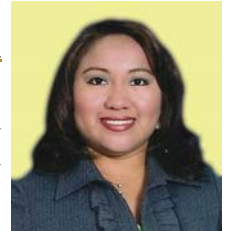


Influencia del clima laboral en la productividad del talento humano en las empresas del sector gráfico

Aquino Onofre Irma Angélica

Escuela de Postgrado.
Maestría en Administración y Dirección de Empresas (Mba).
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. UTEG
ginoises@hotmail.com



Resumen

En Ecuador existen empresas como es el caso de las imprentas; que son negocios pequeños liderados por lo general por una sola persona, son administradas a imagen e iniciativa de sus dueños o administradores de manera empírica debido a que desconocen una adecuada estructura organizacional y cómo administrar el talento humano, preocupándose sólo de obras contratadas en el tiempo pactado; pero no realizan un seguimiento óptimo a sus clientes, proveedores, ni el desempeño de sus colaboradores. El presente artículo expone y analiza situaciones que enfrentan a diario las imprentas en relación con el ambiente y clima organizacional mediante encuestas dirigidas a propietarios, empleados y entrevistas realizadas mediante un panel de expertos con experiencia en las diferentes áreas claves de desempeño de las industrias gráficas. El objetivo es analizar cómo transformar el potencial de productividad de una organización sacando el máximo provecho de la contribución del personal porque 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 de la empresa.

Palabras claves: modelo de gestión, talento humano, clima laboral y productividad.

Abstract

In Ecuador there are companies such as printers; small businesses that are usually led by one person, are administered to image and initiative of their owners or managers empirically known because an adequate organizational structure and managing human talent, caring only works contracted in the time given; but do not perform optimal track your customers, suppliers, or the performance of its employees. This paper presents and analyzes situations they face every day in relation to the printing environment and organizational climate surveys by addressed to owners, employees and interviews by a panel of experts with experience in various key performance areas of the printing industry. The aim is to analyze how to transform potential productivity of an organization taking full advantage of the contribution of the staff because the greater the opportunity given to the human talent to participate in the processes of the organization, the greater the contribution made in meeting the goals of the company.

Keywords: management model, human talent, climate employment and productivity.

Recibido: Enero 3, 2014 **Aceptado:** Marzo 7, 2014
Nº 7. Abril - Septiembre 2014 pp. 16 - 29
ISSN 1390-6321

Introducción

En Guayaquil existen empresas emprendedoras guiadas por sus propietarios-administradores 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 y además inexistencia de asignación de responsabilidades.

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 imprentas de la Parroquia 9 de Octubre de la ciudad de Guayaquil se evidenció 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 artículo quiere inducir a la implementación de un modelo como propuesta para incrementar la productividad del talento humano en las empresas del sector gráfico, 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.

Antecedentes

Según el autor Armando Camejo indica que el Recurso Humano (RH) sigue siendo el activo más importantes para las organizaciones, aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son también recursos necesarios para la organización, los 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 ¹.

El 100% de las imprentas de la parroquia 9 de Octubre de la ciudad de Guayaquil no poseen un modelo de gestión de talento humano, conociendo a este como un elemento clave que hace una la filosofía de trabajo, un cimiento sobre el cual es posible construir una gestión de la calidad, que permita atender a todas las partes interesadas, es decir a los clientes, los empleados, los proveedores, los propietarios y a la comunidad. Estas imprentas no poseen planes de capacitación, motivación, ni reglamentos internos que regulen ciertas normas y contengan sanciones al personal irresponsable en sus obligaciones.

El Sr. Ítalo Desantis Buenaire Gerente de producción, ventas y diseño de la imprenta PROGRAF S.A. está de acuerdo con lo antes citado él cree fielmente en que el hecho de incentivar a su personal los hace más productivos; a la vez considera que las multas y sanciones hace reflexionar al personal y los compromete a ser más responsables. Para ello debe considerarse que se debe mejorar la calidad mediante la eliminación gradual de los problemas y la mejora continua de los procesos, inevitablemente conduce a mejorar la productividad de la empresa y el bienestar de sus empleados. La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. ²

PRODUCTIVIDAD = Producción / Recursos utilizados

Con esto se refleja el uso eficiente de recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de bienes y servicios. Entonces para poder medir estos recursos hay que revisar los siguientes criterios:

- Eficiencia en la utilización de los recursos

Eficiencia = Producción útil/ Capacidad del sistema

- Eficacia, comparando el resultado logrado con el posible.

¹ 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.

