maltratos de palabras o de obra;
- b) Pagar a los trabajadores sus remuneraciones puntualmente y en la forma establecida en el respectivo contrato de trabajo;

- c) Dar facilidad y permitir a los Inspectores del instituto de Seguridad Social IEES, previa presentación de la respectiva credencial de identificación, el ingreso a las oficinas de la Institución, para realizar vigilancia e inspección de la declaraciones de los aportes patronales al IEES;
- d) Proporcionar a los trabajadores la información que requieran, con relación al pago de las planillas de aportes al IEES, Y DEL PAGO DEL IMPUESTO A LA RENTA;
- e) Afiliar a los trabajadores al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IEES, desde el primer día de ingreso a la Institución;
- f) Conceder a cualquier trabajador tres días de licencia con remuneración completa, en caso de fallecimiento de su cónyuge, hijos, o algún familiar dentro del segundo grado de afinidad o consanguinidad;
- g) Pagar las planillas de aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IEES, y fondos de reserva, en su debido tiempo;
- h) Proporcionar a los trabajadores dinero para gastos, cuando tengan que realizar labores que así lo demanden, dentro o fuera de la ciudad, de acuerdo a los porcentajes que para el efecto aprobara el Presidente o Gerente General;
- i) Someterse para con sus trabajadores y la Institución, a las disposiciones conferidas en los reglamentos sobre prevención de riesgos de trabajo e higiene; y,
- j) Sujetarse al reglamento interno de trabajo de la Institución, al Código de Trabajo y al contrato individual de trabajo.

CAPÍTULO X

DE LA PREVENCIÓN DE LOS RIESGOS, DE LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE, DE LOS PUESTOS DE AUXILIO, Y DE LA DISMINUCIÓN DE LA CAPACIDAD PARA EL TRABAJO.

Art.25 Las obligaciones respecto de la prevención de riesgos, los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o su vida, según art. 410 del código. Los trabajadores están obligados a acatar las medidas de prevención, seguridad e higiene determinadas en los reglamentos y facilitadas por el empleador. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo.

Art. 26 Preceptos para la prevención de riesgos.- El Departamento de Seguridad e Higiene del Trabajo y los inspectores del trabajo exigirán a los propietarios de talleres o fábricas y de los demás medios de trabajo, el cumplimiento de las órdenes de las autoridades,

Art. 27.- REGLAS DE SALUD Y SEGURIDAD.- Todos los trabajadores que sufrieren accidentes de trabajo en horas laborales, tienen la obligación de dar aviso inmediato, según la gravedad del accidente, a su jefe inmediato o al Administrador; en caso de no hacerlo, la Institución queda exenta de toda responsabilidad o reclamación posterior, si es que la lesión, contusión o herida causada, por el accidente, tuviere complicaciones mayores por no haber obtenido una atención inmediata. Las reglas de salud y seguridad se detallan a continuación:

a. En caso de sufrir algún accidente un trabajador durante su trabajo, el Jefe inmediato deberá comunicar inmediatamente al Presidente, con el único fin de que disponga lo pertinente.

b. Los trabajadores que sufrieren accidentes de trabajo o enfermedad, o ausencia de trabajo a consecuencia de embarazo o parto, para su regreso, deberán obtener un certificado del establecimiento médico donde hubieren sido atendidos, o los certificados emitidos por el Instituto de Seguridad Social.

c. Si el trabajador, por su voluntad, volviere a su trabajo, antes de encontrarse en buen estado de salud, según el informe médico, o abandonara el tratamiento impuesto, la Institución quedará libre y exenta de todo reclamo y responsabilidad posterior que pudiere suscitarse con el trabajador, por esta causa.

d. Todo trabajador que desee recibir atención médica en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, deberá solicitar a su Jefe inmediato, el aviso de enfermedad, por lo menos con 24 horas de anticipación, siempre y cuando no se trate de una enfermedad imprevista.

e. El trabajador que reciba atención medica en el Instituto Ecuatoriano de seguridad Social IESS, deberá justificar su falta de trabajo, con certificado conferido por el médico que lo atendió.

