

**UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO**  
**CENTRO DE ESTUDIOS Y POSTGRADOS DE**  
**EDUCACIÓN CONTINUA**  
**C.E.P.E.C**



**TESIS DE GRADO**  
**PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO**  
**MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TEMA**

**REINGENIERÍA DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO  
LABORAL EN LA EMPRESA SUMINISTROS DEL PACIFICO DE LA  
CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

**AUTOR**

**ING.COM.ROBERTO AGUAS PUTÁN**

**TUTORA**

**ECON. CARLOTA VERA MÁRQUEZ, MAE**

**BABAHOYO - LOS RÍOS - ECUADOR**

**AÑO 2014**

## **CERTIFICACIÓN**

En mi calidad de Tutora de Tesis del trabajo de investigación sobre el tema **REINGENIERÍA DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA SUMINISTROS DEL PACIFICO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**, del ING. COM. ROBERTO AGUAS PUTÁN, quien ha cumplido con todos los requerimientos del programa de Magister en Administración de Empresas, considero que el trabajo investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes, el mismo que debe ser presentado para la sustentación ante el Tribunal que el Centro de Estudios y Postgrados de Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo designe.

**Julio del 2014**

-----  
**ECON. CARLOTA VERA MÁRQUEZ, MAE**  
**TUTORA DE TESIS**

## **DECLARACION DE AUTORÍA**

El presente trabajo de investigación **“REINGENIERÍA DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA SUMINISTROS DEL PACIFICO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**, es absolutamente original, auténtico y personal, en tal virtud, el contenido, efectos legales y académicos que se desprenden del mismo son de exclusiva responsabilidad del autor.

**ING. COM. ROBERTO AGUAS PUTÁN**

## **DEDICATORIA**

A Dios por su infinita bondad en concederme salud y capacidad para terminar con éxito el presente trabajo de investigación de conocimientos y concederme el privilegio de la vida y dándome lo necesario para lograr nuestras metas.

A mi esposa e hijos por la fuerza de concederme apoyo en todo momento en el desarrollo del trabajo de investigación.

A los amigos, colegas y empresas que me orientaron profesionalmente para terminar el presente trabajo.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia esposa e hijos por ser pilares fundamental en las metas alcanzadas y el apoyo permanente para el éxito.

A la Economista Carlota Vera Márquez, MAE por su constante apoyo profesional.

A la empresa Suministros del Pacífico donde he adquirido experiencias y conocimientos profesional.

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Mediante el presente documento libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo, realizado como requisito previo para la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas, cuyo tema **“REINGENIERÍA DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA SUMINISTROS DEL PACIFICO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”** y que corresponde al Centro de Estudio de Postgrado y Educación Continua-CEPEC de la Universidad Técnica de Babahoyo.

**Babahoyo, Julio del 2014**

**ING. COM. ROBERTO AGUAS PUTÁN**

## INDICE GENERAL

	Pág.
1. Introducción	11
2. Tema de investigación	13
3. Marco contextual de la investigación	14
4. Situación Problemática	18
5. Planteamiento del problema	19
5.1 Problema General	19
5.2 Subproblemas o Derivados	19
6. Delimitación de la investigación	20
7. Justificación	20
8. Objetivos de Investigación	22
8.1 Objetivo General	22
8.2 Objetivos Específicos	22
9. Marco Teórico	23
9.1 Marco conceptual	23
9.2 Marco referencial sobre la problemática de investigación	25
9.3 Postura teórica	46
10. Hipótesis y Variables	47
10.1 Hipótesis	47
10.2 Variables	47
11. Metodología de la Investigación	51
11.1 Modalidad de la Investigación	51
11.2 Tipo de Investigación	51

11.3 Método, Técnica y Herramientas	52
11.4 Población y Muestra de la investigación	53
12. Resultado Obtenidos de la investigación	55
12.1 Pruebas Estadísticas aplicadas en la verificación de las Hipótesis	55
12.2 Análisis e interpretación de datos	70
12.3 Conclusiones y Recomendaciones	72
12.3.1 Conclusiones	72
12.3.2 Recomendaciones	73
13. Propuesta de Aplicación de resultados	74
13.1. Alternativas Obtenidas	74
13.2. Alcance de Alternativa	74
13.3. Aspecto Básico de la Alternativa	80
14. Bibliografía	92
15. Anexos	
15.1. Operacionalización de las variables	
15.2. Resultados de las entrevista dirigida a Directivos y Personal de Administración	



## RESUMEN EJECUTIVO

La presente Tesis, está basada en una reingeniería del talento humano y desempeño laboral en la Empresa Suministros del Pacífico de la ciudad de Guayaquil, el mismo que contendrá procedimientos que garanticen en una forma razonable cambios oportunos y necesarios en las políticas de las actividades laborales, para ser más eficiente el rendimiento de los trabajadores del área de producción, y lograr crecimientos de volumen de producción aumentos de resultados económicos además hacer de la empresa competitiva en el mercado nacional.

El propósito de la reingeniería a aplicarse con respecto al talento humano y su desempeño en el área productiva se van a desarrollar mecanismos que conduzcan a designar tareas y funciones por competencias, es decir distribuir actividades laborales a cada trabajador de acuerdo a conocimientos, habilidades, destrezas y saberes.

Se aplicaran un análisis de evaluación del rendimiento del desempeño de las labores que cumple en el área de producción, estamos seguros que la empresa Suministro del Pacífico va aplicar los cambios propuesto a través de una reingeniería del Talento humano, para mejorar el desempeño laboral y optimizar resultados operativos, administrativos y económicos para el negocio.

Es necesario e importante que la empresa Suministros del Pacífico se mantenga en el mercado competitivo Nacional por la calidad del producto, abasteciendo en especial a clientes del sector de exportadores de banano.

## **ABSTRACT**

This thesis is based on a reengineering of human talent and job performance in the Company Supplies Pacific city of Guayaquil, it will contain procedures to ensure a reasonably timely and necessary changes in policy work activities, to be more efficient performance of workers in the area of production, and achieve growth in production volume increases economic performance also make the company competitive in the domestic market.

The purpose of reengineering to apply with respect to human talent and performance in the production area will develop mechanisms leading to designate tasks and functions competency, ir distributed work activities each worker according to knowledge, skills and knowledge.

An analysis of performance evaluation of the performance of the work it performs in the production area is implemented, we are confident that the company Supply Pacific will implement the proposed through a reengineering of human talent changes, to improve job performance and optimize operational, administrative and financial results for the business.

It is necessary and important that the company keeps Pacific Supply in the National competitive market for product quality cardboard boxes used to pack and pack fruits especially bananas, to foreign markets, stable production in the shortest time possible and even low-cost, factors affecting to be within the competitive market.

## 1.- INTRODUCCIÓN

Reingeniería es sinónimo de innovar sistemas y proceso dentro de una organización para obtener ventajas competitivas en el desempeño de las áreas o departamento de la empresa cumpliendo sus objetivos y prioridades mejorando la eficiencia, eficacia y efectividad del talento humano.

La reingeniería propone nuevas estructuras administrativas, teniendo como meta rediseñar las actividades de soporte que agregan valor al producto o servicio, cambios estructurales de dirigir, incluso cambios de cómo estoy dirigiendo la empresa, oportunos y necesarios fundamentalmente para reactivar, resurgir nuevos procedimientos que logre resultados económicos de crecimiento empresarial.

La empresa debe enfrentar nuevos cambios oportunos y necesarios para optimizar resultados productivos y económicos, reto empresarial para ser competitivas en el mercado a nivel local, provincial o nacional, es por esto la necesidad de la empresa de Suministros del Pacífico de la ciudad de Guayaquil aplique una reingeniería del Talento Humano en el desempeño laboral del área de producción.

La finalidad de la investigación es la propuesta de un modelo de reingeniería al Talento Humano del área de Producción, que permita distribuir tareas y funciones de acuerdo a las competencias del trabajador, es decir prevalece conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar labores específicas técnicas para el manejo en forma adecuada de las maquinarias industriales, las personas que asumen el desempeño administrativo de una organización son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas, siendo la

base fundamental es la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr el éxito de los negocios empresariales, capacidad de producir al mínimo de recursos para alcanzar los planes de producción y crecimiento económico empresarial.

Cuando la empresa observa que sus planes de producción disminuyen y la rentabilidad decae en forma alarmante, las empresas deben tomar la decisión de volver a reestructurar con direccionamientos de cambios a través de una reingeniería en el área donde existe el problema operativo y administrativo de la empresa.

## **2.- TEMA DE INVESTIGACIÓN**

REINGENIERÍA DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA SUMINISTROS DEL PACÍFICO (SUPAC) DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

## **3.- MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **3.1 Contexto Internacional.**

En un mercado globalizado las empresas internacionales manejan los negocios con las metas siempre de optimizar producción, en el menor tiempo posible y con un mínimo costo, pensando siempre en la calidad del producto o servicio y cuando disminuye los índices productivos y económicos, aplican reingeniería, es decir con cambios oportunos y necesarios, reestructurando, rediseñando procedimientos, siendo el propósito de mantenerse en el mercado competitivo y optimizar resultados económicos empresarial.

En Latinoamérica vienen aplicando reingeniería a sus diferentes procesos administrativos y operativos con todo éxito, logrando el propósito de cambiar, rediseñar, reestructurar nuevos procesos que permita resultados económicos crecientes para las empresas y lograr mayores resultados económicos. Diario EL Comercio (2013).

Por lo tanto consideramos que las empresas a nivel global tienden a mejorar sus resultados operativos, administrativos y económicos, a través de la aplicación de una reingeniería que permita lograr mayores resultados y crecimiento empresarial.

La reingeniería ha salvado a empresas grandes a nivel internacional, pues han considerado conveniente su aplicación y con el mercado de libre comercio Perú, Colombia entre otros han logrado mejorar los procesos productivos y administrativos de los negocios, con resultados óptimos, con cambios necesarios, reestructurando, nuevos diseños de procedimientos administrativos y logrando mejorar, optimizar resultados con cifras de crecimientos productivos y de resultados de aumentos económicos empresarial, a través de la aplicación de la Reingeniería en los diversos

procesos productivos y administrativos.

### **3.2 Contexto Nacional.**

En el Ecuador se viene aplicando reingeniería en empresas de diferentes actividades, públicas y privadas, siendo el propósito de lograr que los servicios públicos sean eficientes, oportunos y de inmediato; que las empresas privadas tengan una calidad del producto o servicio, trabajadores idóneos con competencias, que la producción sea en el menor tiempo y a un costo bajo, factores que inciden y que prevalecen para que las empresas sean competitiva dentro del mercado nacional.

Importadora Industrial Agrícola S.A.-IIASA ha aplicado reingeniería en áreas de servicios de clientes, bodegas y administración, a fin de lograr mayor rendimientos de eficiencia y eficacia en el desempeño laboral de cada una de las áreas señaladas y optimizar resultados tanto administrativos como económicos. Vistazo (2013).

Igual forma el Municipio de Portoviejo considera que tiene exceso de personal laborando en las diferentes dependencias, tiene actualmente 1.200 entre empleados y obreros, se está desarrollando una reingeniería al Talento Humano siendo el propósito de reducir el exceso de trabajadores. Universo (2014).

En muchas empresas nacionales se viene aplicando reingeniería con resultados óptimos productivos y económicos, cambios oportunos, implementado sistema de control de calidad ISO que nos permite garantizar el producto o servicio, cambios, mejoras y crecimiento de los negocios empresariales, mantenerse en el mercado competitivo nacional, factor de calidad del producto y como resultado satisfacción de los clientes, señalamos empresas como Grupo Deprati que vienen aplicando

reingeniería y como resultado crecimiento económico considerando calidad de los servicios y productos, Colineal con sus muebles de madera para hogar y de oficina con óptimos producto de calidad, Toni Yogurtempresa industrial de alimentos producto reconocido de calidad, entre otros empresas que se han posicionado dentro de mercado competitivo nacional.

### **3.3 Contexto institucional.**

La empresa Suministros del Pacífico relativamente joven por espacio de cinco años en la actividad industrial, ubicada en el km.22 de la ciudad de Guayaquil y su objetivo social elaboración y comercialización de cajas de cartón que sirve para empacar en especial la fruta banano al exterior, manteniendo clientes a nivel nacional en especial las empresas exportadoras de Banano.

La empresa Suministros del Pacífico es seguro que va a aplicar Reingeniería al Talento Humano en el desempeño laboral, por los diversos factores e incidencias que se vienen dando, en el bajo rendimiento laboral del área de producción y como consecuencias no se cumple con los planes de producción, incumplimiento a clientes de sus pedidos, pagos atrasados a proveedores, reducción de ventas y disminución de resultados económicos de la empresa.

Con la reingeniería apunta a mejorar, cambiar, volver a reestructurar, rediseñar todo el mecanismo de control de tareas y funciones de los trabajadores, distribuyendo labores por competencias, esto es prevalece conocimientos, habilidades y destrezas para manejar técnicamente y en forma adecuada los mecanismos de las maquinarias y demás labores productivas de la empresa.

Además con la aplicación de la reingeniería en la Empresa Suministros del Pacífico,



se cumpliría con los planes de producción en el menor tiempo posible y a un bajo costo, factores que inciden a obtener productos de calidad y que la empresa sea competitiva en el mercado nacional.

### **3.4 Situación Actual.**

La empresa Suministros del Pacífico, actualmente se encuentra fabricando el producto caja de cartón, con índices bajos de unidades elaboradas, que no abastece el pedido de los clientes, por lo tanto se reduce las ventas e ingresos, la iliquidez no permite que se cumpla con los planes de pagos a proveedores nacionales y del exterior.

Problemas a consecuencia del bajo rendimiento en el desempeño laboral del área de producción, mencionando elementos que han incidido falta de competencias, manejo inapropiado de las maquinas industriales, mantenimiento inadecuado, trabajadores improvisados, desconocimiento de labores específicas.

A todo esto se agrega faltas de conocimientos, habilidades y destrezas, paralizan la planta industrial por mantenimiento, reparación esto equivale a reducir rendimiento y producción.

Debo reiterar que estamos analizando en forma presencial en el área de producción, los trabajadores no laboran en equipo, cada quien hace lo suyo, hacen lo necesario para cumplir, nos atrevemos a indicar se improvisan todas las tareas del área de producción, por lo tanto estos factores inciden en el bajo rendimiento laboral y no se logre los planes de producción y esto en cifras equivale a pérdidas económicas de la empresa.

Existe otros factores pero mínimo pero necesario señalarlos que debe buscarse solución y que se puede convertir en lo posterior en un potencial riesgo con perjuicios económicos para la empresa, bodegas donde se almacena de todo insumos, papelerías, bobinas de papel, cajas de cartón lista para entregar a clientes.

#### **4.- SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.**

En la empresa Suministros del Pacífico ha bajado notoriamente el rendimiento en el desempeño laboral en el área de producción y consecuentemente ha disminuido el volumen de producción, incumplimiento de pagos a proveedores nacionales y del exterior, no se cumple con los planes de ventas, el índice del potencial económico ha bajado considerablemente.