² LÓPEZ, Msc. Assad. La Productividad. Módulo Gerencia de Operaciones. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. [Material en cd -octubre /2011]>

Eficacia = Producción útil/Objetivo propuesto

Según referencia de módulo sobre Gerencia de Operaciones ³: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: dinero

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 resultados ⁴

En relación a esta referencia se tendrá un guía para 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. En una entrevista realizada previamente la Eco. Patricia Navarrete de Ordóñez ⁵ Directora de editorial de la empresa Manglar editores argumenta que sería ideal un modelo de gestión pero eso se debe acoplar a cada empresa, de acuerdo a lo que hagan porque por ejemplo manifiesta: “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”. También aporta diciendo: “En lo que es imprenta la productividad está ligada al factor tiempo. Y se acorta los procesos y el tiempo de entrega, y eso es dinero. Lo que siempre se cuida mucho es el tiempo de entrega, y servicio al cliente para no perder la confianza del cliente”.

En este sector las imprentas sufren los mismos síntomas en la problemática del clima y cultura organizacional. Las imprentas que más adelante vamos a estudiar, 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. Por lo que 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. Todo esto debido a la Existencia de gestión inapropiada del talento humano en las empresa dedicada a procesos gráficos”. A continuación se han considerado en el siguiente gráfico causas y efectos más frecuentes que se presentan en estas imprentas.

Todo lo expuesto anteriormente nos conlleva resolver las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las características comunes en las imprentas, que afectan la cultura y el clima organizacional?, ¿Cómo están estructuradas

³ LÓPEZ, Msc. Assad. La Productividad. Módulo Gerencia de Operaciones. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.[Material en cd -octubre /2011]>

⁴ LÓPEZ, Msc. Assad. La Productividad. Módulo Gerencia de Operaciones. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.[Material en cd -octubre /2011]>

⁵ Panel de expertos (2013)

organizacionalmente las imprentas en la actualidad?, ¿Cómo influye la inapropiada Gestión del Talento Humano en las empresas dedicadas a procesos gráficos? Debido a estas interrogantes se quiere demostrar que la elaboración de un modelo de Gestión de Talento Humano para este tipo de empresas optimizará el clima organizacional e incrementará su productividad en la realización de los procesos gráficos. Para que se lleve a cabo, se deberá tomar en cuenta los siguientes factores claves:

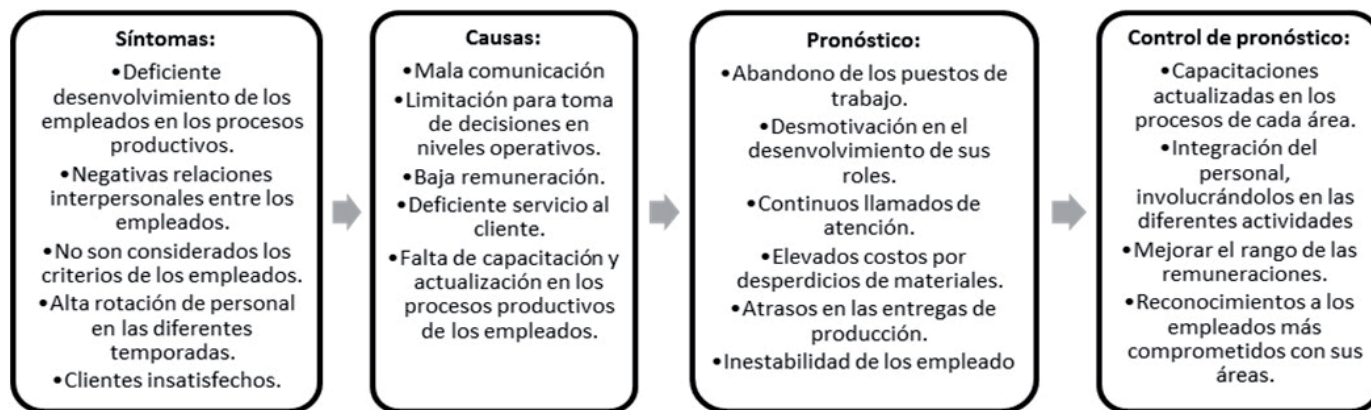


Figura No.1 Diagnóstico para Planteamiento del Problema
Elaborado por: Ing. Irma Aquino(2013)

Todo lo expuesto anteriormente nos conlleva resolver las siguientes interrogantes: ¿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?, ¿Cómo influye la inapropiada Gestión del Talento Humano en las empresas dedicadas a procesos gráficos? Debido a estas interrogantes se quiere demostrar que la elaboración de un modelo de Gestión de Talento Humano para este tipo de empresas optimizará el clima organizacional e incrementará su productividad en la realización de los procesos gráficos. Para que se lleve a cabo, se deberá tomar en cuenta los siguientes factores claves:

- Cumplimiento de normas y reglas internas.
- 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 y programas de integración.
- 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.

