



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**“Diseño de un modelo de Buenas Prácticas en Gestión de Talento Humano
para la compañía AGA S.A. en Ecuador”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PARA EL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CIENCIAS EMPRESARIALES
CONCENTRACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL
MENCIÓN EN FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS**

**AUTOR: MARTHA MENDOZA T.
TUTOR: MBA. MAURICIO RAMÍREZ**

**GUAYAQUIL - ECUADOR
FEBRERO 2012**

DEDICATORIA

El presente trabajo y todo la labor de investigación que en el mismo realicé, los dedico a mi familia, y sobre todo a mi mamá, ellos son los pilares fundamentales sobre los que me apoyé en todo momento.

El amor que ellos me han brindado es el motor principal para mis actividades tanto laborales como educativas y principalmente personales, ellos han propiciado mi crecimiento personal, el cual se refleja a su vez en el desarrollo espiritual que tenemos como familia.

Su constante apoyo y ayuda ha constituido para mí el principal motivador para seguir en la labor de educación y capacitación.
Para ellos mi trabajo y mi constante amor y profunda gratitud.

MARTHA MENDOZA T.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad de Especialidades Espiritu Santo por permitirme realizar mis estudios profesionales, en la Facultad de Ciencias Empresariales.

Mi reconocimiento a la compañía AGA S.A. y a su personal por la gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación, de manera especial mi agradecimiento para el Psc. Byron Amores, actual Gerente Regional de Recursos Humanos para Latino América, quien como un verdadero líder, me ha brindado su soporte y colaboración incondicional.

Mi sincero agradecimiento al MBA. Mauricio Ramírez, por haber guiado y orientado acertadamente mi trabajo de tesis.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron conmigo hasta la culminación de este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPITULO I: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	2
1.1	Identificación de la Cultura organizacional.....2
1.2	Planteamiento del Problema.....2
1.2.1.	Origen y descripción.....2
1.2.2.	Delimitación del Problema.....4
1.2.3.	Formulación del problema.....4
1.2.4.	Sistematización.....4
1.2.5.	Determinación del tema.....4
1.3.	Objetivos.....5
1.3.1.	Objetivo General.....5
1.3.2.	Objetivos Específicos.....5
1.4.	Justificación.....5
1.4.1.	Justificación Teórica.....5
1.4.2.	Justificación Metodológica.....5
1.4.3.	Justificación Práctica.....6
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	6
2.1.	Talento Humano: Empresa, Personas y Estrategia.....6
2.2.	Modelo de Buenas Prácticas de Gestión de Talento Humano....7
2.3.	Herramientas Tradicionales vs. Nuevas Tendencias de los Subsistemas de Gestión de Talento Humano.....8
2.3.1	Proceso de Contratación o Admisión de Personal.....8
2.3.2	Administración de Personas.....9
2.3.3	Compensaciones y Administración de Salarios.....11
2.3.4	Clima Laboral.....12
2.4	Nuevas Tendencias de Administración Empresarial: “Half Moon Bay”.....13
2.5	Responsabilidad Social.....15
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	16
3.1	Tipo Y Diseño de Investigación.....16
3.2	Características y delimitación de la población.....17
3.3	Tipo y tamaño de Muestra.....17
3.4	Métodos Teóricos.....18
3.5	Métodos empíricos fundamentales.....18

3.6	Técnicas e instrumentos de la Investigación.....	18
3.6.1	Encuesta de Clima Laboral.....	18
3.6.2	Encuesta de Satisfacción del Cliente Interno.....	20
3.6.3	“Focus Group”.....	21
3.7	Propuesta de procesamiento estadístico de la información.....	21

CAPÍTULO IV: ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE AGA ECUADOR **25**

4.1	Filosofía Institucional.....	22
4.2	Visión.....	22
4.3	Misión.....	23
4.4	Estrategias de Negocio de AGA Ecuador.....	23
4.5	Productos que ofrece.....	23
4.6	Estructura organizativa.....	24
4.7	Sucursales.....	27
4.8	Productos que Ofrece.....	28
4.9	Espíritu Linde.....	29
4.10	Filosofía HPO.....	33

CAPÍTULO V: POSICIONAMIENTO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN AGA ECUADOR, RESULTADOS DE ENCUESTAS Y FOCUS GROUP **34**