Art. 28 Reglamentos sobre prevención de riesgos.- La Dirección Regional del Trabajo, dictarán los reglamentos respectivos determinando los mecanismos preventivos de los riesgos provenientes del trabajo que hayan de emplearse en las diversas industrias. Entre tanto se exigirá que en las fábricas, talleres o laboratorios, se pongan en práctica las medidas preventivas que creyeren necesarias en favor de la salud y seguridad de los trabajadores. Según el Art. 428 del código.

Art. 29.- POLÍTICA DE ROTACIÓN.- Con el objeto de lograr una mayor experiencia y debida capacitación de los trabajadores de la Institución, en las diversas actividades que le corresponden, el patrono podrá considerar cambios de puestos o función, respetando siempre la correlación del trabajo y el mismo nivel de categoría y remuneración.

Tales cambios no significarán, en ningún caso causal de despido para efectos el Art.193 del Código de Trabajo, siempre que el trabajador acepte dicho cambio.

CAPÍTULO XI DE LAS TRANSGRESIONES QUE REALIZAN LOS TRABAJADORES

Art. 30.- Para mantener la disciplina y el mejor cumplimiento de lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo, la inobservancia de sus disposiciones son de dos clases, y se la puede calificar en LEVES Y GRAVES.

Art. 31.- DE LAS FLATAS LEVES.- Las faltas se las considerará como LEVES, cuando los trabajadores no se dedicaren con esmero y cuidado al realizar sus labores encomendadas y serán las siguientes

- a) Cuando no cumplan y no se sujeten a ala disciplina y política interna de la Institución, dentro y fuera de la misma; así como no acatar estrictamente todas las disposiciones de este Reglamento y especialmente las órdenes o instrucciones emanadas de sus superiores, ya sean éstas verbales, escritas o por medio de rótulos para mejor ejecución de sus labores, por asuntos disciplinarios o para prevenir accidentes o enfermedades;
- b) No comunicar telefónicamente o por medio de otra persona, al Jefe inmediato, cuando faltare al trabajo por enfermedad o calamidad doméstica;
- c) Llegar retrasado a sus albores, incumpliendo el horario señalado en el Art. 8 de este Reglamento. Todo atraso deberá justificarse ante el respectivo jefe inmediato, quien notificará al Gerente General.
- d) No presentar certificado expedido por el IESS, cuando por motivos de salud no pudiese asistir a laborar. Si el trabajador presentare un certificado expedido por un médico particular, la Instituciones reserva el derecho de confirmar dicho diagnóstico y aceptarlo;
- e) Cuando por su descuido se extraviaran herramientas de trabajo o útiles de oficina tanto dentro de la Institución como fuera de ella, salvo su deterioro o destrucción debido a su uso, en cuyo caso deberá comunicarlo a su Jefe inmediato o al Gerente General;
- f) No vestir adecuadamente o no usar el uniforme entregado por la Institución; las damas con el uniforme sin cambiar o adicionar prendas que lo alteren, el peinado u maquillaje deben ser usados con sobriedad u elegancia, y el calzado limpio y en buen estado. El personal masculino

deberá usar el cabello corto correctamente arreglado, bien afeitado o con los bigotes y barba bien arreglados, igualmente deberán tener el calzado limpio y en buen estado. Se prohíbe el uso de aretes y tatuajes visibles al personal masculino;

- g) No observar conducta durante las horas de trabajo;
- h) Realizar colectas, rifas, sorteos, pegar afiches deportivos, políticos y religiosos dentro de la Institución o sección, salvo permiso del patrono.
- i) Utilizar los teléfonos de la Institución, para realizar llamadas de índole personal, que tengan relación con el trabajo de la Institución, salvo casos de emergencia y con la autorización de su superior inmediato. Recibir visitas o sostener charlas de carácter personal;
- j) Hacer comentarios personales, solo o en grupos, respecto de las políticas de la Institución y de las resoluciones tomadas por cualquiera de los funcionarios o directivos de la Institución.
- k) No proporcionar todos los datos necesarios o falsear alguno de los mencionados en el Art. 8 del presente Reglamento de manera que se pueda conformar el respectivo registro de trabajadores de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 41, numeral 7 del Código de Trabajo; o entregar en la Institución datos personales o recomendaciones falsas;
- l) No reportar inmediatamente daños a las instalaciones de La Institución, que afecten a la buena imagen y productividad de la misma;
- m) Dejar sin las debidas seguridades (con llave) los escritorios, archivos etc., así como dejar papeles y documentos sobre los mismos, una vez culminada la jornada de trabajo, igualmente el no desconectados o apagados los equipos electrónicos etc. De su responsabilidad cuando estén fuera de uso; y,
- n) Faltar o llegar atrasados a las reuniones o eventos convocados por la Institución.