Disminuye el prestigio y credibilidad ante las entidades de control fiscal, por cuanto se están manejando valores con cifras cambiantes en forma permanente, especialmente las declaraciones mensuales relacionadas al IVA, creando la duda ante los organismos de control por que bajan o se incrementan los inventarios con cifras alarmantes.

Estos inconvenientes obedecen al bajo rendimiento en el desempeño laboral del área de producción y consecuentemente a factores que han incidido como: manejo inapropiado de las maquinas industriales, mantenimiento inadecuado, falta de conocimientos, habilidades, destrezas es decir no tienen competencias, se improvisan labores, paralización de la planta industrial por falta de mantenimiento,desconocimiento elementales del manejo de las maquinarias.

No existe un mantenimiento adecuado; las maquinas deben ser operadas con cuidado y respetando las normas de seguridad, muchas veces el trabajador

paralizada las jornadas por descuido en el manejo de las máquinas o por falta de habilidades, destrezas y conocimientos, en valores representa pérdidas económicas para la empresa.

Otro elemento que influye en el bajo rendimiento laboral y consecuentemente en los planes de producción, son los tiempos muertos, término utilizado en las industrias, cuando se paralizan las maquinarias de la planta industrial por el mantenimiento a equipos y máquinas. Este factor incide en la disminución del volumen de producción por el incumplimiento de los planes productivos.

## **5.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

### **5.1 Problema General.**

5.1.1 ¿Cómo afectará la reingeniería del talento humano en el desempeño laboral en el área de producción en la empresa Suministros del Pacífico de Guayaquil?

### **5.2. Sub problemas o Derivados.**

5.2.1 ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del personal del área de producción?

5.2.2 ¿Se ha ubicado a los trabajadores en tareas acordes a sus capacidades?

5.2.3 ¿De qué manera ubicar a los trabajadores en puestos de acuerdo a sus capacidades laborales en el área de producción?

## **6.- DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **6.1 Delimitación Espacial.**

El presente trabajo se lo realizó en la empresa Suministro de Pacífico S. A. ubicada en la ciudad de Guayaquil provincia del Guayas, sector del parque industrial, vía Daule Km 21.

## **6.2 Delimitación Temporal.**

El tiempo previsto para realizar el presente trabajo de investigación es de 6 meses, iniciándose desde Febrero hasta Julio 2014.

## **7.- JUSTIFICACIÓN.**

Si la empresa como SUPAC Suministro del Pacífico quiere ser competitiva, tiene que saber manejar una óptima administración a fin de minimizar los problemas existentes que le permita crecer como empresa y asumir nuevos retos empresariales, minimizando los inconvenientes administrativos y operativos de la empresa.

Este trabajo de investigación, tiene su justificación con la necesidad de estudiar las causas del bajo rendimiento laboral de los trabajadores del área de producción y que como consecuencia trae consigo la disminución del volumen productivo, decrecimiento de ventas y atraso de los pagos a proveedores tanto nacionales como del exterior.

Las empresas tienen que ser competitivas, esto es mantener un volumen de producción estable, revisión permanente de costos, factores que inciden a un producto de calidad.

Se insiste en indicar que el bajo rendimiento laboral implica resultados que no se está cumpliendo con los planes de producción, las ventas han disminuido, reducción

de los ingresos, no se cumple con los pagos a proveedores nacionales, además la empresa va en un declive económico preocupante.

Por lo tanto es necesaria la aplicación y se justifica la reingeniería del talento humano, considerando el desempeño laboral del área de producción. Esto se lograra con cambios oportunos y necesarios distribuyendo labores por competencias, esto es conocimientos, habilidades y destrezas que van a permitir lograr un eficiente rendimiento en el desempeño laboral del área de producción y optimizar el crecimiento de producción y de crecimientos económicos empresarial.

Como aporte teórico, práctico y metodológico este trabajo aporta un nuevo enfoque de manejo del talento humano, desde sus competencias, para ubicarlos en las tareas que les permitan desarrollarse mejor.

## **8. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **8.1 Objetivo General.**

Proponer la reingeniería del talento humano por competencias que permita optimizar

el rendimiento del desempeño laboral en el área de producción de la empresa Suministros del Pacífico SUPAC S.A. de la ciudad de Guayaquil.

## **8.2 Objetivos Específicos.**

- Determinar fortalezas y debilidades del personal del área de producción de la Empresa Suministros del Pacífico de la ciudad de Guayaquil.
- Identificar la pertinencia en la asignación de tareas a los trabajadores del área de producción de la Empresa de Suministros del Pacífico de la ciudad de Guayaquil.
- Diseñar un modelo de reingeniería que optimice el rendimiento del desempeño de los trabajadores del área de producción de la Empresa de Suministros del Pacífico de la ciudad de Guayaquil.

## **9. MARCO TEÓRICO.**

### **9.1.-Marco Conceptual.**

**Morris, (2009)**

**Reingeniería**

“Cambios, rediseños, reestructurasde procedimientos oportunos y necesarios, incluso cambiar forma de dirigir la administración de la empresa, mejorando mecanismos para optimizar producción al menor tiempo posible, reducir costos, factores que inciden para lograr calidad del producto, competitiva en el mercado nacional, satisfacción de clientes y crecimiento con solidez de las ventas.”(p. 45).

**Chiavenato, (2010).**

**Talento Humano.**

“Es la base de desarrollo de las empresas, es el capital humano laboral de losnegocios para el desarrollo de las actividades productivas, es la fuerza laboral que nos permite alcanzar planes productivos y económica a través de sus conocimientos y habilidades”. (p. 52).

Ambas citas bibliográficas indican en la aplicación dela Reingeniería del Talento Humano a aplicarse en Suministros del Pacífico, debe considerarse hacer los cambios oportunos a los procesos del área de producción, distribuyendo labores por competencias, se lograría mayor rendimiento, aumento del volumen de producción y crecimiento económico empresarial, a travésde la eficiencia en el rendimiento en el desempeño laboral.

**Rodríguez, (2008).**

**Rendimiento.**

“El mundo globalizado de los negocios y empresas evalúan permanentemente resultados económicos y administrativos a través de la eficiencia y eficacia de rendimientos del desempeño laboral, con un personal idóneo y capaz se logra el crecimiento de las empresas” (p.68).

Suministros del Pacífico evaluará el rendimiento del desempeño laboral a través de la eficiencia y eficacia de resultados productivos, se mantendrá trabajadores capaces e idóneos para cada puesto de trabajo del área de producción.

**Indacochea, (2009).**

**Cambios.**

“Innovación de nuevas estructuras y procedimientos de las actividades productivas de los negocios, mejorar nuevos diseños cambiar el direccionamiento de la administración de los negocios siendo el propósito optimizar resultados empresariales” (p.47).

**Producción.**

**Paredes, (2009).**

“Sector elemental de las industrias donde se genera la fabricación a través de diferentes procesos productivos para la elaboración de un producto”.



Las citas bibliográfica indica que es preciso determinar la Reingeniería al Talento Humano en Suministros del Pacífico a aplicarse, haciendo cambios e innovación en el departamento de Producción, área básica donde se genera la elaboración de las Cajas Cartón.

## **9.2. Marco Referencial sobre la Problemática de la Investigación.**

### **9.2.1. Antecedentes de Institución.**

**López,(2012).**

#### **Reingeniería de los Procesos en el Departamento de Talento Humano.**

“Las exigencias del nuevo panorama competitivo hacen necesario que el administrador o dueños de las empresas agrícolas, piensen en emplear técnicas y estrategias que contribuyan a fortalecer el autoestima del personal, mejorar el nivel de vida, establecer niveles de competitividad con el talento humano, aumentando rentabilidad a la empresa”.

**Barrezueta, (2012).**

#### **Reingeniería de los Procesos de Recursos Humanos mediante la elaboración de Perfiles de Competencias.**

“La reingeniería y la gerencia de calidad total, van por el camino correcto, tienen todavía un largo camino por recorrer, es claro que muchas empresas no saben cómo reaccionar ante la competencia globalizada, la oportunidad y el reto, aun cuando se reconozcan no producen una reacción inmediata en la mayor parte de las

empresas, los negocios que no hacen cambios a corto plazo tienden a desaparecer”.

**Otero,(2011).**

### **Reingeniería de los Procesos Productivos de la Empresa Omega.**

“Estudio de redistribución de planta en la empresa“OMEGA” con la finalidad de aumentar capacidad de producción anual, diagrama de distribución propuesto de los puestos de trabajo con sus áreas suficientemente adecuadas para desempeño del trabajador, al disminuir el tiempo, los costos y la distancia de cada fase de procesos, se logra un aumento en la capacidad de producción y productividad anual obteniendo mayores resultados”.

Los criterios anterior institucional permitiría tener como referencia al trabajo de investigación actual, al aplicar Reingeniería al Talento Humano en Suministros del Pacífico, analizando perfil para distribuir puestos de trabajo en el área de producción, considerando las competencias esto es conocimientos, habilidades y destrezas.

### **9.2.2. Referente Teórico.**

**Brandon, (2009).**

## **Reingeniería y el mercado.**

“Los negocios y el mundo globalizado empresarial son competitivos, mantienen una producción estable, en el menor tiempo y a un bajo costo”. (p.31).

Totalmente de acuerdo las empresas son competitivas cuando mantienen la producción en el menor tiempo posible, clientes satisfechos, solidez en las ventas, revisión de aminorar costos elementos que inciden en la calidad del producto y lograr a través de estos factores mantenerse en el mercado competitivo nacional.

Al hablar de reingeniería decimos que son cambios sustanciales de mejoras en procura de optimizar resultados productivos y económicos, debemos considerar para el caso de la investigación presente.

Revisar permanentemente que exista una producción estable, en el menor tiempo posible y a un bajo costo, factores de una buena calidad de producción, elementos que nos permiten mantenernos en el mercado competitivo nacional.

## **Reingeniería y empresas de éxito.**

El éxito de la aplicación de la reingeniería en nuestra empresa Suministro del Pacifico radica en los siguientes elementos que deben llevarse a cabo de forma inmediata.

- Habilidad para aplicarla utilizando metodología sencilla y clara.
- Manejo del cambio a aplicarse para el departamento afectado del problema e inclusive extender hacia otras áreas administrativas.

- Habilidad para evaluar con un seguimiento oportuno de las actividades que realiza en el área de producción.
- Habilidad para analizar los cambios propuestos.
- Habilidad de metodología para seguir desarrollando en forma continuada.

### **Lowental, (1994).**

#### **Reingeniería.**

“Rediseñar y reestructurar los aspectos fundamentales de la empresa en lo organizacional y operativa de los procesos, encaminados hacia los aspectos de mayor ventaja competitiva de la organización, para lograr mejorar el desempeño de la organización”(p. 71).

La versión del autor serviría de referencia al aplicarse Reingeniería al Talento en la empresa Suministros del Pacífico, considerando mantener a la empresa en el mercado competitivo nacional a través de una producción estable en menor tiempo y costos.

### **Pulido, (2010).**

#### **Reingeniería por Departamentos.**

“Los sistemas o estructura administrativos generalmente están divididos en segmentos en funciones y áreas en las que cada una tienen sus propios objetivos y prioridades, y en pocas ocasiones se contraponen a los de otras áreas, esto genera ineficacias además son abundantes casos en los que la secuencia de tareas para completar un producto o servicio”.(p. 81).

Es importante el criterio del autor Pulido las empresas en realidad al estar separadas por área, es posible que en una reingeniería se involucre solamente al departamento donde existe el problema.

**Morris, (2009).**

### **Reingeniería y posicionamiento.**

“La aplicación de la reingeniería su posicionamiento debe hacerse en el área o departamento específico, donde está el problema, se debe considerarse el efecto hacia otros departamentos que va a redundar en situaciones administrativas desfavorables para la empresa”.

Por lo tanto se requiere que la reingeniería se haga en la área específica del problemas, también se lo extienda hacia otros departamentos en lo referente hacia situaciones puntuales administrativas y documentales.

**Brando, (2005).**

### **Reingeniería al Talento Humano.**

“Las características de un talento humano lo definen como coraje, compromiso, dedicación y capacidad para trabajar en equipo, además de capacidad o talento profesional, un importante potencial de crecimiento, pasión por el aprendizaje continuo y espíritu emprendedor”.(p.61).

El autor considera al talento humano mencionando que lo hacen diferente por la suma de aciertos que tiene el Talento Humano, dedicación, responsabilidad y esto lo lleva a ser considerada como capaz.

**Caldas, (2005).**

### **Reingeniería.**

“La empresa puede escoger entre aplicar reingeniería o abandonar los negocios y más temprano que tarde, las empresas necesitaran cambiar la manera como dirigen sus operaciones” (p. 37).

Este criterio científico y técnico nos invita a reflexionar en la investigación apreciando que el inversionista o empresario, debe hacer reingeniería siempre con la tendencia de optimizar resultados operativos, productivos y económicos, haciendo cambios necesarios y sustanciales para un desarrollo oportuno y de un crecimiento de expansión económica en forma inmediata de la empresa.

**Morris, (2009).**

### **Reingeniería.**

“Reingeniería es el rediseño de nuevos procesos de trabajo e implementación de inmediato en los negocios.” (p. 39).

El autor plantea en su teoría aplicación de inmediato los análisis y cambios hacia el negocio o área específica, agregando el nuevo enfoque de la reingeniería analizar y modificar los procesos básicos de trabajo, es común que las empresas las denominen modernización, transformación y reestructuración.

**Hernández, (2009).**

### **Reingeniería al Talento Humano.**

“Los cambios y modificaciones se hacen de inmediato en el área del problema y también debe someterse de inmediato a esos cambios el área administrativa de la empresa, conocimiento, globalización, competitividad y tecnología va a demandar exigente y selectiva recursos humanos formados, capacitados y la gestión del talento humano se fundamentará el éxito empresarial” (p.42).

**Iglesias, (2005).**

### **Talento Humano y empresa.**

“No es posible extraer del talento humano su máximo rendimiento, su máximo cooperación si ese recurso no está directamente involucrado en la vida de la empresa, en los objetivos de la empresa, en los instrumentos que el empresario quieren imprimir a la empresa”. (p.76).

En realidad el empresario conoce de las debilidades del negocio, los cambios que requiere el talento humano, por lo tanto es un elemento fundamental que garantiza el desempeño creciente de los empleados y trabajadores y la necesaria flexibilidad para adaptarse a los cambios permanentes.

**Indacochea(2008).**

### **Talento Humano.**

“Lo determinante es el nivel educativo del talento humano, sin duda hoy en día la base de la competitividad de un país o de una región es la capacidad de formar a su gente” (p.42).

Sostenemos que el talento humano es la clave del éxito de las empresas, y alcanzar las metas de los negocios en un mercado global depende tanto de las personas como de los procesos que posibilitan cumplir con la planificación.