5.1	Filosofía de Talento Humano en el Grupo Linde.....	34
5.2	Análisis FODA para las Funciones del área de Talento Humano.....	35
5.3	Resultados de la Encuesta de Servicio Interno.....	36
5.4	Resultados de la Encuesta de Clima Laboral.....	40
5.5	Resultados de Focus Group “Voice of Customer (VOC)”.....	44

CAPÍTULO VI: DESARROLLO DEL DISEÑO DEL MODELO DE BUENAS PRÁCTICAS PARA AGA ECUADOR **47**

6.1	Definición de la propuesta del Modelo de Buenas Prácticas de Talento Humano.....	47
6.2	Identidad Corporativa del Departamento de Gestión de Talento Humano de AGA Ecuador, “AGA HR Way!”.....	49
6.3	Modelo de Plan de Gestión del Talento Humano de AGA Ecuador, “AGA HR Way - Strategy Ecuador”.....	52
6.4	Política de Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano de AGA Ecuador., “AGA HR Way - Best Practices Ecuador”.....	65
6.5	Manual para la Administración de Ingresos / Inducción de Personal de AGA Ecuador, “AGA HR Way -Em bracing the new employee Ecuador”.....	65
6.6	Manual de Salidas de Personal de AGA Ecuador.....	75

6.7	Brochure de Compensaciones en AGA Ecuador, "HR AGA Way - Compensation Brochure Ecuador".....	75
6.8	Manual para la Evaluación del Desempeño del Talento Humano de AGA Ecuador, "HR AGA Way - Performance Management Ecuador".....	76
6.9	Manual de Comunicación Organizacional de la Gestión de Talento Humano de AGA Ecuador, "HR AGA Way - Organizational Communications Ecuador".....	76
6.10	Política de Retención de Personal Clave para AGA Ecuador, "AGA HR Way - Retention Plan Ecuador".....	77
6.11	Manual de Administración del Talento para AGA Ecuador, "AGA HR Way -Talent Management Ecuador".....	77
6.12	Plan de Acción de Resultados de Encuesta de Clima Laboral para AGA Ecuador, "AGA HR Way - Climate Survey Action Plan Ecuador".....	78

CAPÍTULO VII: PLAN PARA EL DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN AGA ECUADOR _____ 81

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES _____ 81

8.1	Conclusiones.....	81
8.2	Recomendaciones.....	81

BIBLIOGRAFÍA

ANEXO No.1 DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO

ANEXO No. 2 FICHA INTELIGENTE

ANEXO No. 3 DESARROLLO DE LA HIPOTESIS

ANEXO No. 4 MODELO DE ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO.

EVALUACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN AGA ECUADOR

RESUMEN EJECUTIVO

La compañía AGA se consolida como una organización cuyos principales pilares sustentan sus actividades enfocadas en la satisfacción al cliente. Su visión de ser un grupo de ingeniería, admirado por su gente y que provee soluciones crea la vía para que su misión se obtenga por medio del principal objetivo que es el exceder las expectativas de sus clientes con soluciones integrales.

Para la obtención de su misión, AGA ha implementado una estructura matricial con el objeto de acoplarse a los lineamientos y disposiciones globales, como camino para lograr convertirse en una organización de alto desempeño.

El departamento de Recursos Humanos constituye un área de vital importancia dentro de la organización debido a las repercusiones estratégicas que su gestión representa. Por lo cual la presente investigación propone incorporar a la gestión del departamento un documento que sirva como base principal para los procesos relacionados a la administración de personal y desarrollo adecuado en la empresa.

Se estima identificar los puntos positivos así como los de mejora para posteriormente establecer los lineamientos de Buenas Prácticas en la gestión del talento humano que permitirán el análisis de la labor efectiva versus el resultado financiero y estratégico de la organización. Así como también favorecer al rendimiento de los empleados, al servicio ágil del equipo del área de Recursos Humanos y a la optimización de sus labores.

Se abordarán los conceptos teóricos de la Gestión de Talento Humano, así como sus subsistemas como lo son: ingreso de personal, compensaciones, selección, administración de personal, beneficios al empleado, entre otros.

Para el mejoramiento continuo de los procesos es importante mantener la relación de causa efecto, que deduce que si se cuenta con empleados capacitados y motivados que da como resultado una probabilidad de lograr los objetivos de la organización y que estos aumenten de forma considerable. Es importante desarrollar la cultura de desempeño en la gente, siendo ésta el principal capital de la organización.