Art.32.- DE LAS FALTAS GRAVES.- Son faltas graves las siguientes:

- a) Suministrar información a personas naturales o jurídicas ajenas a la Institución, por insignificantes que parezca, sobre cualquier asunto que competa exclusivamente a los intereses o actividad privada de la Institución, de sus representantes, o de los clientes;
- b) No guardar rigurosamente los secretos técnicos de los cuales tengan conocimiento por razones de trabajo, así como reportes, resoluciones y asuntos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicio a la Institución o a terceros;
- c) Informar a terceros sobre montos, porcentajes, utilidades o inversiones, relativos a la Institución en el desempeño de sus actividades;
- d) Revelar a otros trabajadores de la Institución o a terceros, informes relacionados con la Institución, sus clientes o proveedores, o asuntos cuya divulgación pueda causar a Institución o a sus clientes o proveedores perjuicios de cualquier clase;
- e) Aceptar de los clientes o terceros, comisiones u obsequios, gratificaciones o coimas en recompensa por el servicio realizado; o por motivos que puedan influir en la ejecución de deber por parte de los trabajadores;
- f) Introducir en las oficinas o lugar de trabajo, literatura obscena, pornográfica, antipatriótica, subversiva, o lesiva.
- g) Ser descortés de palabra o de obra con los superiores, compañeros de trabajo, público, o clientes de la Institución.
- h) No cuidar adecuadamente o utilizar las instalaciones o equipos, documentos y formularios impresos con el logotipo y nombre de la Institución, para su producción o actividades personales en beneficio de otras empresas o personas naturales v/o para provecho personal. No restituir los materiales sobrantes o no usados.
- i) Aprovechar la posición que ocupe dentro de la Institución, para obtener contratos o ventajas personales, u otro tipo de favores o beneficios personales.
- j) Aprovechar la posición que ocupe dentro de la empresa, para hacer propuestas indecentes o que agravie la integridad personal de otros compañeros de trabajo o relacionados con la institución.
- k) Asistir en estado de ebriedad a la Institución, usar o introducir a cualquiera de la instalaciones de la Institución, licores, drogas, estupefacientes o cualquier clase de estimulantes o sustancias tóxicas;

- l) Faltar al lugar de trabajo por más de tres días consecutivos, sin causa justa y comprobada;
- m) No marcar la tarjeta de asistencia diaria de control de entrada o salida en forma deliberada, o no hacerlo personalmente;
- n) Marcar la tarjeta de asistencia diaria de control o de la salida, de otro trabajador.
- o) Dar discursos enardecedores a los compañeros de trabajo, proponiendo suspender las labores diarias, o rebelarse en contra del Jefe inmediato o de cualquier superior de la Institución;
- p) Destruir o deteriorar los escritorios y muebles de la Institución, hacer dibujos obscenos, poner escritos insultantes o manchar paredes de las oficinas, baños, ascensores, corredores, con leyendas de cualquier tipo;
- q) Acumular 4 faltas leves en el año.
- r) Abandonar el lugar de trabajo, sin ninguna causa justa; y sin la autorización de su jefe inmediato.

CAPITULO XII

Del reglamento Interno

Art.33 Reglamento interno.- Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación. Sin tal aprobación, los reglamentos no surtirán efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones. El Director Regional del Trabajo reformará, de oficio, en cualquier momento, dentro de su jurisdicción, los reglamentos del trabajo que estuvieren aprobados, con el objeto de que éstos contengan todas las disposiciones necesarias para la regulación justa de los intereses de empleadores y trabajadores y el pleno cumplimiento de las prescripciones legales pertinentes.