Material y métodos

Para demostrar que la elaboración de un modelo de Gestión de Talento Humano en este tipo de empresas optimizará el clima organizacional e incrementará su productividad en la realización de los procesos gráficos se ha procedido a realizar una investigación descriptiva, para esto, se utilizaron encuestas, entrevistas y paneles de expertos, todo lo cual sirvió para aportar evidencia empírica a favor de un modelo de gestión basado en Talento Humano que permitirá las empresas del sector gráfico en especial las imprentas puedan mejorar su clima organizacional al implementarlo. La población escogida para este estudio de investigación fue en la parroquia 9 de Octubre de la ciudad de Guayaquil a la cual le pertenecen 47 imprentas ⁶. Ver Figura No. 2, estas en su mayoría son manejadas por grupos familiares y con una administración empírica, poco científica y de estructuras organizacionales muy similares.

Resultando un total de 18 imprentas para recabar información mediante encuestas que permitieron identificar

⁶ Imprentas activas autorizadas para emitir facturas por parroquia ubicadas en la ciudad de Guayaquil es de 470. Servicio de Rentas Internas. Requerimiento de Información. OFICIO 917012012OICC002532. Quito 8 de Noviembre del 2012. (Oficio en estadofísico Guayaquil 29-NOV-2012)

Población total de imprentas autorizadas en Guayaquil

- Imprentas de otras parroquias de Guayaquil
- Total de imprentas en la parroquia 9 de Octubre

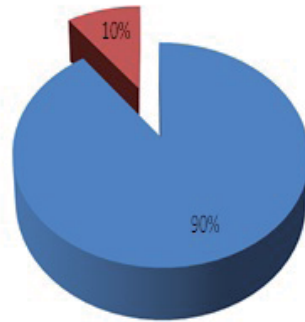


Figura No.2 Población de imprentas en Guayaquil
Fuente: Servicio de Rentas Internas, 8 de noviembre del 2012
Elaborado por : Ing. Irma Aquino (nov 2012)

cuáles son los problemas que generalmente enfrentan además se realizaron encuestas dirigidas a los empleados de toda el área de la población establecida (38 empleados) y Aplicando la metodología de investigación propuesta se recabaron datos que permitió evaluar la viabilidad del mismo. Para tener un amplio panorama en el análisis se utilizó la 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.

Resultados

A continuación se presenta los resultados más representativos de las encuestas realizadas a empleados de las diferentes imprentas de Guayaquil, cuyo objetivo de la encuesta dirigida a los empleados fue conocer la opinión acerca del ambiente laboral dentro de las imprentas. Como datos generales de los encuestados tenemos que: Más de la mitad de los trabajadores encuestados son hombres debido a que tradicionalmente es un empleo para

GÉNEROS DE LOS TRABAJADORES

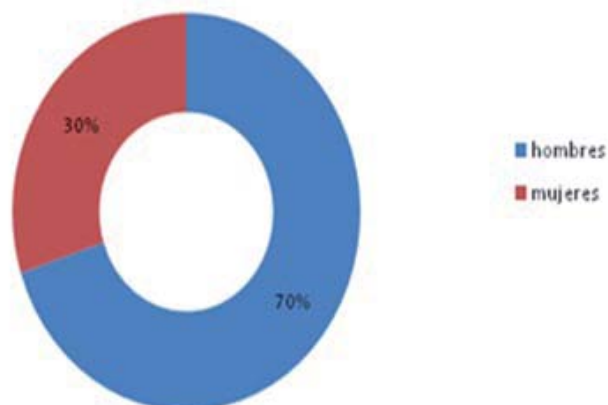


Figura No. 3 Género
Elaborado por : Ing. Irma Aquino (2013)

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).

Edad de los empleados

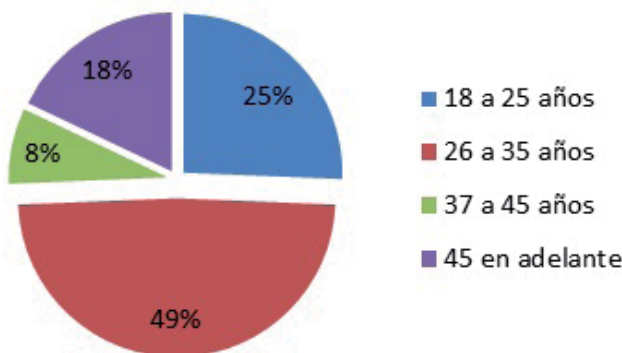


Figura No.4 Edad de los empleados
Elaborado por: Ing. Irma Aquino(2013)

Donde 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.