La exigencia de innovación por la creciente competencia de encontrar, retener, reubicar, desarrollar y dirigir a personal calificado con toda la capacidad para ejercer tareas y funciones con eficacia.

**Brandon, (2009).**

### **Reingeniería y el mercado.**

“Los negocios y el mundo globalizado empresarial son competitivos, mantienen una producción estable, en el menor tiempo y a un bajo costo”. (p.31).

Totalmente de acuerdo las empresas son competitivas cuando mantienen la producción en el menor tiempo posible, clientes satisfechos, solidez en las ventas, revisión de aminorar costos elementos que inciden en la calidad del producto y lograr a través de estos factores mantenerse en el mercado competitivo nacional.

Al hablar de reingeniería decimos que son cambios sustanciales de mejoras en procura de optimizar resultados productivos y económicos, debemos considerar para el caso de la investigación presente.



Revisar permanentemente que exista una producción estable, en el menor tiempo posible y a un bajo costo, factores de una buena calidad de producción, elementos que nos permiten mantenernos en el mercado competitivo nacional.

**Brandon, (2007).**

### **Reingeniería y Posicionamiento.**

“El posicionamiento determina el área donde se debe aplicar el proceso de reingeniería y a través del cual se implementan los nuevos métodos y cambios rápidos y eficaz”.(p.57).

Nuestra posición actual del problema es el área de Talento Humano de producción, se ha analizado datos personales, tareas y funciones que desarrollan, factores que inciden en la improductividad, avances de la empresa, competencias de cada persona y descripción de los puestos de trabajo, siendo el propósito de nuevas actividades hacia un personal idóneo y capacitado.

La empresa requiere cambios oportunos, rápidos y precisos en el área de talento humano de producción y que permita mejoras a través de la reingeniería que requiere la empresa, uno de los primeros factores para los cambios de la reingeniería en la empresa, es el posicionamiento dentro del mercado nacional y su competencia.

Otro elemento importante de los cambios oportunos a través de la reingeniería, es la forma de administrar el negocio dando la posibilidad de hacer cambios en el análisis de los costos de las unidades de producción.

Y finalmente otro factor primordial para el posicionamiento en la aplicación de la reingeniería, es mantener el entorno del talento humano del área de producción, un ambiente acorde a los cambios a efectuarse.

En términos generales laborar la implementación de la reingeniería en un ambiente en donde se pueda implementar el cambio con rapidez, eficacia y eficiencia sin afectar a paralizaciones en el área, siendo importante la reingeniería y su posicionamiento son dos conceptos útiles para utilizarlos en el área de producción.

**Levoyer, (2005).**

**Competencias.**

“En el mundo de los negocios las empresas están experimentado cambios fundamentales y esto se debe al aumento de las competencias, esto es conocimientos, saberes, habilidades” (p.12).

Es un término que se usa a nivel empresarial y para determinar en forma precisa lo que debe tener las personas para realizar labores cotidianas diversas en una empresa.

**Levoyer Claude, (2007).**

**Competencias.**

“El individuo debe tener aptitud y capacidad para realizar tareas propias de puesto de trabajo y candidato a un empleo, por lo tanto las competencias es un conjunto de saberes, conocimientos, habilidades, destrezas, sumas de factores esenciales para realizar en forma adecuada una labor”.(p.41).

Las competencias lo hacen capaz al individuo a través del conocimiento, saberes y habilidades, podemos considerar que las competencias además de complejo es complicado mantener estas características en forma individual.(p.36).

Existen trabajadores que requieren seguir avanzando en sus conocimientos, por cuanto las exigencias del medio empresarial lo exige, las competencias es primordial para las existencias en la era moderna empresarial, cambios actuales incluso la tecnología, hacen que el individuo esté al frente de esos cambios.

**McMillen, (2009).**

### **Competencias.**

“Las competencias se las identifican haciendo análisis de puestos de trabajo detalle que puede ser debidamente analizado tareas y funciones específicas que realiza el trabajador en las empresas” (p.45).

Debemos entonces recurrir al análisis de puestos que ejecuta la empresa para determinar tareas y funciones por personas con absoluta responsabilidad y seriedad, haciendo conciencia del estudio e investigación científica de conocimientos.

**Paredes, (2004).**

## **Competencias Básicas.**

“Los conocimientos elementales es lo que en realidad conoce el individuo a través del desarrollo y experiencia”. (p.29).

Consideramos las competencias básicas son todos conocimientos que debe tener toda persona a través de los estudios básicos y elementales de los individuos y aplicarlos en las labores o tareas en la vida cotidiana, por lo tanto mientras mayor habilidad, destrezas y conocimientos la eficiencia laboral es evidente.

A medida que adquiera y se prepare con avances de estudios, va a estar más capaz y con la debida competencia, es decir conocimientos, habilidades y destrezas haciendo del individuo mucho más preparado y capaz.

Las personas cambian a medida de estudios, adquiriendo conocimientos que lo hacen capaz de resolver problemas más complejos y si está al frente dirigiendo un área de la empresa, es suficientemente capaz de dirigir mediante el grado de competencia individual, la combinación de la aplicación de conocimientos, habilidades, o destrezas.

Las competencias son los conocimiento adquiridos y sus resultados para un puesto de trabajo depende de cada individuo, las competencias no es responsabilidad de la empresa, depende de cada persona para desarrollar adecuadamente tareas en la empresa, pero a través de las competencias, puede ser algo posible de llevar a cabo desde cualquier nivel.

Esto implica un cambio de perspectiva, al agrupar a empleados directamente a un puesto de trabajo concreto y específico, pero considerando desde el punto de vista

de su capacidad, esto es conocimiento, saberes, habilidades y destrezas que permita al individuo estar debidamente en capacidad de desarrollar tareas y funciones acorde a las necesidades requeridas por la empresa, ávida de tener empleados competentes.

Una definición muy práctica y sencilla de las competencias y que se menciona en las empresas en definir como: “lo que saben hacer los empleados”, diferenciando de las tareas que es lo que hacen en un determinado momento.

A partir de aquí, podemos llevar a cabo una gestión de las competencias, simple quizás, pero útil, especialmente en los aspectos de desarrollo y mantenimiento de las mismas, el beneficio así puede ser inmediato dado que siempre tenemos una perspectiva de la capacidad de la unidad para hacer frente a las contingencias que se puedan producir.

Es importante considerar que las competencias se las adquiere a lo largo de la vida del individuo en su formación de las diversas fases de estudios y esto determina qué competencias o conocimientos debe necesariamente desarrollar tareas especializada tecnificadas en el área de Producción.

La vida evoluciona las personas van cambiando con el desarrollo de diversas actividades laborales y que están al margen de la profesión, se adquieren un gran número de competencias que podríamos denominar básicas y que se ven completadas y aumentadas con la educación e instrucción académica de las personas.

La empresa Suministros del Pacífico que tiene tendencia a proyectos de expansión en especial al área de producción, posteriormente debe desarrollar otras

competencias que requiere trabajadores con mayor especialización, para realizar una actividad específica de la planta de producción.

**Morris, (2004).**

### **Competencias y la Tecnología.**

“La tecnología va de la mano con los empresas, es el factor del cambio importante, el índice del avance tecnológico se ha acelerado, las nuevas líneas de productos es una de sus consecuencias.” (p.49).

Suministros del Pacífico empresa de la investigación debe considerar la ampliación de competencia en el campo de la tecnología, sabiendo que el personal debe ir a la par de las actualizaciones modernas en el mundo de los negocios, por lo tanto es necesario que la empresa potencialice de conocimientos al personal de producción con el uso de la tecnología.

Dicho esto con mucha propiedad de parte del autor acotamos las empresas a nivel global y las nacionales buscan mayor competitividad de producción de bienes y servicios, el acelerado cambio tecnológico, que no sólo comprende la base técnica de la producción y la movilidad que conlleva el desarrollo de una actividad laboral.

La creciente globalización y el desarrollo tecnológico están motivando los cambios trascendentales en los sistemas de formación y capacitación, abarcando desde las forma de organización, financiamiento, y sobre todo, un reordenamiento de los contenido de los programas, de las estrategias formativas modos, métodos, modalidades y de medios didácticos.

Con esto se busca lograr mayor adaptación y velocidad de respuesta a las necesidades del cambio, en elevar la calidad de la información de los programas y en mejorar la vinculación de la capacitación con las de la estructura productiva.

Una persona es competente y capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente y lograr los resultados esperados, la competencia puede proporcionar evidencia, mostrar la posesión individual de un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que le permiten contar con una base para el desempeño eficaz de una función productiva.

**Chiavenato, (2009).**

### **Competencias y Talento Humano.**

“Competencias va relacionado al talento humano conocimientos, habilidades y destrezas es la capacidad y actitud, que es un proceso de toda la vida del individuo, existen instrumentos formales mediante las cuales se puede lograr la competencia a través de comportamientos que son requeridos para el desempeño productivo.(p.38).

**Mondy, (2009).**

### **Talento Humano.**

“Los aprendizajes en la práctica que se logran en la ejecución cotidiana de una función productiva directamente en la empresa, proporcionan a la persona la oportunidad de desarrollar competencia, además acumulan experiencias a través de su actuación diaria, grupos social y de su interrelación con otras formas alternativas que propician la acumulación de conocimientos”.(p.41).

Totalmente de acuerdo la experiencia es de todos los días, el aprendizaje es otro proceso por el cual una persona recurre por si misma sin apoyos de un instructor, a diversas fuentes de información para obtener los conocimientos de su interés, características y ventajas de la formación profesional.

**Chiavenato, (2010).**

### **Competencias y Empresas.**

“Los cambios son necesarios es imprescindible para enfrentar los desafíos y desarrollo de los negocios y las competencias creciente en el nuevo mercado globalizado empresarial”. (pág.42).

Reiteramos la combinación conocimientos, habilidades y destrezas son las características de eficiencia al rendimiento del desempeño laboral de los trabajadores a tareas y funciones a una actividad específica, las empresas deben actualizar al personal de talento humano, que permita mantener competitividad con el resto del mercado nacional.

Muchas empresas nacionales e internacionales han incorporado la competencia como una herramienta para optimizar resultados de la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores.



Los esfuerzos del empresario actual justifican en el intento de optimizar niveles de producción y hacer de la empresa competitiva, mediante la competencia al personal, esto es conocimientos, habilidades y destrezas, y se hace evidente la tendencia de valorar las competencias como aporte a sus trabajadores en las empresas.

El empresario moderno dará especial prioridad a las competencias seleccionando al talento humano en el área de producción, considerando determinadas competencias, sueldo, capacitación, evaluación y promoción, las competencias laborales las aplican las empresas de éxito siendo vital en mantenerse en la línea de competitividad dentro del ámbito empresarial nacional.

Depende del tipo de actividades y objetivo social de las empresas varían la aplicación de las competencias, es decir no todas las competencias para las empresas son iguales, industriales con sus competencias las comerciales o bancarias con sus competencias.

Para algunas de las competencias que se requieren en la empresa de la investigación del área de producción, no se obtienen de la consulta a los trabajadores, se las adquiere a través del análisis del puesto de trabajo, tareas, funciones y grado de conocimientos.

La empresa indicará competencias que espera de sus colaboradores para alcanzar y distribuir tareas y funciones para facilitar su conocimiento y capacitación y puedan aplicarlos en la empresa, estando listos en conocimientos y habilidades sobre funciones y tareas específicas.

Los negocios del mundo moderno modernizan equipos, actualizan de conocimientos al talento humano, revisan permanentemente costos, es decir es competente a las exigencias del mercado competitivo nacional.

**Iglesias, (2009).**

### **Competencia y Perfil.**

“El perfil de competencias nos va a permitir conocer los conocimientos, habilidades y destrezas de las personas y lograr documentos probatorios que identifique las informaciones de veracidad y rendimiento laboral.” (p.43).

Los conocimientos, habilidades y destrezas en la aplicación de las actividades de la empresa, es un proceso de aprendizaje y de enseñanza de conocimientos durante toda la vida de las personas, se logra a través de los diferentes enseñanzas en el desarrollo de la vida de estudio y por otro lado que puede ser a través de seminarios o cursos dados por la empresa o iniciativa propia de las personas.

Con el de perfil de las competencias de los trabajadores se analizaría todo lo relacionado a las labores del trabajador.

- ✓ Descripción de puesto de trabajo.
- ✓ Actividades esenciales de cada puesto.
- ✓ Evaluar selección de trabajadores.
- ✓ Elaboración de Funciones.

**Rodríguez, (2009).**

## **Evaluación Desempeño.**

“La evaluación es importante para el desarrollo administrativo, porque si no se conocen los puntos débiles y fuertes del personal de todo nivel, será difícil que los esfuerzos estén en dirección correcta y la evaluación debería ser parte integral del proceso del administrador”.(p.57).

Suministro del Pacífico deberá evaluar el desempeño de sus trabajadores del área de producción a través del seguimiento que realiza cada trabajador, quienes estamos al frente de un negocio o empresa se requiere evaluar en forma permanente a sus trabajadores en general y determinar a través de esta evaluaciones si cumplen con un rendimiento adecuado y resultado planificado.

Existen empresas que no cumplen con un control de evaluación de talento humano, simplemente lo hace un supervisor que vigila permanentemente el desarrollo de una actividad o tarea que realizan los trabajadores, se debería mantener una efectiva evaluación del rendimiento laboral.

Mantener un talento humano evaluado y con los méritos correspondiente de su desempeño, la empresa tendrá el éxito deseado lo contrario las empresa fracasan cuando no existe una evaluación con un seguimiento de tareas y funciones al personal de trabajadores, corregir a tiempo fallas del personal.

**Byars, (2007).**

## **Evaluación Desempeño.**

“Deberá evitarse una atmosfera en que el evaluador es el Juez y el trabajador que se evalúa es el acusado, la evaluación del desempeño deberá ser una experiencia del aprendizaje y experiencia para la persona que se evalúa, la forma en que se lleva a cabo y se comunica la evaluación es de gran importancia”. (p.59)

Los evaluadores hacia los trabajadores en el desempeño de una labor en las empresas, debe sentirse confiado de que están cumpliendo a cabalidad funciones y tareas designadas, por lo tanto debe sentirse presionado de parte de la persona que está haciendo la evaluación, si se trata es corregir lo que no se viene haciendo correctamente.

**Chiavenato, (2009).**

### **Evaluación Desempeño.**

“La evaluación del rendimiento del desempeño es un sistema de apreciación del individuo en el cargo y de su potencial desarrollo de los negocios”.(p.39).

Dicho este criterio por el autor las empresas miden al desempeño de sus trabajadores a través de su potencial de conocimientos y habilidades en el desarrollo de una función o tarea realizada.

El desempeño trae consigo capacidad y preparación del individuo es todo el proceso de habilidades que debe tener un funcionario o trabajador en general de cualquier área, para poder evaluar su desempeño a las labores que realiza en la empresa, labores que es posible que se debe corregir o simplemente es correcto.