Copia auténtica del reglamento interno, suscrita por el Director Regional del Trabajo, deberá enviarse a la organización de trabajadores de la empresa y fijarse permanentemente en lugares visibles del trabajo, para que pueda ser conocido por los trabajadores. El reglamento podrá ser revisado y modificado por la aludida autoridad, por causas motivadas, en todo caso, siempre que lo soliciten más del cincuenta por ciento de los trabajadores de la misma empresa. Según Código de Trabajo a septiembre del 2012.⁷

El presente reglamento interno entrará en plena vigencia y será de cumplimiento obligatorio para todos los trabajadores de la Institución a partir de su aprobación por el ente regulador de las relaciones laborales. Y una vez, aprobado, será entregado una copia a cada trabajador para su respectivo conocimiento.

* Aportación y guía en desarrollo del reglamento interno para Prograf S.A.: Ing. Ivett Rubio. Docente (2013). Egresada de la Maestría en Tributación y Finanzas (2012)

⁷ CODIGO DEL TRABAJO Codificación 17 Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005 Ultima modificación: 26-sep- 012 Estado: Vigente



Confiere el presente:
CERTIFICADO

A:

Como constancia de su activa participación en el Taller de Capacitación titulado:

Guayaquil, _____

Gerente -Propietario
Prograf S.A.

Instructor
No. registro y RUC
(Organización)



Confiere el presente:

**Reconocimiento al mejor empleado
del mes de _____ del 20__**

A: _____

Como constancia de su destacado desempeño, responsabilidad y cumplimiento en el área:

Guayaquil, _____

Ing. Leticia Castillo Villón de Buenaire

Gerente -Propietario

Sr. Italo Burenaire Desanti

Sub-gerente

Anexo 13

FORMATO DE ROL DE PAGO PARA LOS COLABORADORES DE LA INDUSTRIA DE PROCESOS GRÁFICOS PROGRAF S.A.

ROL DE PAGO (mes y año) _____	
NOMBRES Y APELLIDOS: _____	
CARGO: _____	
FECHA DE INGRESO A LA EMPRESA(D/M/A): _____	
<u>INFORMACION ADICIONAL</u>	
No. HORAS EXTRAS: SUPLEMENTARIAS : _____ EXTRAORDINARIAS: _____	
COMISIONES EN EL MES: \$ _____	
PRESTAMOS DESCONTADO: \$ _____	
VALORES DE INGRESOS EN DOLARES	
SUELDOS	\$ _____
HORAS EXTRAS	\$ _____
COMISIONES	\$ _____
OTROS INGRESOS	\$ _____
TOTAL DE INGRESOS	\$ _____
VALORES DE EGRESOS EN DOLARES	
ANTICIPOS	\$ _____
IESS 9.35%	\$ _____
OTROS EGRESOS	\$ _____
TOTAL DE EGRESOS	\$ _____
Total neto a recibir: (en números y letras): _____	

Nota. Está basado en el salario mínimo, salario básico unificado, SBU 2013 (\$318,00) publicados por el Ministerio de Relaciones Laborales, Ecuador

POLITICA DE LA INDUSTRIA DE PROCESOS GRÁFICOS PROGRAF S.A

PROGRAF S.A. pagará a los colaboradores de planta y manufactura **semanalmente** el equivalente a las 40 horas trabajadas en la semana y al resto de colaboradores **quincenalmente** equivalente al 40% en la primera quincena y el 60% en fin de mes de las horas laboradas en este lapso. (La aportación personal del 9.35% se calcula sobre el total de ingresos percibidos en el mes).