Enunciados que representan liderazgo



Figura No.5. Enunciados que representan liderazgo
Elaborado por: Ing. Irma Aquino(2013)

Se pidió a los empleados que indiquen que representan el Liderazgo de su(s) jefes en la empresa. Ver Figura No.5 En esta pregunta 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.

Situaciones que se dan en su empresa

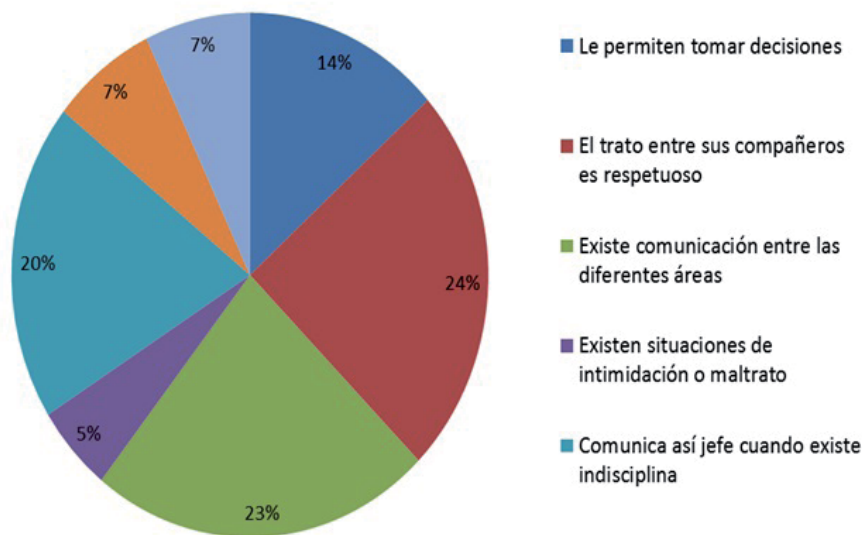


Figura No 6. Elaborado por: Ing. Irma Aquino(2013)

¿Cuáles de estas situaciones se dan en su empresa?. Es otra de las preguntas más relevantes que se realizó a las personas que trabajan en las imprentas y estos fueron los resultados: Ver figura 6

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 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.

¿Cuál de estos factores le produce estrés en su empresa? 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

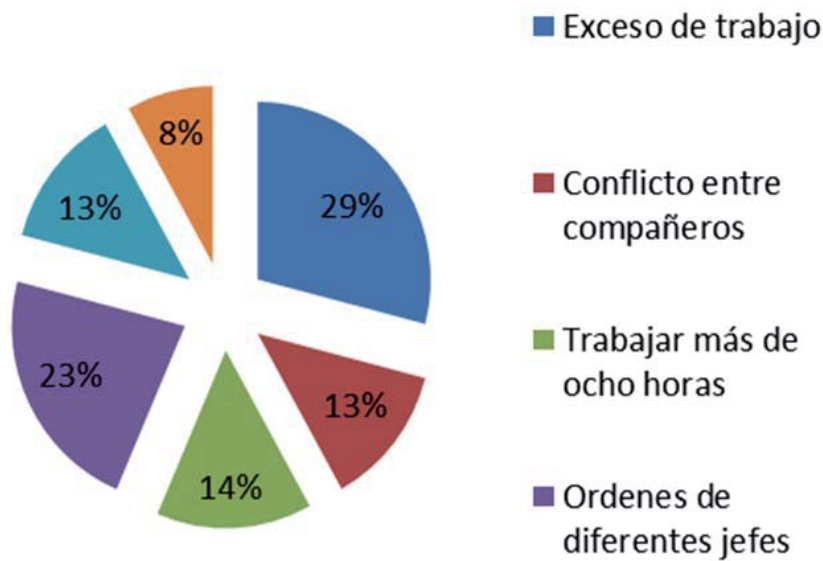


Figura No 7 factores le produce estrés en su empresa

un 51,43% 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.