**Byars,(2009).**

## **Evaluación del Desempeño.**

“El proceso en que se comunica a una persona, cómo llevar a cabo el trabajo, estableciendo un plan de mejoramiento.” (p.43)

Por lo tanto estamos convencido de que la evaluación del desempeño no es otra cosa que evaluar las tareas y funciones que realiza un trabajador, se pueden encontrar problemas de tareas incumplidas o mal realizadas, la empresa deberá mejorarlas y encaminarlas hacia resultados operativos de sus tareas en condiciones favorables para la empresa.

## **Cuesta, (2009).**

### **Evaluación del Desempeño.**

“La evaluación del desempeño es la mejor vía para retroalimentar el proceso de formación, para señalar con criterio competencias laborales que conocen, proporción y porcentaje y cuales no conocen”.(p.77).

Al hacer evaluación determinamos límites de conocimientos que tiene el trabajador y que conocimientos le falta, la empresa buscara medir el rendimiento de los trabajadores a medidas de los resultados conociendo la producción y el tiempo aplicado en el desarrollo de la producción, para proporcionar juicios de valor referente a salarios, para proporcionar un medio e indicarle al trabajador y para proporcionar una base de asesoramiento de parte de un superior.

Apreciamos que es importante dentro de lo que es medición del rendimiento es analizar en forma anual salarios a fin de que el trabajador se sienta conforme con el servicio y con el pago que recibe, el supervisor de producción debe indicar al

trabajador las tareas por realizar y si debe corregir darle la orientación y asesoramiento en forma adecuada.

### **9.3. Postura Teórica.**

La presente propuesta está relacionada con lo que señalan Morris y Brandon que hacen referencia a la **Reingeniería**, haciendotarque la empresa se vea afectada en sus resultados de producción y económicos, debe hacer cambios oportunos y de inmediato rediseñando, reestruturandonueva forma de dirigir un negocio a fin de mejorar resultados económicos para la empresa.

**Talento Humano y Competencias** importante y valioso los criterios académicos de Idalberto Chiavenato, Joaquín Rodríguez y Alfredo Paredes que hacen referencia que el Talento Humano para el rendimiento en el desempeño laboral eficiente, debe tener competencia, esto es conocimientos, habilidades y destrezas.

**Desempeño**, evaluación del rendimiento del talento humano, es necesario hacerlo en forma permanente a través de resultados productivos, que indican los autores Indocochea, Leovoyer.

La propuesta que la empresa Suministro del Pacífico, como parte de solución debería aplicar una reingeniería al talento humano en el área de producción, donde en realidad existe el inconveniente administrativo.

## **10. HIPÓTESIS Y VARIABLES.**

### **10.1. Hipótesis.**

#### **10.1.1. Hipótesis Principal.**

Si se aplica la Reingeniería del Talento Humano por Competencias, se optimizará el desempeño laboral en el área de producción de la empresa Suministros del Pacífico de la ciudad de Guayaquil.

### **10.1.2. Sub hipótesis.**

**10.1.2.1.** Las principales fortalezas y debilidades de los trabajadores son mejorar el rendimiento laboral.

**10.1.2.2.** La mayoría de los trabajadores están ubicados en tareas ajenas a sus conocimientos, habilidades y destrezas.

**10.1.2.3.** Si se ubica al talento humano por sus aptitudes y actitudes, optimizará su rendimiento.

### **10.2. Variables.**

#### **10.2.1. Variables independientes.**

- Reingeniería del talento humano

#### **10.2.2. Variables dependientes.**

- Eficiencia del rendimiento.

### **10.3. Operacionalización de variables.**

El grado de competencia de liderazgo y trabajo en equipo que está presente y que caracteriza a los directivos de SUPAC estaría promoviendo un servicio de calidad a los usuarios.

## **MATRIZ DEL PROBLEMA**

<b>Problemas General</b>	<b>Objetivos General</b>	<b>Hipótesis General</b>
--------------------------	--------------------------	--------------------------



<p>¿Cómo afectará la reingeniería del talento humano en el desempeño laboral en el área de producción en la empresa Suministros del Pacífico de Guayaquil?</p>	<p>Proponer la reingeniería del talento humano por competencias que permita optimizar el rendimiento del desempeño laboral en el área de producción de la empresa Suministros del Pacífico SUPAC S.A. de la ciudad de Guayaquil.</p>	<p>Si se aplica la Reingeniería del Talento Humano por Competencias, se optimizara el desempeño laboral en el área de producción de la empresa Suministros del Pacífico de la ciudad de Guayaquil.</p>
--	--	--

<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivo Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicos I</b>
<p>¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del personal del área de producción?</p>	<p>Determinar fortalezas y debilidades del personal del área de producción de la Empresa Suministros del Pacifico de la ciudad de Guayaquil.</p>	<p>Las principales fortalezas y debilidades de los trabajadores son mejorar el rendimiento laboral.</p>
<p>¿Se ha ubicado a los trabajadores en tareas acordes a sus</p>	<p>Identificar la pertinencia en la asignación de tareas a los trabajadores</p>	<p>La mayoría de los trabajadores están ubicados en tareas ajenas a sus</p>

capacidades?	del área de producción de la Empresa de Suministros del Pacifico de la ciudad de Guayaquil.	conocimientos, habilidades y destrezas.
qué manera ubicar a los trabajadores en puestos de acuerdo a sus capacidades laborales en el área de producción?	Diseñar un modelo de reingeniería que optimice el rendimiento del desempeño de los trabajadores del área de producción de la Empresa de Suministros del Pacifico de la ciudad de Guayaquil.	Si se ubica al talento humano por sus aptitudes y actitudes, optimizará su rendimiento.

## 11. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

### **11.1. Modalidad de la Investigación**

Investigación cualitativa: nos permitirá observar y analizar los datos referentes a la investigación científica relacionados del Talento Humano en el desempeño laboral en la empresa Suministros del Pacífico de la ciudad de Guayaquil

Investigación cuantitativa: podemos analizar los datos para medir y tabular relacionados a las encuestas y entrevistas para posteriormente elaborar las conclusiones y recomendaciones.

### **11.2. Tipos de la Investigación.**

**11.2.1.** Investigación Bibliográfica.- Se consideraran informaciones de citas bibliográficas de libros e internet relevantes y determinar conclusiones y recomendaciones.

**11.2.2.** Investigación de Campo.- Generadas en el área de producción donde se genera la problemática evidenciada permitiendo recoger datos precisos, de bajo rendimiento laboral.

### **11.3. Métodos y Técnicas.**

### **11.3.1. Métodos.**

**11.3.1.1. Método Analítico Sintético.-** Analítico ya que se hace un análisis completo de los diferentes posturas de los autores nacionales e internacionales de la reingeniería del talento humano y sintético porque es una amplia información que debe resumirse tomando de ello lo más esencial e importante, lo mismo se da en el momento de las encuestas, se analiza los resultados obtenidos y se sintetiza a través de las gráficas.

**11.3.1.2. Método Inductivo – Deductivo.-** porque a partir de esos análisis realizados se determina las posibles soluciones sugiriendo a los administradores herramientas necesarias que pueden aplicar en la empresa.

### **11.3.2. Técnicas.**

**11.3.2.1.** Las encuestas al personal de la empresa Suministros del Pacífico a realizarse el personal superior permitirá conocer las opiniones de que si están ubicados en cargos acorde a sus capacidades.

**11.3.2.2.** Las entrevistas al Gerente y personal de administración, datos que permite reconocer la forma y criterios que se utilizan para ubicar a los trabajadores en un puesto laboral en el área de producción.

### **11.3.3. Herramientas.**

**11.3.3.1.** Se utilizaran para llevar a cabo esta investigación, informaciones vía libros, internet, guías de entrevistas, cuestionarios de reingeniería y guías de encuesta.

**11.4. Población y Muestra de la Investigación.**

La investigación se hará con encuestas adirectivos, administración y producción y consideramos 31 clientes para determinar la aplicación de la fórmula.

**FORMULA.**  $n = \frac{N}{e^2 (N-1)+1}$

n= muestra.

N= Población.

e= margen de error.

$$n = \frac{49}{0.05^2 (49-1)+1}$$

$$n = \frac{49}{0.0025 (48)+1}$$

$$n = \frac{49}{1.12} = 43.75 \text{ usuarios}$$

Descripción	Cantidad
-------------	----------

Directivos y Personal de Administración.	4
Jefe y Personal de Producción.	14
Clientes	31
<b>Total</b>	<b>49</b>

Elaborado por: El Autor  
Fuente: Investigación Propia

## 12. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE INVESTIGACIÓN

## 12.1 Pruebas Estadísticas aplicadas en la verificación de las hipótesis

### DIRECTIVOS Y PERSONAL DE ADMINISTRACION

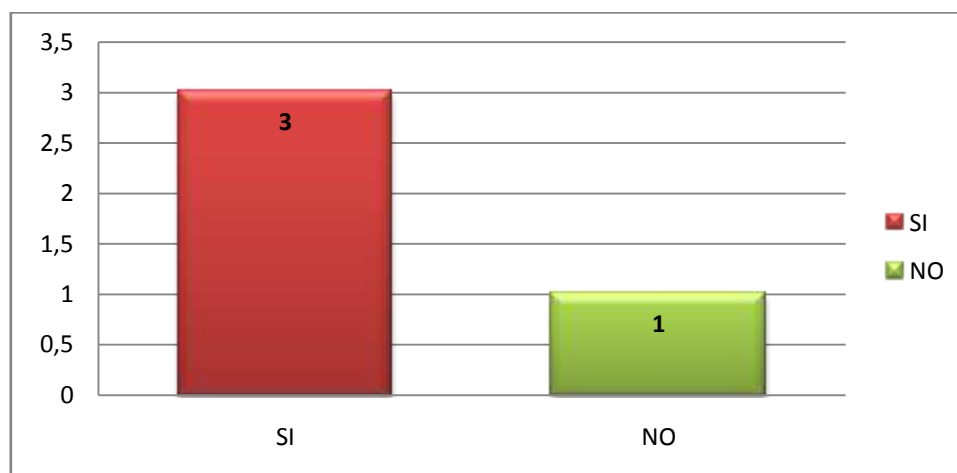
1. ¿Está de acuerdo que se aplique reingeniería al talento humano?

**Tabla#1 pregunta 1. Directivos y Administración**

ÍTEMS	OPCIONES	Nº ENCUESTADOS	%
1	SI	3	67%
	NO	1	33%
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Directivos y Administración de SUPAC

**Investigador:** Ing. Com. Roberto Aguas Pután.



#### **Interpretación.**

El 67% de encuestados está de acuerdo que se aplique reingeniería al talento humano demostrando que conocen la mayoría del bajo rendimiento laboral en el área de producción de la empresa.

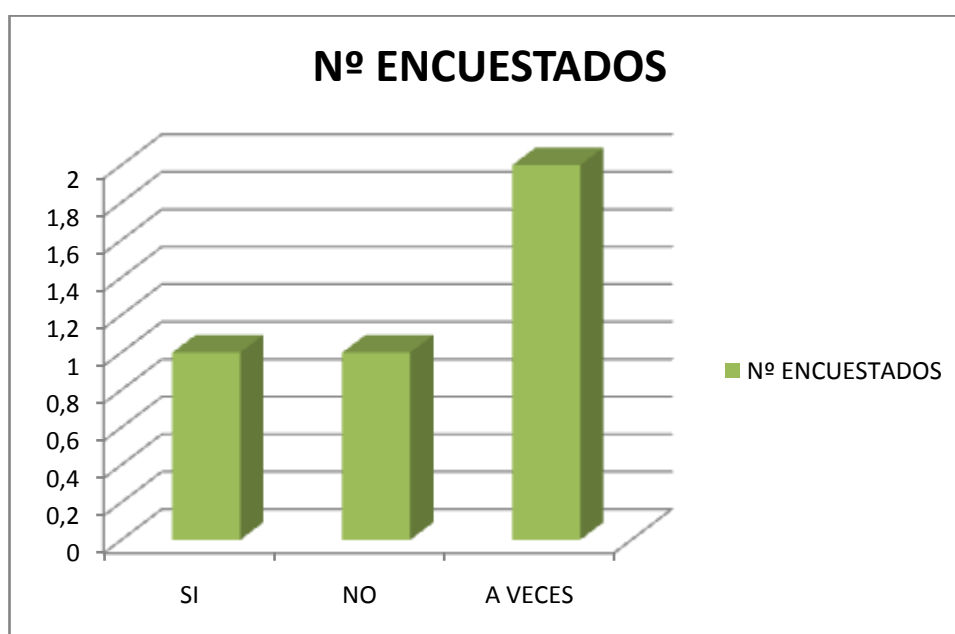
2. ¿Directivos y Administración se reúne periódicamente con los trabajadores?

**Tabla# 2 pregunta 2. Directivos y Administración**

ÍTEMS	OPCIONES	Nº ENCUESTADOS	%
2	SI	1	25%
	NO	1	25%
	A VECES	2	50%
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal Directivos y Personal de Administración de SUPAC

**Investigador:** Ing. Com. Roberto Aguas Pután.



### **Interpretación**

El 50% del encuestado, consideran que a veces ser reúnen eso dar lugar a confirmar de los desórdenes administrativos y como consecuencia un bajo rendimiento analizado.



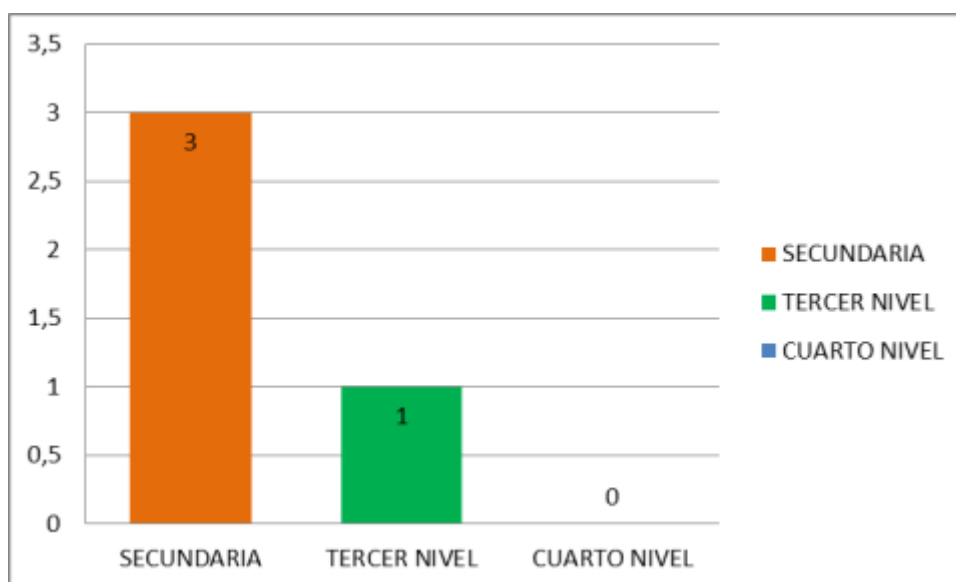
3. ¿Directivos y Administración de SUPAC tienen títulos?