El desarrollo del Modelo de Buenas Prácticas de Gestión de Talento Humano para la compañía AGA Ecuador, mostrará los pasos a ser seguidos en cada una de las labores realizadas en cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos que maneja la empresa y formatos correspondientes a ser usados. Así mismo se realizará una propuesta de Gestión de Responsabilidad Social, al ser un factor no existente en la compañía.

Finalmente se expondrán conclusiones y planes de acción o sugerencias en base al modelo desarrollado.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

1.1. Identificación de la Cultura organizacional

El Grupo Linde decidió lanzar su “Programa HPO – Organización de Alto Rendimiento” basado y enfocado en 4 pilares que se caracterizan por su claro enfoque hacia el cliente con la más alta calidad en todos sus procesos, con personal excelente y altamente calificado que tiene la habilidad de ejecutar exitosamente todos sus proyectos y tareas.

Este nuevo enfoque pone énfasis en mejorar el servicio a las áreas internas de la compañía a través de mejorar en la gestión del talento humano con un impacto directo en los resultados de la organización.

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Origen y descripción

Hoy en día, desde un punto de vista globalizado, las empresas de mayor nombramiento buscan ser competitivas basándose en estrategias que garanticen el éxito. Es por este motivo que si la organización se propone alcanzar objetivos, el recurso humano es uno de los elementos más fundamentales a ser considerados.

En la unidad de Recursos Humanos se busca la aplicación de la filosofía HPO de tal manera que se puedan organizar los procesos de gestión de recursos humanos de forma más eficaz, aplicando los recursos de los empleados selectivamente y disponer de información con más rapidez.

Sin embargo, se visualiza una insatisfacción en cuanto a tiempos de respuesta a solicitudes, reportes no eficientes y actualizados, retrasos en los procesos de selección, entre otros factores en los que el departamento debe ser revaluado y a los que se les debe efectuar un plan de acción.

La falta de personal y de recursos materiales o herramientas, genera que cada vez aumente considerablemente la carga laboral y con ello sus riesgos tanto laborales, físicos como mentales. Así también la poca participación de los gerentes, jefes y supervisores de las diferentes aéreas en los objetivos de RRHH, que finalmente están enfocados al bienestar del empleado.

Según los actuales colaboradores del departamento de Recursos Humanos, el no contar con un sistema integrado de información hace que la carga de

trabajo operativa deje la oportunidad de concentrarse o enfocarse en labores estratégicas que se alineen con la visión de la organización.

Además, se ha identificado que dado que no existe efectividad en la información compartida a los colaboradores, por ende no existe una comunicación efectiva. Lo que es originado además, por el hecho de que la empresa no comparte gran volumen de información empresarial relevante abierta y libremente con sus empleados o parte de la información impartida a jefaturas y gerencias no es replicada hacia los empleados administrativos u operativos.

Esta investigación presenta una reestructuración de la manera y la práctica con la que se gestiona actualmente el talento humano en la compañía AGA Ecuador, además de las labores del área de Recursos Humanos, donde se busca que el colaborador del área se enfoque más en laborales estratégicas.

En su mayoría los procesos de selección, dado que existen pocas herramientas de reclutamiento, los procesos pueden tomar más del tiempo debido. Adicionalmente al no tener descripciones de cargos actualizados, genera complicaciones y atrasos con el levantamiento de perfiles cada vez que se genera una nueva vacante.

Los manuales y procedimientos existentes no están actualizados o en su mayoría no son aplicados de manera eficiente, así como existen situaciones y casos en las que no se tienen políticas de soporte lo que genera un desequilibrio en la toma de decisiones.

Esta problemática hace que la información y servicio por parte del equipo de Recursos Humanos no sea oportuna, y bajo ciertas circunstancias que no sea efectiva. No permite que las políticas existentes de gestión humana ayuden a la optimización de costos y recursos, más bien desemboca en la pérdida de confiabilidad del cliente interno hacia esta unidad organizacional de soporte.

Si esta situación es consistente, terminará afectando no solo a los objetivos del área sino a la visión de la empresa y tendría un impacto negativo bajo la cultura de una organización de alto desempeño, lo que generaría más costos y menos resultados.