Programas existentes

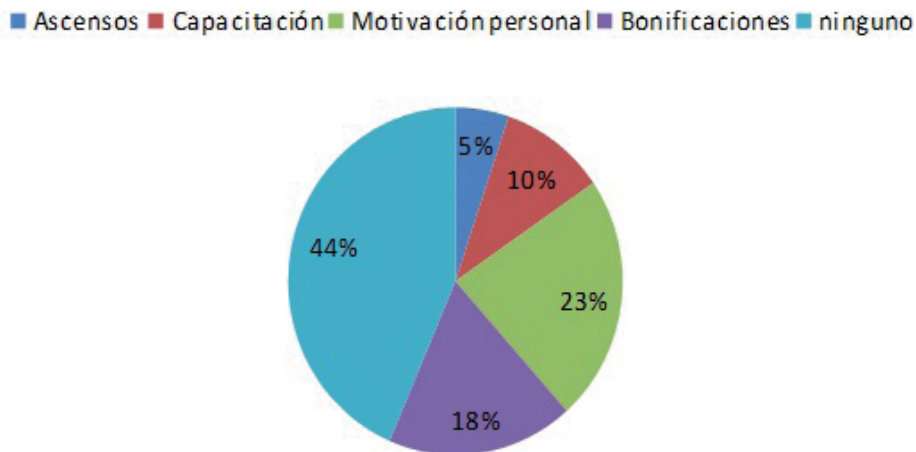


Figura No 8: Elaborado: por la autora (2012)

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.

Otra de las preguntas planteadas fue: ¿Cuál de estos programas existen en la imprenta que trabaja? 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, casi

Existencia de Reglamento Interno

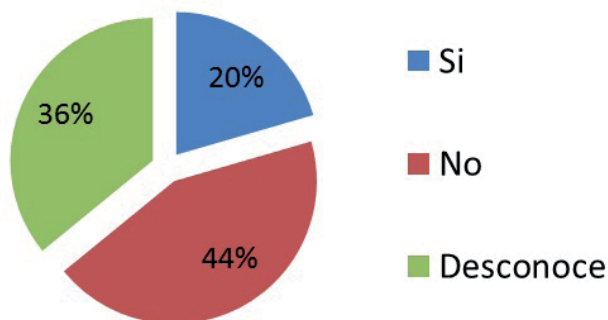


Gráfico No.9 Elaborado: por la autora (2012)

el 18% 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. Por otra parte también se preguntó: ¿En la empresa existe algún reglamento interno? Lo que quiere decir que el 43,59% de los empleados afirman que no tienen reglamentos internos en sus imprentas, el 35,90% desconoce

Está preparado para cambios Administrativos

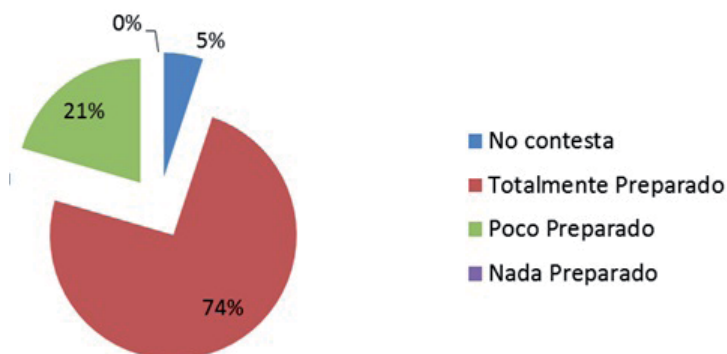


Gráfico No.10 Elaborado: por la autora (2012)

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. Y por último se plantea la siguiente pregunta ¿Si la imprenta desea incorporar algún proceso para mejorar su administración, se sienten preparados para aceptar y enfrentar los cambios que implementen?

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. A las 18 personas que administran las imprentas que se encuestaron tenemos que el 83,33% son hombres y tan solo el 16,67% son 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. Y estas personas encuestadas se desempeña en los siguientes cargos.

Se preguntó acerca del modo de contratación del personal y sus respuestas fueron: Cuando se consultó si las

CARGO

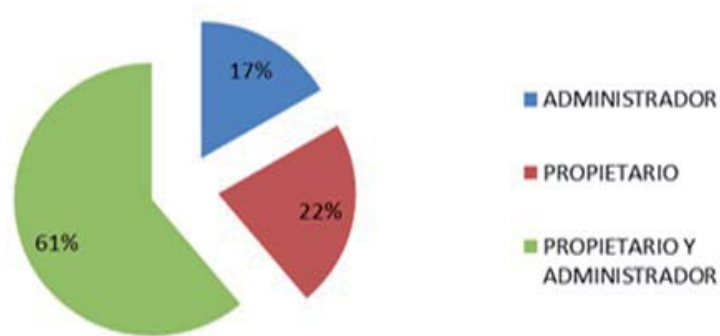


Gráfico No.11 Elaborado: por la autora (2012)

imprentas poseen códigos de conducta, encontramos que 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.