Tabla#3 pregunta 3. Directivos y Administración

ÍTEMS	OPCIONES	Nº ENCUESTADOS	%
3	SECUNDARIA	3	75%
	TERCER NIVEL	1	0%
	CUARTO NIVEL	0	25%
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Directivos y Administración de SUPAC

Investigador: Ing. Com. Roberto Aguas Pután.



**Interpretación**

El 75% de los encuestados indican que no poseen títulos de cuarto nivel quedando confirmada la falta de competencia del personal del área de producción de la empresa.

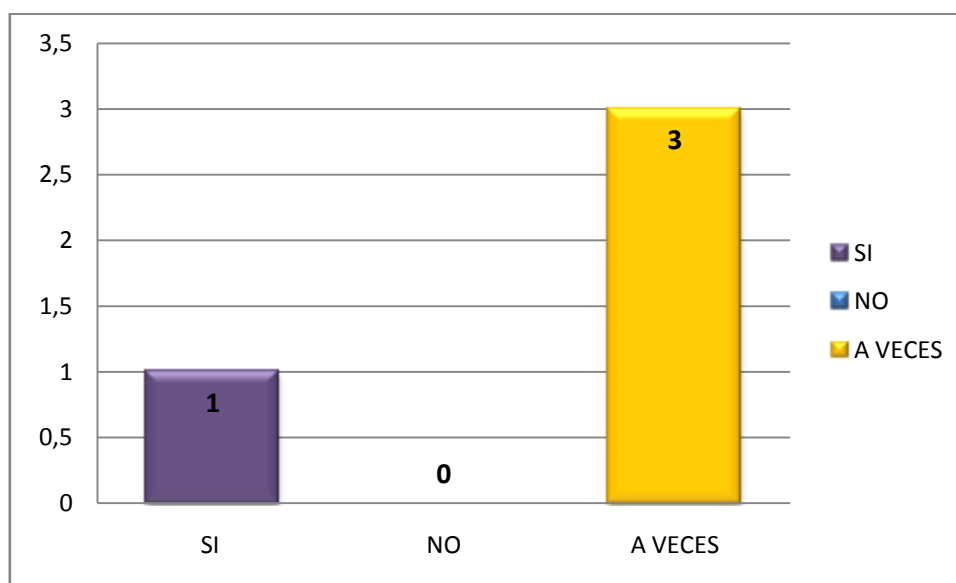
4. ¿Directivos y Administración se reúne con Jefe de Producción?

**Tabla# 4 pregunta 4. Directivos y Administración**

ÍTEMS	OPCIÓN	Nº ENCUESTADOS	%
4	SI	1	25%
	NO	0	0
	A VECES	3	75%
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal Directivos y Personal de Administración de SUPAC

**Investigador:** Ing. Com. Roberto Aguas Pután.



**Interpretación.**

El 75% de los encuestados indican que efectivamente se reúnen con directivos y/o administración, siendo factores que inciden en las competencias por una falta de evaluación al personal.

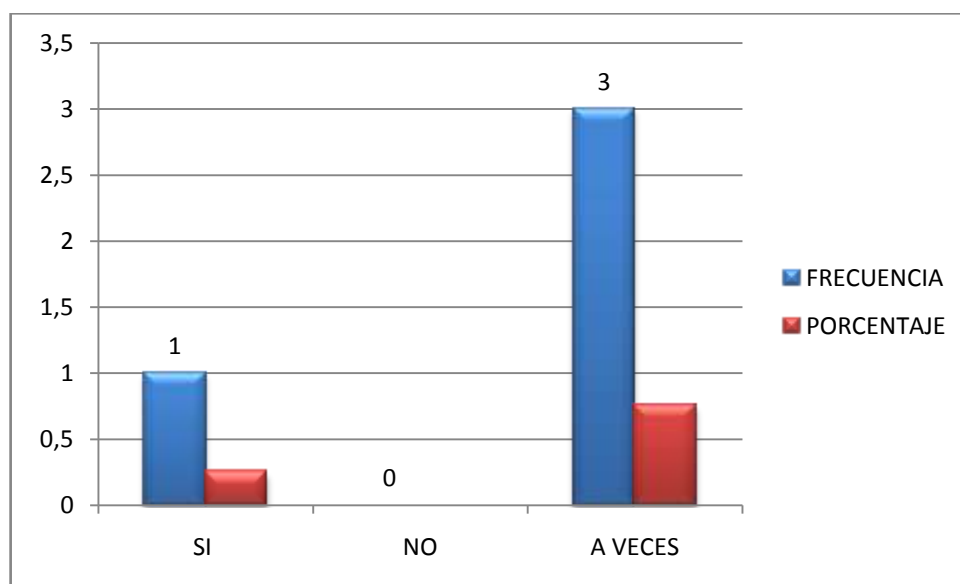
5. ¿Directivos y Administración han tomado correctivos del bajo rendimiento?

**Tabla# 5 pregunta 5. Directivos y Administración**

ÍTEMS	OPCIONES	Nº ENCUESTADOS	%
5	SI	1	25%
	NO	0	0
	A VECES	3	75%
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Directivos y Administración de SUPAC

**Investigador:** Ing. Com. Roberto Aguas Pután.



**Interpretación.**

El 75% de los encuestados indican que a veces han tomado correctivos del bajo rendimiento, por lo tanto se da seguridad a la falta de competencias y evaluaciones del desempeño de los trabajadores de la empresa.

## JEFE Y PERSONAL DE PRODUCCIÓN

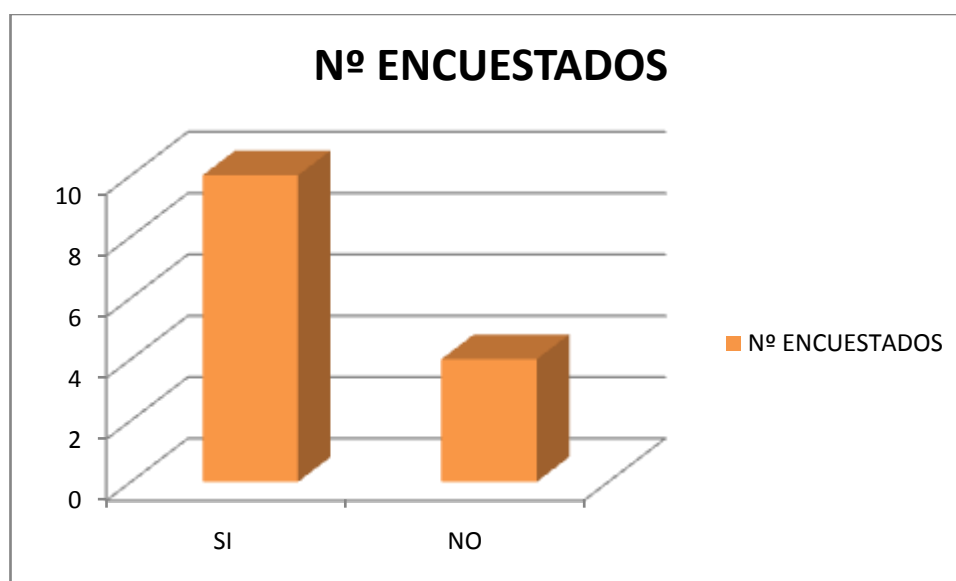
1. ¿Está de acuerdo que se aplique reingeniería al talento humano?

**Tabla# 1 pregunta 1. Jefe y Personal de Producción**

ÍTEMS	OPCIONES	Nº ENCUESTADOS	%
1	SI	10	90%
	NO	4	10%
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Jefe y Personal de Producción de SUPAC

**Investigador:** Ing. Com. Roberto Aguas Pután.



### **Interpretación.**

El 90% de los encuestados del área de producción están de acuerdo que se aplique reingeniería al talento humano y esto nos permite confirmar las faltas de competencia de sus trabajadores.

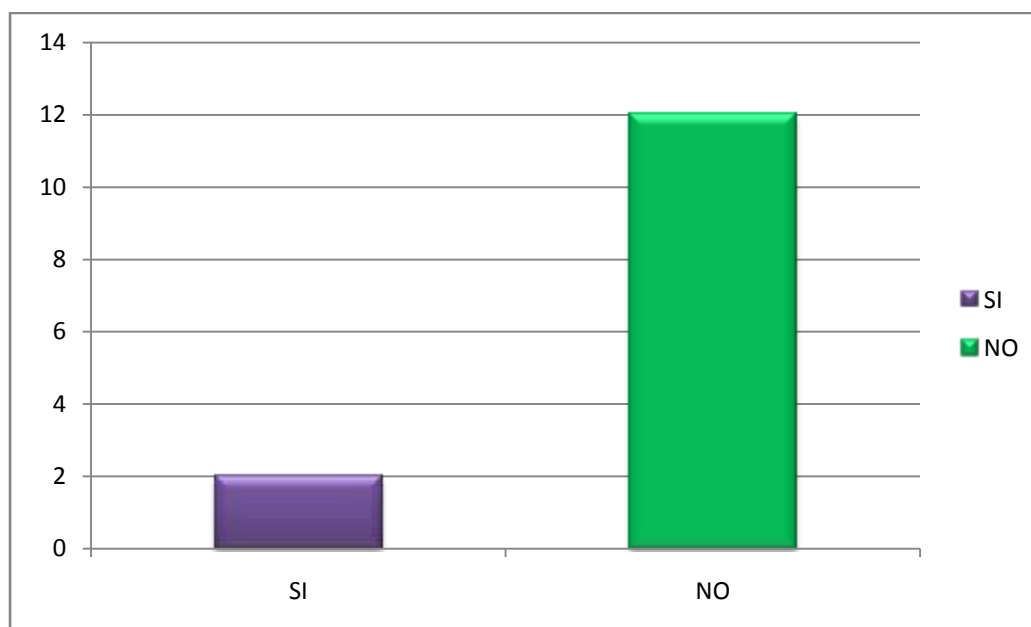
2. ¿Se cumple con una descripción de un puesto de trabajo en el área de producción?

**Tabla# 2 pregunta 2. Jefe y Personal de Producción**

ÍTEMS	OPCIÓN	Nº ENCUESTADOS	%
2	SI	2	15%
	NO	12	85%
<b>TOTAL</b>		14	100%

**Fuente:** Jefe y Personal de Producción de SUPAC

**Investigador:** Ing. Com. Roberto Aguas Pután.



### **Interpretación**

El 85% de los encuestados indican que no se cumplen las labores de acuerdo a una descripción de puesto, considerando de lo investigado que los trabajadores del área de investigación son improvisados, no tienen la competencia necesaria.

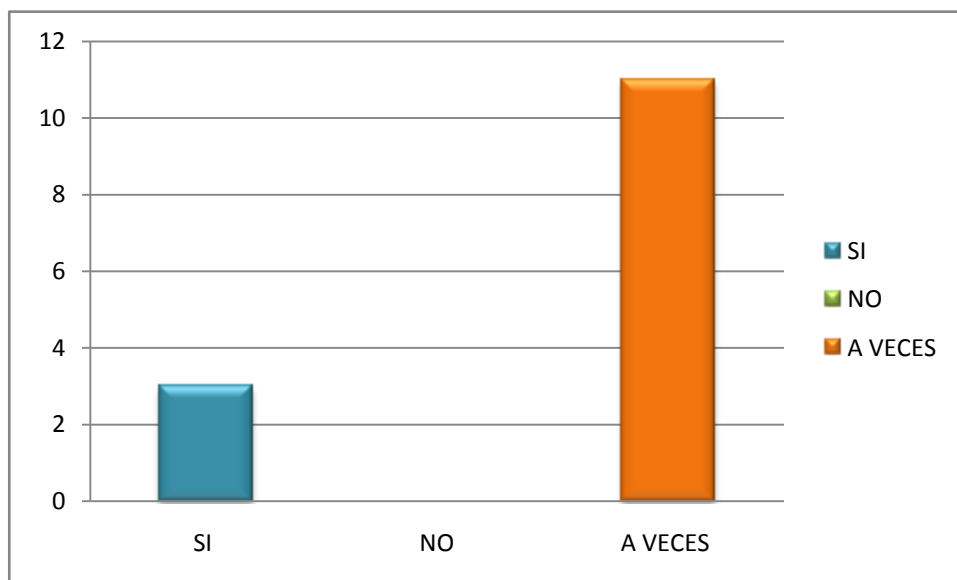
3. ¿Se ha analizado el rendimiento del trabajador?

**Tabla# 3 pregunta 3. Jefe y Personal de Producción**

ÍTEMS	OPCIONES	Nº ENCUESTADOS	%
3	SI	3	15%
	NO	0	0
	A VECES	11	85%
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Jefe y Personal de Producción de SUPAC

**Investigador:** Ing. Com. Roberto Aguas Pután.



### **Interpretación.**

El 85% de los encuestados indican que no han sido evaluados en el rendimiento del desempeño laboral, teoría que nos permite confirmar que no se han venido realizando evaluación para saber el rendimiento de un desempeño laboral.

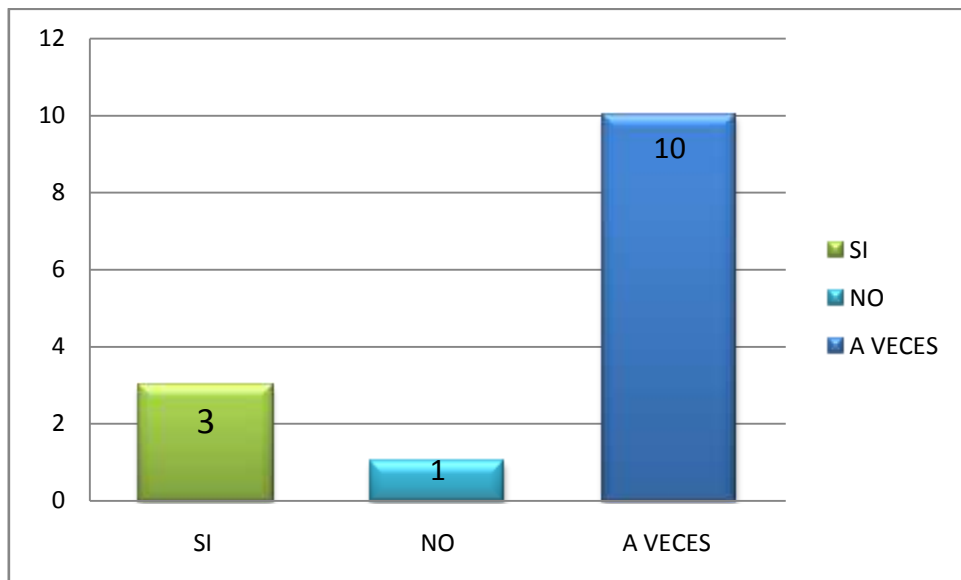
4. ¿Existe con frecuencia la supervisión de producción?