ANEXO 14

Anexo LISTA DE PROVEEDORES CALIFICADOS AL SERVICIO CATERING			
CASA MILA		Ecco Eventos	
Contacto:	María Belén Arosemena	Contacto:	Carmen Elena de Torres
Email 1:	mbarosemena@gmail.com	Email 1:	carmenelena@praif.com
Email 2:	eventos@casamila.com.ec	Email 2:	pilar@praif.com
Teléfono:	2287414 – 2681280 – 097197706	Email 3:	pilar@eccoeventos.com
Dirección:	AV. FRANCISCO DE ORELLANA	Teléfono:	2207992 – 2207993 – 099080503
	SUBSUELO DE LAS CAMARAS	Dirección:	CDLA. MIRAFLORES CALLE 4TA NO. 216 Y AV. CENTRAL PISO 1
Grupo Barlovento		Hotel Continental	
Contacto:	Liliana Almendariz	Contacto:	Wendy Armendariz
Email 1:	lalmendariz@grupobarlovento.com	Email 1:	eventos@hotelcontinental.com.ec
Email 2:	anarvaez@grupobarlovento.com	Email 2:	warmendariz@hotelcontinental.com.ec
Email 3:	mpere@grupobarlovento.com	Teléfono:	2327029 PBX 2329270 ext. 262
Telefono:	2200946	Dirección:	CHILE Y 10 DE AGOSTO
Dirección:	AV. LAS MONJAS Y C.J. AROSEMENA		
	CC. AVENTURA PLAZA LOCAL 29		
Hotel Sonesta		Menta Eventos	
Contacto:	Sara Silva	Contacto:	Adriana Silva
Email 1:	eventos@sonestaguayaquil.com	Email 1:	asilva@menta-eventos.com
Email 2:	veronica.hernandez@sonestaguayaquil.com	Email 2:	aburgos@menta-eventos.com
Telefono:	2595900	Telefono:	99104660
Dirección:	AV. JOAQUIN ORRANTIA Y LEOPOLDO BENITEZ	Dirección:	CDLA. ENTRERIOS AV. RIO VINCES FRENTE A LA GARITA VIA SAMBORONDON
Romance Eventos&Banquetes		<p>Los proveedores detallados, son los únicos autorizados a dar el servicio de catering en los salones:</p> <p>Stalony Rodriguez Ayala</p> <p>Jefe de Eventos-Torres del Mall</p> <p>Av. Juan Tanca Marengo s/n y av. Joaquín Orrantia</p> <p>PBX: 2082100 ext. 219</p> <p>Directo: 2082642 – Celular 099428468</p> <p>Guayaquil – Ecuador</p>	
Contacto:	Zoila Gómez		
Email 1:	edmundovalencia@eventosromance.com		
Email 2:	ventas@eventosromance.com		
Telefono:	2683557 – 2683558		
Dirección:	AV. FRANCISCO DE ORELLANA Y M.H. ALCIVAR.		

Anexo 15

Sección C Clasificados Lunes a Domingo					
		B/N	F/C		
1	Avisos de Texto	1 colx 2 cm (3,46 cm x 2 cm) hasta 16 palabras	2	N/A	
2		1 colx 3 cm (3,46 cm x 3 cm) hasta 30 palabras	8	N/A	
3		1 colx 3 cm (3,46 cm x 3 cm) con fondo de color hasta 30 palabras	10	N/A	
4	1 colx 5 cm (3,46 cm x 5 cm)	16	N/A		
5	2 colx 6,8 cm (1 cm x 6,8 cm)	30	40		
6	4 colx 7 cm (4,3 cm x 7 cm)	60	80		
7	8 colx 4,46 cm (3,8 cm x 4,46 cm)	60	80		
8	8 colx 7 cm (3,8 cm x 7 cm)	80	106		
9	8 colx 10 cm (3,8 cm x 10 cm)	117	126		
10	8 colx 20,5 cm (3,8 cm x 20,5 cm) media página	180	240		

Las tarifas no incluyen IVA.

CLASIFICADOS 36

En la Información General, se detallan horarios de entrega de avisos, formas de pago, disponibilidad de espacios o color, perfil de lectores y todo lo que usted necesita saber para publicar sus anuncios.

Para mayor información:
 Quito: (593) 2 262 2331 Ext. 322
 - Agencia Clemente Ponce: (593) 2 602 2732 / 2 602 2733
 Guayaquil: (593) 4 232 8500 Ext. 211

El Telégrafo
 PRIMER DIARIO PÚBLICO

Anexo 16

From: jperez@profinanceesores.com
To: ginoises@hotmail.com
CC: slopez@profinanceesores.com
Subject: RE: capacitaciones
Date: Thu, 17 Jan 2013 10:37:30 -0500

Ing. Aquino, buenos días.