POSEE DEPTO. DE RRHH

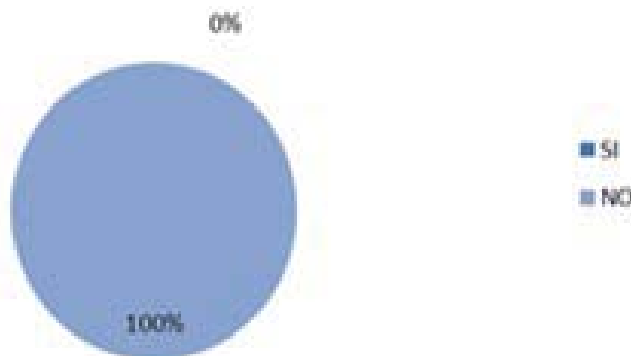


Gráfico No.12 Elaborado: por la autora (2012)

Entre las respuestas más importantes tenemos que: De las 18 imprentas encuestadas, ninguna posee departamento de Recursos Humanos.

MÉTODOS DE RECLUTAMIENTOS DE PERSONAL

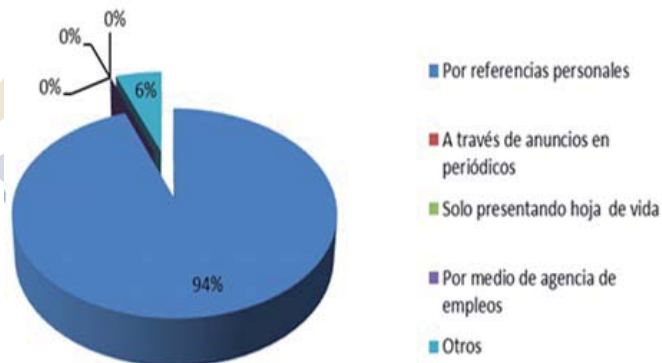


Gráfico No.13 Elaborado: por la autora (2012)

Poseen códigos de ética para resolver problemas

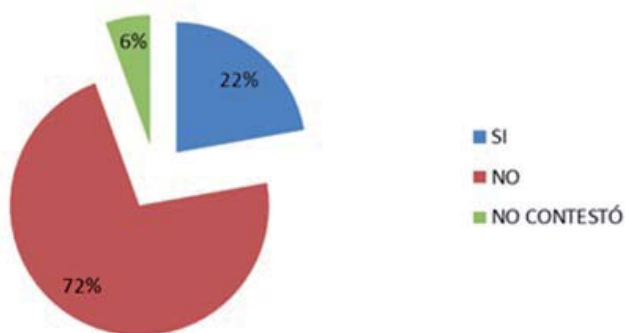


Gráfico No.14 Elaborado: por la autora (2012)

Cuando se consultó si las imprentas poseen códigos de conducta, encontramos que 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. Se pidió a los encuestados que se señale los diferentes llamados de atención que por lo general realiza a sus empleados en la imprenta que administra, 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. Entre las respuestas fueron:

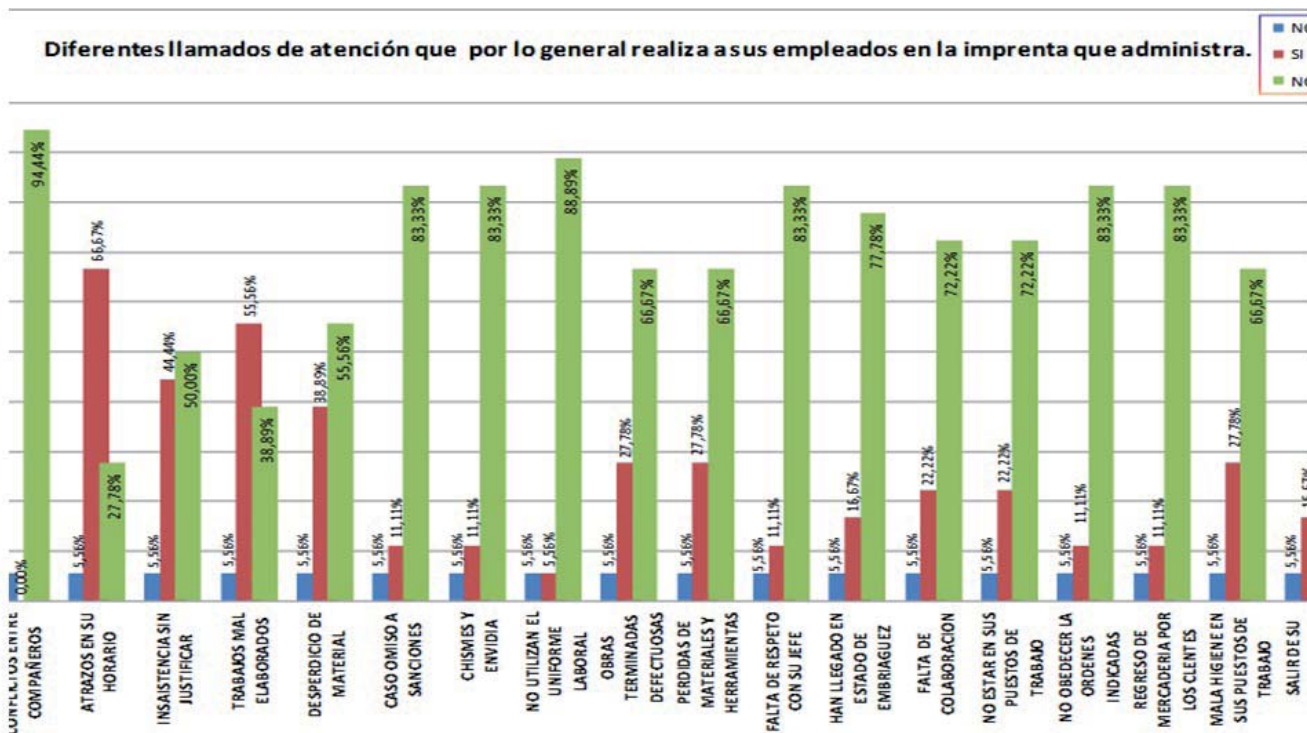


Gráfico No.15 Elaborado: por la autora (2012)

De los diferentes llamados de atención que por lo general realizan los propietarios a sus empleados en las 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.

Considera que debería implementarse un modelo de Gestión de Talento Humanos

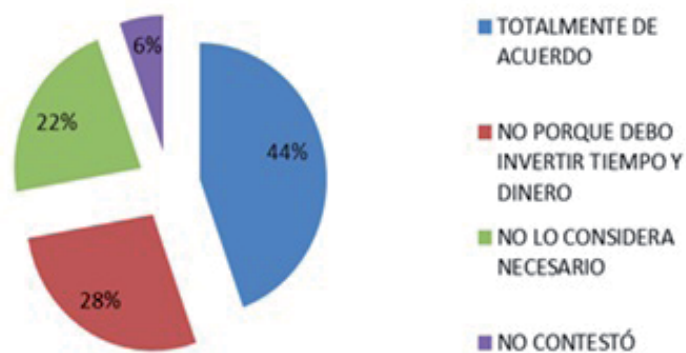


Gráfico No.16 Elaborado: por la autora (2012)

Para finalizar se preguntó ¿Considera que debería implementarse un modelo de gestión de talento humanos que permita mejorar el clima y la cultura organizacional en la imprenta? Sobre esto podemos decir que 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.

Discusión

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, y haber 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. Según las hipótesis planteadas todas estas imprentas sufren los mismos síntomas en porcentajes equivalentes, tampoco poseen un reglamento interno que los conduzca al excelente compromiso y comportamiento dentro de ellas. Se conoce que el 100% no tienen un departamento de talento humano y según aportaciones adicionales de sus propietarios no les es indispensable porque solo se limitan a ver resultados por las producciones realizadas y entregadas justo a tiempo y que por ser pequeñas aclaran que no requieren de esta área organizándose para coordinar todo ellos mismos. 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, además es urgente la necesidad de implementar el modelo de Gestión basado en el talento humano según la pregunta de la encuesta dirigida a los propietarios indican en un 44,44% que están Totalmente de acuerdo.

Se evidenció también que no tienen programas de capacitación, reconocimiento, integración y motivación, es un mínimo porcentaje donde existen estos programas que de una u otra forma logran retener a los empleados. Toda la información que se recabó 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.

La elaboración de un Modelo de Gestión de Talento Humano que se recomienda para las Empresas gráficas está basada en la cadena de valor de procesos en los negocios, derivado del concepto de Michael Porter.⁷