**Tabla# 4 pregunta 4. Jefe y Personal de Producción**

ÍTEMS	OPCIONES	Nº ENCUESTADOS	%
4	SI	3	25%
	NO	1	15%
	A VECES	10	60%
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Jefe y Personal del Área de Producción de SUPAC

**Investigador:** Ing. Com. Roberto Aguas Pután



**Interpretación.**

El 60% de los encuestados nos indican que a veces se hace una supervisión al área de producción, confirmando con aquello que no existía control alguno del área de producción.

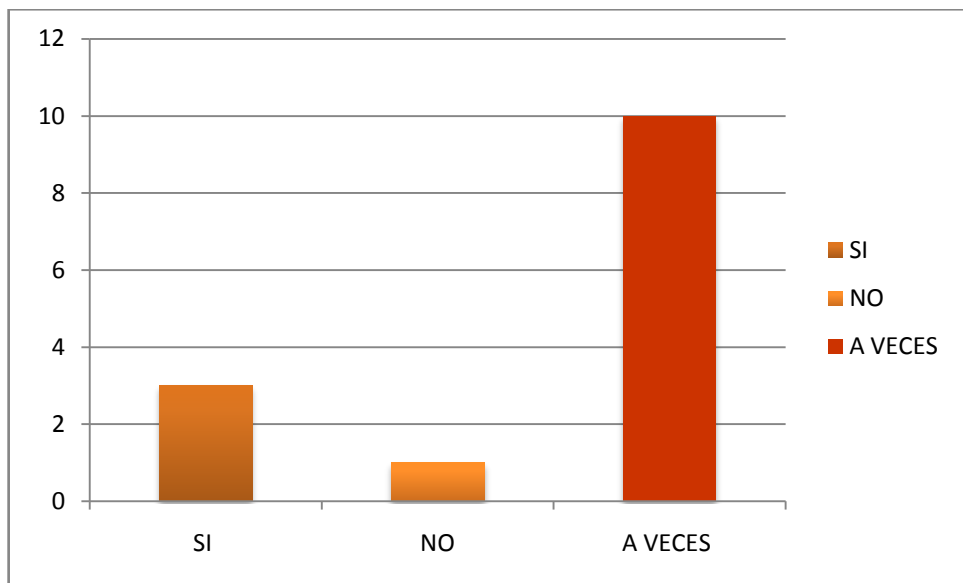
5. ¿Recibe capacitación por parte de la empresa?

**Tabla# 5 pregunta 5. Jefe y Personal de Producción**

ÍTEMS	OPCIONES	Nº ENCUESTADOS	%
5	SI	3	25%
	NO	1	10%
	A VECES	10	65%
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Jefe y Personal de Producción

**Investigador:** Ing. Com. Roberto Aguas Pután



**Interpretación.**

El 65% de los encuestados nos manifiesta que no reciben capacitación por parte de la empresa.



## RESULTADOS DE ENCUESTAS DIRIGIDAS A CLIENTES

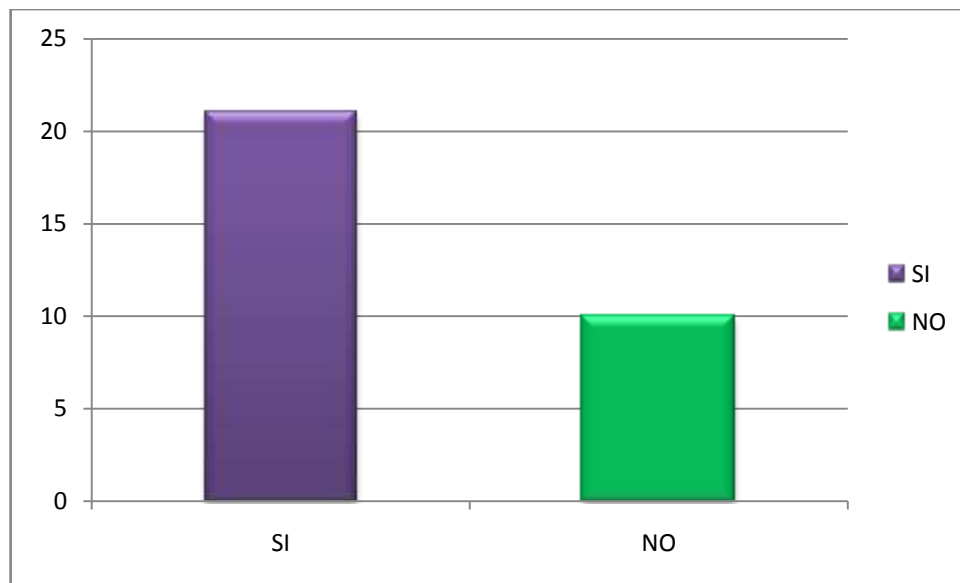
1. ¿Se siente satisfecho con el producto que vende SUPAC?

Tabla# 1 pregunta 1. Clientes

ÍTEMS	OPCIONES	Nº ENCUESTADOS	%
1	SI	21	85%
	NO	10	15%
TOTAL		31	100%

Fuente: Clientes de SUPAC

Investigador: Ing. Com. Roberto Aguas Pután



### Interpretación.

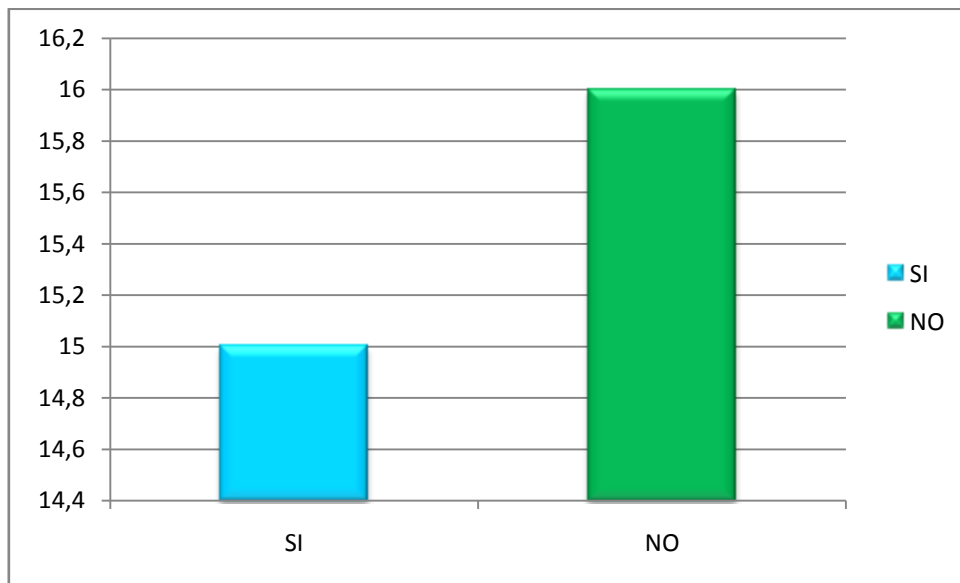
El 85% de los clientes encuestados indican que se sienten satisfechos del producto de la empresa SUPAC, considerando como excelente.

2. ¿Está conforme con la atención de SUPAC?

**Tabla# 2 pregunta 2. Clientes**

ÍTEMS	OPCIONES	Nº ENCUESTADOS	%
2	SI	15	43%
	NO	16	57%
TOTAL		31	100%

**Fuente:** Clientes de SUPAC  
**Investigador:** Ing. Com. Roberto Aguas Pután



**Interpretación.**

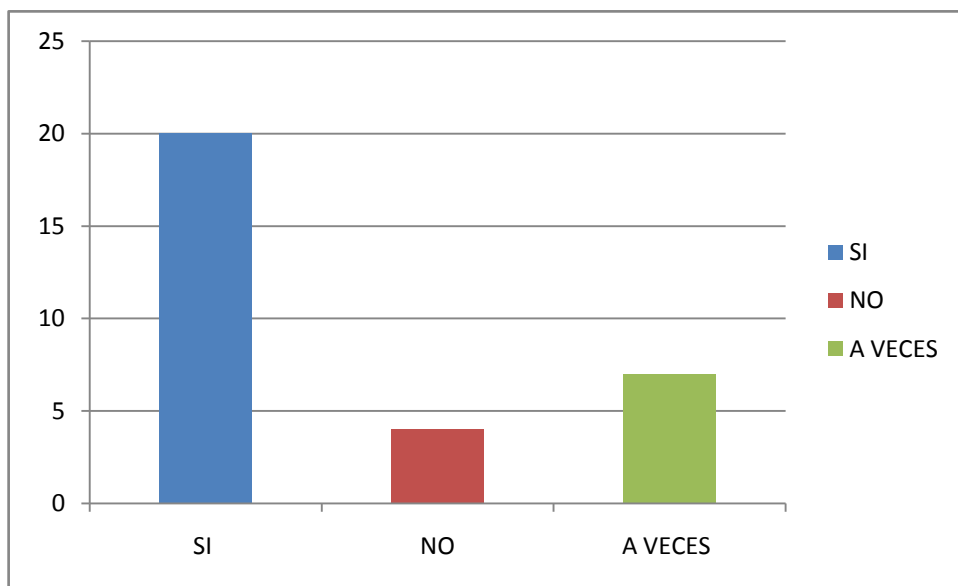
El 57% de los clientes encuestados se sienten inconforme del servicio de SUPAC, debido a que no hay una persona que le de asistencia técnica correspondiente.

3. ¿Recibe los pedidos en forma puntual?

**Tabla# 3 pregunta 3. Clientes**

ÍTEMS	OPCIONES	Nº ENCUESTADOS	%
3	SI	20	55%
	NO	4	10%
	A VECES	7	35%
<b>TOTAL</b>		<b>31</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de SUPAC  
**Investigador:** Ing. Com. Roberto Aguas Pután



**Interpretación.**

El 55% de los encuestados indican que si reciben en forma puntual los pedidos de caja de cartón.

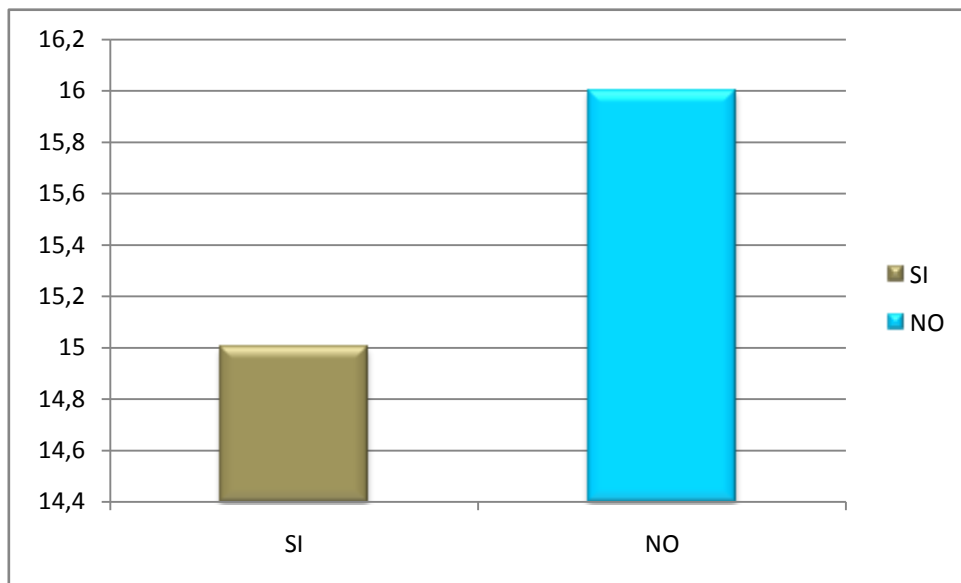
4. ¿Está de acuerdo con los precios del producto?

**Tabla# 4 pregunta 4. Clientes**

ÍTEMS	OPCIONES	Nº ENCUESTADOS	%
4	SI	15	43%
	NO	16	57%
TOTAL		31	100%

Fuente: Clientes de SUPAC

Investigador: Ing. Com. Roberto Aguas Pután



**Interpretación.**

El 57% de los clientes encuestados no están de acuerdo con los incrementos de los precios de la caja de cartón.

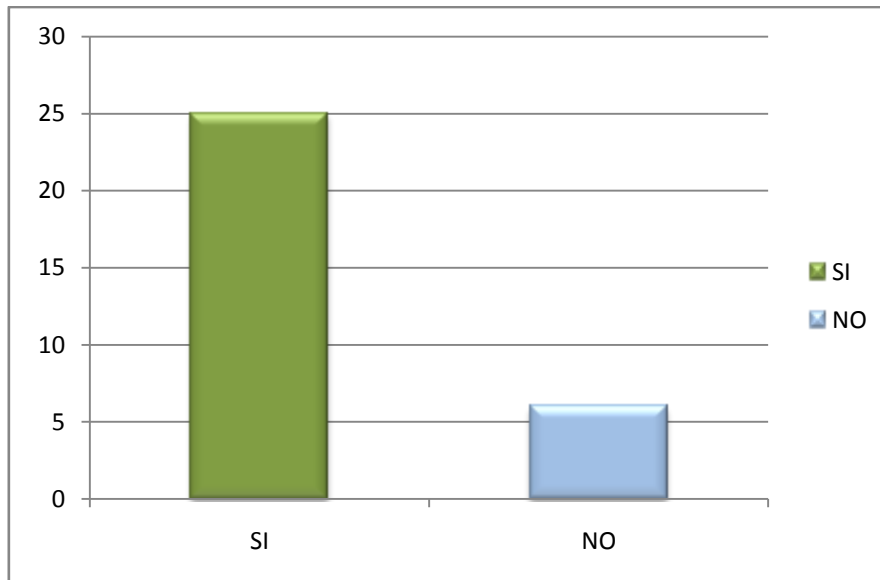
5. ¿Usted es un cliente permanente?

**Tabla# 5. Pregunta 5. Clientes**

ÍTEMS	OPCIONES	Nº ENCUESTADOS	%
5	SI	25	67%
	NO	6	33%
<b>TOTAL</b>		6	100%

**Fuente:** Clientes de SUPAC

**Investigador:** Ing. Com. Roberto Aguas Pután



**Interpretación.**

El 67% de los clientes encuestados indican que son clientes en forma permanente.

## **12.2 Análisis e interpretación de datos**

### **Improvisación del Personal en el Área de Producción.**

En el recorrido en el área de producción pudimos observar un mal manejo de los operarios de las máquinas y tomamos notas de que era personal improvisados que a veces hacen trabajos de bodegas, operan máquinas y otras tareas del área de producción, creando con ello la evidencia del bajo rendimiento del desempeño laboral de los trabajadores del área de producción por la imprevisión no existe competencias del personal.

### **Desorden en Bodega de producción.**

En la observación directa Suministro del Pacífico S. A., se encuentra produciendo un volumen de cifras muy por debajo de lo planificado, y se confirma el bajo rendimiento laboral productivo.

Las bodegas en el área de producción son áreas físicas inadecuadas, llenas de diversos productos, insumos, bobinas de papel, creando un desorden en la dependencia del área de producción.