Nuestra firma se dedica a asesorar a los emprendedores. Nuestra especialidad son las Finanzas y la Estrategia Empresarial.

Podemos apoyarle en sus objetivos de capacitación con charlas gratuitas y con costo en las áreas mencionadas. La charla que acordemos sin costo tiene duración de una hora. Las charlas con costo ascienden a Us 30 + IVA por participante (13 participantes mínimo) con una duración mínima de 2 horas por charla. El precio incluye material impreso y equipo para proyectar.

Si se compromete una charla por mes durante los próximos 4 meses, podemos considerar la última charla sin costo.

El proceso a seguir es el siguiente:

1. Definir los temas de su interés.
2. Calendarizar las charlas.
3. Coordinar la emisión de facturas y pagos respectivos. En las charlas con costo se requerirá el pago anticipado.

Cualquier inquietud no dude en indicarme.

Javier Pérez H. | Director

ProFinance | Asesores Empresariales

Km 1.5 Vía Samborondón | Edif. SBC Office Center Piso 2, Ofic. No. 5

Oficina: 04-283 4991 | Móvil: 099-2131 117

Anexo 17

Tipos de máquinas utilizadas y sus características.	
Máquina 1	Heidelberg (Alemania) Speedmaster SM 52-4, Offset Pliego de 4 colores
Máquina 2	Estilo de Hamada E47 de la máquina de impresión en offset de la buena calidad (1 color)
Máquina 3	Maquina de impresion en offset marca heidelberg modelo sormz, dos colores,
Máquina 4	Máquina impresora flexográfica de cuatro colores DBYSJ1000
Guillotina	Cortadora para el papel (QZX920CD)

Guillotina doble hidráulica de la guía para el papel (QZX920CD)



Máquina de impresión en offset marca Heidelberg modelo sormz, dos colores,



Máquina impresora flexográfica de cuatro colores DBYSJ1000



Estilo de Hamada E47 de la máquina de impresión en offset de la buena calidad (1 color)



Heidelberg (Alemania) Speedmaster SM 52-4, Offset Pliego



ANEXO 18: INGRESOS Y GASTOS PROGRAF S.A.

ENERO A ABRIL 2013

RUBROS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	totales 4 meses***
Ventas de Prograf S.A. 12%*	\$ 31.166,05	\$ 32.000,00	\$ 33.000,00	\$ 35.000,00	\$ 131.166,05
Ventas de Prograf S.A. 0%*	\$ 1.026,72	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 5.526,72
VENTAS TOTALES	\$ 32.192,76	\$ 33.500,00	\$ 34.500,00	\$ 36.500,00	\$ 136.692,76
COMPRA DE MATERIA PRIMA (PAPEL, CARTULINA, ADHESIVO)*	\$ 8.500,00	\$ 6.500,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 35.000,00
COMPRA DE MATERIA PRIMA (PLANCHAS)*	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 7.600,00
INSUMOS*	\$ 1.000,00	\$ 500,00	\$ 1.000,00	\$ 500,00	\$ 3.000,00
TOTAL DE COMPRAS	\$ 11.300,00	\$ 8.800,00	\$ 13.000,00	\$ 12.500,00	\$ 45.600,00
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 20.892,76	\$ 24.700,00	\$ 21.500,00	\$ 24.000,00	\$ 91.092,76
sueños DE ENERO A MAYO DEL 2013	\$ 1.984,50	\$ 1.984,50	\$ 1.984,50	\$ 1.984,50	\$ 7.938,00

PROMEDIO
\$ 11.400,00

Elaborado por: La autora

Fuente de Valores aproximados *: PROGRAF S.A.

** 5% de incremento en las ventas para proyectar y demostrar la el incremento de la productividad.

***Son los únicos valores que tienen incremento o decremento para la elaboración de los estados de P y G presentados para realizar las proyecciones, el resto de los rubros se mantienen.