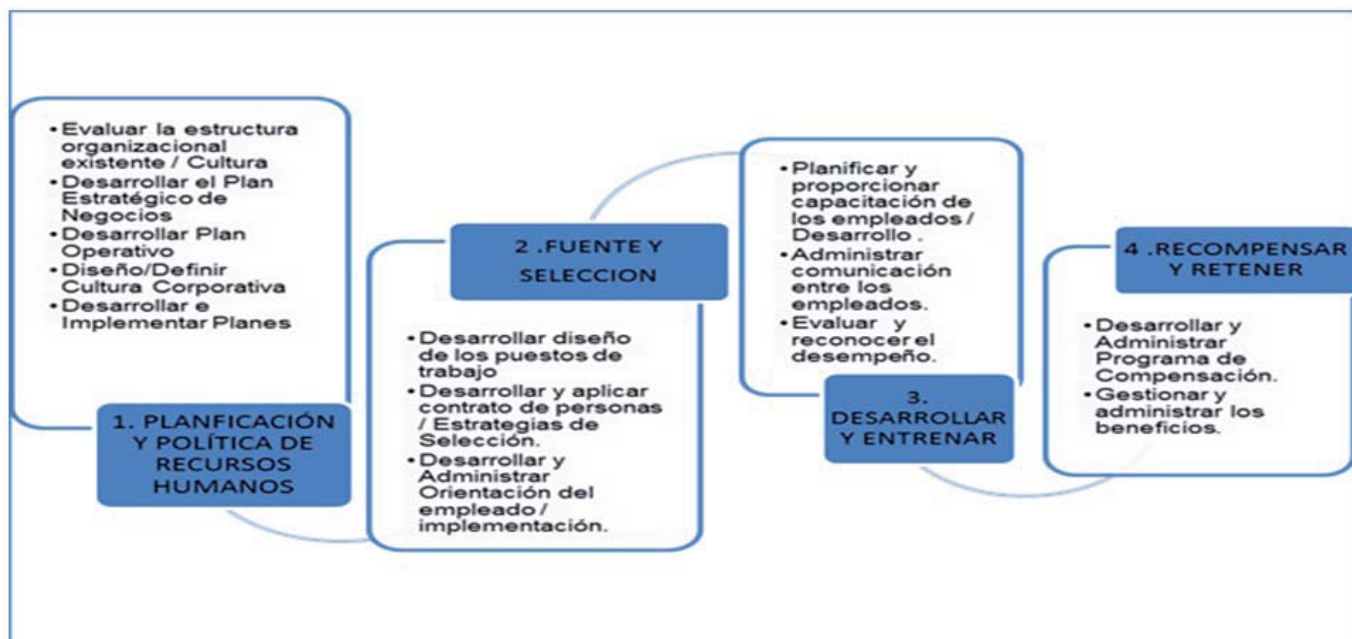


Grafico No.17 Elaborado: por la autora (2012)

Modelo de Gestión basado en talento humano para imprentas

El proceso escogido en esta cadena de valor es específicamente para ser implementado en imprentas que están 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. Según los objetivos de la Gestión de Talento humano este proceso ayudará 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.

Debido a esto 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 gran motivación entregarán trabajos eficientes y una calidad del servicio proporcionado de manera eficaz.

Como resultado de esto se creará una cultura de comunicación, trabajo en equipo y compromiso para no solo proponerse a entregar trabajos puntuales sino trabajos con valor agregado reflejado en producciones y atención al cliente personalizada. Para que la implementación de un modelo de gestión tenga éxito debe ser adoptado y analizado como tentativa para los negocios que recién inicien sus funciones y necesiten tener un panorama de cómo

⁷ The International Business Languages Release 4.0 Human Resources Management Taxonomy. Refers to the U.S. Firm of Price water house coopers Lp and Other Members of the Worldwide Pricewaterhouse Coopers Organization. Release 4.0 0198. Año 1998. (Consulta Pdf-Adobe Reader: 2013)

es actualmente la cultura organizacional en las imprentas en esta industria competitiva de la ciudad de Guayaquil. Por eso la gerencia o el propietario deben decidirse

a someterse al cambio y acepten que su actual forma de administrarla se está realizando una ineficiente gestión con una organización muy simple y esto se verá 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. Aunque en realidad no existe un modelo idóneo para administrar el talento humano en una imprenta, es necesario que en este tipo de empresas consideren las herramientas que se proporcionan sobre gestiones administrativas con un sinnúmero de procesos que sirven para desarrollar el talento humano y que estos colaborados que lo conforman sean más productivos

y así estas organizaciones ganen participación en el mercado.

Esto se verá 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". De esta forma aumentaría la productividad, el compromiso y lealtad de todo el talento humano al cual se debe preservar para la mejor interrelación entre empleados y empleadores. 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.

Bibliografía

- Camejo, A. ; Cejas, M. 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.
- Chiavenato, I.; Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. McGraw Hill Interamericana, 2000.
- Chiavenato, I.; Gestión del Talento Humano, Primera edición. McGraw Hill Interamericana, México: 2002.
- Koontz H.; Weihrich H. Administración Una Perspectiva Global Décimo Segunda edición. McGraw Hill Interamericana, 2003.
- López, A. La Productividad. Módulo Gerencia de Operaciones. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.[Material en cd –Octubre /2011]>
- Stoner A.; Gilbert, R.I.; Freeman, E. Administración. Sexta edición. Pearson Educación, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1995.
- The International Business Languages Release 4.0 Human Resources Management Taxonomy. Refers to the U.S. Firm of Price water house coopers Llp and Other Members of the Worldwide Pricewaterhouse Coopers Organization. Release 4.0 0198. Año 1998. (Consulta Pdf-Adobe Reader: 2013)