### **Seguridad Industrial.**

También se observó que en la planta industrial del área de producción que los trabajadores no tienen los implementos para protegerse como son las orejeras,

guantes, gafas, cascos, mascarillas, fajas, necesarios para realizar trabajo de producción, esto de pronto también puede estar afectan el bajo rendimiento laboral del área de producción.

## **12.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **12.3.1. Conclusiones:**

- La empresa SUPAC Suministros del Pacífico, la planta de producción se encuentra el espacio físico distribuido en forma inadecuada y desordenada
- El personal del área de producción improvisa labores unos en bodega, otros se alternan con las máquinas, estos mismos el corte impreciso al producto.
- No están programadas las máquinas para la producción y trabajadas por operarios inexpertos y sin competencias.
- Existen cifras elevadas de productos defectuosos creando un perjuicio económico y un bajo volumen de producción.
- No se lleva un control de tiempo de los productos terminados, esto es las cajas de cartón.
- Las bodegas del área de producción, esta desordenada y distribuida en forma inadecuada.



### **12.3.2. Recomendaciones:**

- Hacer un estudio de las máquinas de la planta de producción para minimizar la producción de productos defectuosos.
- Crear un ambiente de trabajo seguro y económico, que los trabajadores estén libres de incidentes y de accidentes que permita que los trabajadores hagan sus labores a plena satisfacción.
- Determinar un mantenimiento adecuado de las maquinarias de producción.
- Determinar la capacidad productiva de cada uno de las maquinarias del área de producción.
- Verificar con frecuencia de tiempo de demora de los operarios del área de producción.

## **13. PROPUESTA DE APLICACIÓN DE RESULTADOS.**

### **13.1. Alternativa Obtenida.**

De acuerdo a la problemática del bajo rendimiento en el desempeño laboral de los trabajadores del área de producción, una vez realizado la investigación respectiva en la misma zona de las debilidades administrativas se pueden dar alternativas de solución.

Proponiendo un sistema de mejoramiento continua hacia el talento humano de la empresa SUPAC Suministro del Pacífico que fortalezca habilidades, destrezas y conocimientos en cada uno de las tareas del área de producción, además una descripción de puestos de trabajo de una manera consistente a fin de que se logre un mayor rendimiento en el desempeño laboral del área.

#### **Título de la Propuesta.**

Reingeniería del Talento Humano y el Desempeño Laboral de la empresa Suministros del Pacífico de la ciudad de Guayaquil.

### **13.2. Alcance de la Alternativa**

La empresa brindará un sistema de capacitación en forma continua al talento humano del área de producción relacionada a las diferentes actividades de la planta industrial que logre un rendimiento en el desempeño laboral a fin de optimizar resultados en el área de producción y un crecimiento económico de la empresa.

- **Metas**
  - ✓ Capacitar a los trabajadores, personal administrativo y directivos de la empresa con temas técnicos y de especialización.
  - ✓ Reuniones permanentes entre directivos y trabajadores de todas las áreas.
  - ✓ Mantener un plan de capacitación integral en forma continua.
  
- **Estrategias.**
  - ✓ Mantener trabajos prácticos técnicos y de especialización.
  - ✓ Presentación de casos técnicos.
  - ✓ Talleres permanentes.
  
- **Niveles de Capacitación.**
  - ✓ Que permita que el personal que se selecciones, conozca en forma inmediata el habiente laboral.
  - ✓ El ambiente laboral de la empresa, considerando como parte del proceso de la selección del personal y se deben considerar programas de capacitación para los trabajadores que van a postularse para un cargo labora.

- **Capacitación Preventiva.**
  - ✓ La tecnología está permanentemente cambiando, por lo tanto se debe hacer cursos técnicos del manejo actualizado de las maquinas, equipos que vienen con las últimas reformas de adelanto tecnológico.
  
- **Capacitación Correctiva.**
  - ✓ Está orientada a corregir y dar solución en el desarrollo mismo del área de producción.
  
- **Capacitación de Especialización.**
  - ✓ Se refiere a las actividades técnicas sobre el manejo de las diferentes maquinarias ubicadas en la planta industrial, donde se requiere que el operario trabajador conozca y tenga habilidades y destrezas para una eficiencia adecuada del control y manejo.
  - ✓ Además prepara a los trabajadores hacia un futuro de los adelantos tecnológicos de los diferentes equipos, creando pericias, conocimientos, habilidades y destrezas en el manejo en una forma adecuada y técnica.
  - ✓ La tecnología está permanentemente cambiando, por lo tanto se debe hacer cursos técnicos del manejo actualizado de las

- **Recursos Humanos para la capacitación.**

Lo conforma todo el cuerpo de trabajadores de la empresa, que son los participantes directos de un curso de capacitación, los facilitadores y expositores que son las personas profesionales que van a ilustrar el tema programado.

- **Materiales para la capacitación.**

- ✓ Infraestructura.-

Los diferentes cursos de capacitación continua, se desarrollaran en el entorno de la empresa, es decir sitios adecuados y confortables.

- ✓ Mobiliarios, equipos y otros.-

Lo conforma una serie de utensilios y materiales propios para dar una clase utilizando tecnología, mesa de trabajo, pizarras, marcadores, proyector, carpetas, esferográficos, hojas de papel bond.

- ✓ Documentos técnicos y educativos.-

Se refieren a certificados a entregar a los asistentes encuestas de evaluaciones, material de custodio.

- **Financiamiento.**

Las inversiones para este plan de capacitación de SUPAC Suministro del Pacífico serán financiadas por ingresos propios de la empresa.

- **Presupuesto.**

<b>Presupuesto</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Esferográficos	80	80	0.30	24.00
Carpetas	80	80	0.30	24.00
Marcadores	30	30	0.50	15.00
Manual	80	80	2.50	200.00
Papel A4 de 75 grms	3	3	3.80	11.40
Refrigerios	80	80	4.00	320.00
			<b>TOTAL</b>	<b>594.40</b>

## Cronograma del Plan de Capacitación.

ACTIVIDADES A DESARROLLARSE	AÑO 2014					
	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
Planeamiento estratégico						
Cultura Organizacional						
Relaciones Humanas						
Administración y Organización						
Control presupuestario						
Relaciones publicas						
Mejoramiento clima laboral						
Gestión de cambio						
Auditoría y Normas de Control						
Administración por valores						
Evaluación						

### **13.3.- Aspectos Básico de la Alternativa-**

#### **Objetivo General**

Proponer un diseño de Reingeniería del Talento Humano y lograr la eficiencia del rendimiento en el desempeño laboral en la empresa Suministros del Pacífico en la ciudad de Guayaquil.

#### **Objetivos Específicos**

- Preparar a través de talleres al talento humano del área de producción de las labores y responsabilidades.
  
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo individual y sus proyecciones de otras funciones que el trabajador puede ser considerado.
  
- Canalizar un clima propicio y armonioso entre colaboradores y directivos, aumentando su motivación y que adquieran orientaciones técnicas de supervisores en el desarrollo de las actividades.



## **Justificación**

En la presente propuesta a aplicarse en la empresa SUPAC Suministro del Pacífico de la Ciudad de Guayaquil, se justifica una reingeniería al talento humano, talleres, sistemas de capacitación en forma continua, que permita que los trabajadores obtengan capacidades, habilidades, saberes y destrezas en el manejo laboral y técnico de las maquinas, control de los diferentes tipos de productos de la caja de cartón.

Son los trabajadores que quieren desempeñar obteniendo mayor rendimiento laboral pero a través de capacitaciones de la planta industrial específico, control de máquinas en sus diferentes fases de producción que permita mejorar la calidad del producto a un menor tiempo posible.

La competitividad de SUPAC debe reflejarse también en la eficiencia del desarrollo laboral que emprende la empresa, la calidad mismo del producto, son factores que deben prevalecer y mantenerse a través de estos cambios reimplantando, rediseñando, redistribuyendo labores de acuerdo a las competencias.

Los supervisores de producción también es parte importante en el aprendizaje en el desarrollo del mismo de los operarios del área de producción, la capacitación hará que el colaborador sea más competente y hábil debiendo considerarse un nuevo personal trae consigo mayores costos, al utilizar las habilidades y conocimiento del trabajador, la empresa se verá fortalecida con un crecimiento productivo y económico.

## **Misión**

Ser una empresa considerada en el mercado nacional competitiva ofreciendo un producto de calidad con atención y servicio esmerado, oportuno y personalizado, con personal capacitado y motivado, con sentido de responsabilidad y trabajo en equipo, generando bienestar y satisfacción de clientes, colaboradores y sociedad.

## **Visión**

Se piensa que en el próximo período estar considerada entre las primeras productoras de cajas de cartón en el país, a través de la comercialización de un producto de calidad.

## **Objetivo Empresarial.**

Brindar un producto comercializando a clientes que requieren empaquetar y enviar hacia el exterior la fruta el banano.

## **Valores Corporativos Propuestos.**

**Integridad.-** Está manifestado en la honestidad la comunicación y la coherencia

**Respeto.-** Como norma de comportamiento con los clientes, compañeros, autoridades y otras personas.

**Calidad.-** Característica principal de nuestro producto la caja de cartón.

**Espíritu de Servicio.-** Se traduce en una vocación de servicio y trabajo en equipo, como base primordial del negocio.

## **Principios**

**a.-) Principios Generales.-**Nuestra empresa es responsable y tienen sus acciones direccionales los siguientes principios.

- Respeto.- Base de todas nuestras relaciones.
  
- Trabajamos en equipo con respeto recíproco y consideración que inspiran la armonía y la comunicación.
  
- Honestidad e Integridad.- Consideramos esos valores esenciales en cualquier relación, operamos de acuerdo con las reformas de la legislación, administrando nuestro propio negocio siempre pautados en la ley y en ética.

**b.-) Relaciones con Clientes.-** Enfocando siempre la relación con los clientes todos los empleados, deben:-

- Ser receptivos a las opiniones de los clientes y considerarlas para mejorar nuestra atención y satisfacer las expectativas de los clientes.

- Atender a los clientes con cortesía y eficiencia, ofreciendo informaciones claras y transparentes.

### **Políticas Generales**

- No fumar ni ingerir bebidas alcohólicas dentro del local.
- La atención es de 08h00 am hasta las 16:00 pm
- No está permitido el ingreso de mascotas.

### **Políticas para los funcionarios**

- Hora de entrada 07H45 am, hora de salida 16H00 pm.
- No fumar ni ingerir bebidas alcohólicas dentro del local.
- No está permitido el ingreso de mascotas.
- No divulgar la información del comercial a terceros.
- Respetar horario de almuerzo de 13H00 pm hasta 13H30 pm, caso de incumplimiento será multado.

### **Hipótesis.**

- Las principales fortalezas y debilidades de los trabajadores son mejorar el rendimiento laboral.
- La mayoría de los trabajadores están ubicados en tareas ajenas a sus conocimientos, habilidades y destrezas.
- Si se ubica al talento humano por sus aptitudes y actitudes, se optimizará su rendimiento.

## FODA

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Precios cómodos.</li> <li>➤ Atención personalizada</li> <li>➤ Empresa competitiva</li> <li>➤ Revisión de costos.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ubicación.</li> <li>➤ Aumento de producción.</li> <li>➤ Crecimiento poblacional.</li> <li>➤ Crecimiento económico.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incompetencia</li> <li>➤ Improvisación</li> <li>➤ Local amplio</li> <li>➤ Infraestructura</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alto nivel de Competencias</li> <li>➤ Delincuencia.</li> <li>➤ Falta de mercado nacional.</li> <li>➤ Costos altos.</li> </ul>

## Aplicación de la Reingeniería.

Reingeniería de un área específica.-

- Habilidad de explicar formas y cambios.
- Simular el cambio de la reingeniería.
- Ver el efecto del mismo.

Reingeniería a otros departamentos administrativo.

- Por efecto de la reingeniería del anterior departamento.
- Extender a otros departamentos otra reingeniería.
- Ampliar a todas las áreas administrativas

### **Rendimiento del Desempeño.**

La evaluación del desempeño se mide el rendimiento por competencias laborales, siendo el proceso que consiste en procedimientos a valorar de la forma más objetiva sobre el rendimiento o desempeño de los trabajadores en una empresa.

**Sistema de Evaluación del desempeño por resultados de la Gestión (Directivo).**

➤ Datos de Identificación.-

Nombre del empleado.

Método Evaluativo.- Administración por Objetivos.

Puesto de Trabajo.

Departamento.

Fecha de esta evaluación.

Período que es evaluado.

Nombre del evaluado y firma (marcará si está de acuerdo o en desacuerdo, y si apela o no).

Evaluadores y firmas.

Otros datos de interés.

- Calificaciones.- Teniendo en cuenta los principales objetivos de trabajo del empleado, ¿Qué resultados ha tenido? Apoye su valoración citando ejemplos específicos de resultados sobresalientes o deficientes.

- Métodos de Gestión.- Describir las técnicas de gestión utilizadas por este empleado para conseguir sus objetivos.
- Puntos fuertes.- ¿En qué aspectos es este mando especialmente competente?
- Áreas que debe mejorar.- ¿Qué aspectos de la realización del trabajo deberían recibir mayor atención?.
- Necesidades de desarrollo.- Anotar las acciones específicas que deban llevarse a cabo para ayudar al progreso de este directivo.
- Resumen de la evaluación.- Donde se clasifica el desempeño en alguna de las siguientes categorías:- Excepcional, muy bien, bien, regular, malo, pésimo.
- Respuesta del empleado.- ¿Cómo se siente el empleado acerca del resumen de la evaluación? (La escribe el propio empleado).

### **Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias Laborales.**

<b>Evaluación del Desempeño</b>	
Nombre del _____	Fecha _____/____/____



Trabajador:- _____					
Departamento/Sección.- _____		Puesto _____			
<b>Desempeño en la función.-</b> Considere solo el desempeño actual del trabajador en su función					
	<b>Óptimo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Tolerable</b>	<b>Malo</b>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Producto Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido	Con frecuencia va más allá de lo exigido	Satisface lo exigido	A veces está por debajo de lo exigido	Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	Siempre superior excepcionalmente exacto en su trabajo		Siempre satisfactorio. su exactitud es regular	Parcialmente satisfecho. En ocasiones presenta errores	Nunca satisfactorio presenta gran cantidad de errores.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	sabe lo necesario	sabe suficiente del trabajo	sabe parte del trabajo. Necesita capacitación	sabe poco del trabajo
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
cooperación actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas	tiene un excelente espíritu de colaboración gran empeño	funciona bien el trabajo en equipo procura colaborar	normalmente colabora en el trabajo en equipo	no demuestra buena disposición solo colabora cuando es muy necesario	es reticente a colaborar

<b>Características Individuales</b> Considere solo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función					
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comprensión de las situaciones grado en que percibe la esencia de un problema, capa de plegarse a situaciones y de aceptar tareas	Óptima intuición y capacidad de percepción	Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	satisfactoria intuición y capacidad de percepción	poca intuición y capacidad de percepción	ninguna intuición ni capacidad de percepción
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creatividad empeño, capacidad para crear ideas y proyectos	Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original	casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	algunas veces presenta sugerencias	un poco rutinario tiene pocas ideas propias	tipo rutinario no tiene ideas propias
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
capacidad de realización capacidad para poner en práctica y proyectos	capacidad óptima para concretar nuevas ideas	buena capacidad para concretar nuevas ideas	realiza y poner en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	capacidad de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera

- **Beneficios del Plan de Capacitación.**

El plan de capacitación tiene los siguientes beneficios tanto para el trabajador que se va obtener mayor rendimiento en el desempeño laboral y la empresa que va crecer en resultados de volumen de producción y económico.

- Mantener actualizado al trabajador, inclusive con los avances tecnológicos.
- Asumir la empresa los costos que demandan los cursos y seminarios de actualización.
- Mantener el entorno de la empresa en un clima de agrado y cordialidad entre colaboradores y directivos.
- Oportunidades y ascensos a trabajadores de la empresa.
- Mejorar el servicio de la empresa a través de un producto de calidad.

#### **13.4.-Resultado esperado de la Alternativa**

La empresa SUPAC Suministro del Pacífico con la aplicación de la reingeniería para el eficiente rendimiento del desempeño laboral del área de producción, espera lograr resultados de un crecimiento de producción y aumentos de resultado económico.

Además como empresa mantenerse dentro del mercado competitivo nacional, a través de los factores que prevalece el control de calidad del producto, satisfacción del cliente, solidez de la ventas, planes de producción a menos tiempo y a un costo diario

#### **14.- BIBLIOGRAFIA**

- LÓPEZ, Manuel (2012) Reingeniería de los Procesos en el Departamento de Talento Humano
- BARREZUETA, Luis (2012) Reingeniería de los Procesos de Recursos Humanos mediante la elaboración de Perfiles de Competencias.
- OTERO, Antonio (2011) Reingeniería de los Procesos Productivos de la Empresa Omega
- BRANDON, Luis (2009) Reingeniería y el mercado.
- LOWENTAL, Joquin (1994) Reingeniería
- PULIDO, Roberto (2010) Reingeniería por Departamentos
- MORRIS, Daniel (2009) Reingeniería y posicionamiento.
- CALDAS Luis, (2005) Reingeniería
- HERNÁNDEZ José Luis, (2009) Reingeniería al Talento Humano
- IGLESIAS, (2005) Talento Humano y empresa
- INDACOCHEA (2008 ) Talento Humano
- LEVOYER Claude, (2007) Competencias
- MC Millen, (2009) (p.45) Competencias
- PAREDES Jose, (2004) (p.29) Competencias Básicas

- CHIAVENATO Idalberto, (2009) .(p.38). Competencias y Talento Humano.
- MONDY Carlos, (2009) ".(p.41) Talento Humano
- IGLESIAS Joaquín, (2009) (p.43) Competencia y Perfil
- RODRÍGUEZ Estuardo, (2009) (p.57) Evaluación Desempeño
- BYARS, (2007). (p.59) Evaluación Desempeño
- CHIAVENATO Idalberto, (2009) (p.39) Evaluación Desempeño
- BYARS Joel, (2009) (p.43) Evaluación del Desempeño
- CUESTA Rafael (2009) (p.77) Evaluación del Desempeño
- CHIAVENATO Idalberto,(2010)(p.108) Administración de Recursos Humanos, McGraWhill.
- RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín (2008)Administración Moderna de Personal, Ecafsa.
- INDACOCHEA,Alejandro (2009)Recursos humanos el reto del cambio, editorial Norma.
- BARREZUETA Ocampo Mario Fernando, (2012)Universidad Tecnológica Equinoccial, Reingeniería de los Procesos de Recursos Humanos mediante la elaboración de Perfiles de Competencias.

- CARLOS Hernández, (2009)Análisis Administrativos, Técnicas y Métodos, Editorial EUNED.
- IGLESIAS (2005), p.17 Enrique, Recursos Humanos ante el Nuevo Milenio, Editorial Mc Graw Hill.
- INDACOCHEA (2008), p.65 Alejandro, Recursos Humanos, Reto al Cambio, Editorial Norma.
- BRANDON Joel, (2007) p.27 Reingeniería su Aplicación, editorial McGraw Hill.
- LEVI Levoyer, (2005), p.5 Gestión de las Competencias, ediciones gestión.
- LEVI Levoyer Claude, (2007) Editorial Gestión.
- MC Millen Cecilia, (2010)Competencias, Editorial Norma
- PAREDES Alfredo, (2004), p.65 Administración por Competencias, editorial Norma.
- MORRIS,Daniel (2004) Reingeniería, p.218 Éxito en Negocios, Editorial Gestión.

- CHIAVENATO Idalberto, (2008)Administración de Recursos Humanos, Editorial.
- BARRENO, Luis, (2007) p.57 “;Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos”, Quito.
- BUTTERISS Margaret, (2010)Reinventando Recursos Humanos, Ediciones Gestión 2000, México.
- BRANDON Joel, (2007)Reingeniería su Aplicación, editorial McGraw Hill.
- BYRON; (2010)“Como Elaborar Proyectos de Inversión, paso a paso”; Quito, Oseas Espín.
- CALDAS, Marco; (2005)“Preparación y evaluación de proyectos “, Ed. Norma, México, Bogotá.
- CONSISTEC,(2001)“Decisiones de Inversión, elaboración y evaluación de proyectos”, Quito.
- CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA”, (2007) Informes de Parroquias” Quito.
- CÓRDOBA PADILLA, (2006)Marcial “Formulación y Evaluación de Proyectos”, ECOE EDICIONES.

- CHIAVENATO Idalberto, (2005)Administración de Recursos Humanos.
- CHIAVENATO Idalberto, (2008)Comportamiento Organizacional, México edición segunda.
- CHIAVENATO Idalberto, (2000)Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, México.
- DAVID Fred R. (2003)“Conceptos de Administración Estratégica”, Ed. ,Pearson Educación, México.
- DA SILVA, Reinaldo; (2002)“Teorías de la Administración”, Cengage Learning Editores.
- ESPARCIA PÉREZ, Javier;(2011) “Gestión y Promoción del Desarrollo Local”, Universidad de Valencia.
- FERNÁNDEZ, Manuel; (1997)“Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación”, Ediciones Díaz de Santos.
- FARIÑAS, María José; (2000)“Globalización, Ciudadanía y Derechos Humanos”, Editorial Dykinson.
- GUTIÉRREZ Pulido Humberto,(2010) Calidad total y Productividad, Editorial McGrawHill, México.



- HERRERO Hermanos, (2006)Planeación y Desarrollo Comercial del Producto, México.
- HERNÁNDEZ, Carlos; (2009) “Análisis Administrativo, Técnicas y Métodos”, EUNED.
- HIEBING, Román G. Jr. (1994)“Como Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia”, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá.
- ILPES, Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y social, (2002)“Guía para la presentación de proyectos, Siglo XXI.
- IGLESIAS Enrique, (2005)Recursos Humanos ante el Nuevo Milenio.
- INDACOCHEA Alejandro, (2008)El reto el cambio y recursos humanos.
- JOHANSSON, Johnny (2001)“La manera Japonesa de hacer Marketing”, Editorial Norma, Colombia.
- LEBOYER Levy, (2005)Gestión de las Competencias, ediciones gestión.
- LEVYLeboyerClaude, (2007)Gestión de Competencias,Editorial Gestión México.

- MENESES, Edilberto, (2002)“Preparación y Evaluación de Proyectos”Ed. QualityPrint , Quito.
- MCMILLEN Cecilia, PhD. (2005)El Enfoque de Competencias, Quito.
- MENGUZZATO Martina,(2003)DivisiónEstratégica Editorial Valencia.
- MORRIS Daniel Morris-Joel Brandon, (2006)Reingeniería, editorial McGraw Hill.
- MORRIS Daniel, Reingeniería, (2004)Éxito en Negocios, Editorial Gestión.
- MONDY, Wayne; (2005)“Administración de Recursos Humanos”, Pearson Educación.
- PAREDES Alfredo, (2008)Programa Administración de Recursos Humanos por Competencia.
- POSICIONAMIENTO, (1986) Mc Graw Hill.
- ROBBINS Stephen, (2005)Comportamiento Organizacional.
- RODRÍGUEZ JOAQUÍN, (2008)Administración Moderna de Personal.
- STRATEGOR, (2007)Estrategia y Estructura, Barcelona.

- ROBBINS, Stephen; (2005)“Administración”, Pearson Educación.
- RUBIN, Levin; (1996)“Estadística para Administradores”.
- SAPAG CHAIN, Nassir Reinaldo;ed(2003) “Preparación y evaluación de Proyectos”, Ed. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.
- STONER, James, (2001)“Administración”, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A, México.
- SOSTALES, Bolívar; (2002)“Diseño, Elaboración y Evaluación de Proyectos de Inversión”, Segunda edición, Lascano editorial.
- STATON, Wilian, Décimo Tercera edición “Fundamentos del Marketing”.
- SORIANO, Claudio, (1990)“El Marketing Mix”, Ediciones Díaz de Santos.
- TROYA JARAMILLO, Alfonso; Ed. Fausto Reinoso (2009)“La Planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana”.
- ECO, Humberto. (1998). Pág. 206-215 Como se hace una tesis, ED. Gedisa, Barcelona España.

- BERNARL, Cesar Augusto. (2000). Metodología de la Investigación, Ediciones Prentice Hall, Colombia.
- CHIAVENATO Idalberto. (1999). Cap. II. 3era edición. Administración de Recursos Humanos.
- CHARLES Hill - G. Jones. (2004). Sexta edición Administración Estratégica. Mc. Graw-Hill. Washington D.F.
- FRANCÉS Antonio. (2002). 1era Edición, Estrategia y Planes para la Empresa. Gedisa, Barcelona España.
- STONER, James - FREEMAN, Edward - GILBERT, Daniel. (2006). Sexta Edición Administración. México. Prentice Hall hispanoamericana, S.A.
- SHERMAN, Arthur; BOHLANDER, George; SNELL, Scott. (2000). 11va Edición, Administración de Recursos Humanos, Prentice Hall.
- SCHMELKES Corina. (2008). Segunda Edición, Manual para la presentación de Anteproyectos e Informes de Investigación. Ediciones Conejo. México.
- ROBBINS Stephen, - COULTER Mary. (2008). 5ta Edición, Administración, Ed. Prentice Hall, México.

## 15. ANEXOS

### 15.1 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES DEPENDIENTES				
VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN- INSTRUMENTO
RENDIMIENTO DEL DESEPEÑO LABORAL	Es la evaluación para determinar capacidad del trabajador.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad</li><li>• Habilidad</li><li>• Destreza</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desempeño laboral acorde a la capacidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tareas y funciones</li><li>• Perfil puesto de trabajo.</li><li>• Medición por competencia</li><li>• Producción alta</li><li>• Mejoras económicas</li></ul>

**OPERACIONALZACION DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES**

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESCALA DE MEDICIÓN- INSTRUMENTO</b>
<p align="center">REINGENIERÍA DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIA</p>	<p>Resultados esperados Capacidad desempeño ideal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nivel</li> <li>• Alta producción</li> <li>• Nivel alto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción puesto de trabajo</li> <li>• Nivel de trabajo</li> <li>• Descripción puesto de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición tareas y funciones</li> <li>• Perfil puesto de trabajo</li> <li>• Resultados óptimos</li> </ul>

**15.2.RESULTADOS DE LAS ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS Y  
PERSONAL DE ADMINISTRACION**

1. ¿Está de acuerdo que se aplique reingeniería al talento humano?

ÍTEMS	OPCIONES	Nº ENCUESTADOS	%
1	SI		
	NO		
<b>TOTAL</b>			

2. ¿El Gerente de SUPAC se reúne periódicamente con los trabajadores?

ÍTEMS	OPCIONES	Nº ENCUESTADOS	%
2	SI		
	NO		
	A VECES		
<b>TOTAL</b>			

3. ¿Los funcionarios directivos y Administración de SUPAC tienen títulos?

ÍTEMS	OPCIONES	Nº ENCUESTADOS	%
3	SECUNDARIA		
	TERCER NIVEL		
	CUARTO NIVEL		
<b>TOTAL</b>			

4. ¿El Gerente se reúne con el Jefe de Producción, para evaluar el volumen productivo?

ÍTEMS	OPCIONES	Nº ENCUESTADOS	%
4	SI		
	NO		
	A VECES		
<b>TOTAL</b>			

5. ¿El Gerente conoce de los problemas del bajo rendimiento de los trabajadores del área de producción?

ÍTEMS	OPCIONES	Nº ENCUESTADOS	%
5	SI	1	25%
	NO	0	0
	A VECES	3	75%
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>



**ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS AL  
JEFE Y PERSONAL DEL AREA DE PRODUCCIÓN**

1. ¿Está de acuerdo que se aplique reingeniería al talento humano?

ÍTEMS	OPCIONES	Nº ENCUESTADOS	%
1	SI		
	NO		
<b>TOTAL</b>			

2. ¿Se cumple con una descripción de un puesto de trabajo en el área de producción?

ÍTEMS	OPCIONES	Nº ENCUESTADOS	%
2	SI		
	NO		
<b>TOTAL</b>			

3. ¿Se ha analizado el rendimiento del trabajador?

ÍTEMS	OPCIONES	Nº ENCUESTADOS	%
3	SI		
	NO		
	A VECES		
<b>TOTAL</b>			

4. ¿Existe con frecuencia la supervisión correspondiente?

ÍTEMS	OPCIONES	Nº ENCUESTADOS	%
4	SI		
	NO		
	A VECES		
<b>TOTAL</b>			

5. ¿Recibe capacitación por parte de la empresa?

ÍTEMS	OPCIONES	Nº ENCUESTADOS	%
5	SI		
	NO		
	A VECES		
<b>TOTAL</b>			

## ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS A CLIENTES

1. ¿Se siente satisfecho con el producto que vende SUPAC?

ÍTEMS	OPCIONES	Nº ENCUESTADOS	%
1	SI		
	NO		
<b>TOTAL</b>			

2. ¿Es bien atendido cuando existe un reclamo por defectos del producto?

**Tabla # 2. Pregunta 2. Clientes**

ÍTEMS	OPCIONES	Nº ENCUESTADOS	%
2	SI		
	NO		
<b>TOTAL</b>			

3. ¿Recibe los pedidos en forma puntual?

ÍTEMS	OPCIONES	Nº ENCUESTADOS	%
3	SI		
	NO		
	A VECES		
<b>TOTAL</b>			

4. ¿Está de acuerdo con los precios del producto?

ÍTEMS	OPCIONES	Nº ENCUESTADOS	%
4	SI		
	NO		
<b>TOTAL</b>			

5. ¿Usted es un cliente permanente?

ÍTEMS	OPCIONES	Nº ENCUESTADOS	%
5	SI	25	67%
	NO	6	33%
<b>TOTAL</b>		6	100%