Es así como se determinara la necesidad de definir nuevas prácticas en la aplicación de la Gestión del Talento Humano en AGA Ecuador. Se requerirá evaluar las unidades de recursos humanos y las prácticas de empresas tanto locales como internacionales que han demostrado generar los mejores resultados, en términos de su aporte a la implementación de la estrategia empresarial y del logro de ventajas competitivas fundadas en el compromiso del talento humano.

Para la obtención de buenos resultados, se hace indispensable además una revaloración de los flujos o procesos de cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos existentes en AGA, los cuales serán planeado en la propuesta de una Modelo de Buenas Prácticas en Gestión de Talento Humano para cada paso dentro del flujo de procesos que maneja esta área de soporte

1.2.2. Delimitación del Problema

Dada que la presente propuesta implica a todos los colaboradores del área de Recursos Humanos y tiene un alcance a nivel país (Ecuador) considerando los puestos claves de la organización, así como jefaturas, gerencias y supervisores de área, pero sin dejar a un lado a las posiciones administrativas y operativas de las cuales se escogerá una muestra.

El desarrollo del un diseño de Buenas Prácticas de Gestión de Talento Humano para AGA se desarrollará en un período de aproximadamente 3 a 4 meses.

1.2.3. Formulación del problema

¿Cómo el Modelo de Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano de la compañía AGA S.A. permitirá un enlace entre las funciones del área con las funciones empresariales válidas para todas las aplicaciones y demás áreas de la organización?

1.2.4. Sistematización

La problemática anteriormente expuesta bajo una reestructuración de las labores en el área de Recursos Humanos, buscará dar respuesta a las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo alinear los procesos de Gestión de Talento Humano de AGA Ecuador con la visión del Grupo Linde?
2. ¿Cuáles han sido los resultados de las encuestas de clima laboral, en los últimos 4 años?
3. ¿Qué impacto y/o beneficios resultaría el desarrollar una propuesta de Gestión de Responsabilidad Social alineada con los objetivos estratégicos de AGA Ecuador?
4. ¿Como las empresas reconocidas en Ecuador han puesto en práctica las buenas prácticas en Gestión de Talento Humano?

1.2.5. Determinación del tema

“Diseño de un modelo de Buenas Prácticas en Gestión de Talento Humano para la compañía AGA S.A. en Ecuador”

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

El objetivo general de la presente investigación es desarrollar un modelo de Buenas Prácticas en Gestión de Talento Humano para la compañía AGA Ecuador, donde se buscare alinear tres elementos: La estrategia del negocio, la Responsabilidad Social y el uso de tecnologías de clase mundial.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Alinear los procesos del área de Gestión de Talento Humano de AGA Ecuador con la visión del Grupo Linde.
2. Analizar los resultados de encuestas de clima laboral de los últimos cuatro años.
3. Desarrollar una Plan para la Elaboración de una Propuesta de Gestión de Responsabilidad Social alineada con los objetivos estratégicos de AGA.
4. Identificar buenas prácticas utilizadas por empresas locales e internacionales en los subsistemas tradicionales de Recursos Humanos que les permite ser competitivas.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación Teórica

Para la obtención de modelos y teorías que den valor agregado a la situación actual del área de Recursos Humanos, se analizarán las definiciones y aspectos importantes de los subsistemas de la Gestión de Talento Humano tales como: Contratación y Administración de Personal, Compensaciones y Administración de Salarios, Evaluación y Gestión del Desempeño y finalmente Clima Laboral.

1.4.2. Justificación Metodológica

Se realizará una revisión bibliográfica de libros y artículos que muestren la conceptos y teorías de Gestión de Talento Humano como opciones de solución a situaciones internas que afectan a la estrategia de AGA, de tal manera de que garantice el apoyo requerido en los diferentes procesos operativos y administrativos, así como el cumplimiento de la normatividad laboral sin poner en riesgo su patrimonio.

Se aplicarán metodologías de investigación como encuestas de clima organizacional y satisfacción de servicio interno, y así poder conocer el grado de identificación de los colaboradores en el área de Recursos Humanos así como del resto de la compañía, con los objetivos principales de la empresa, su motivación, relaciones interpersonales, empoderamiento, cooperación, trabajo en equipo y liderazgo.

Se realizará un “Focus Group” con una muestra del universo de empleados de la empresa, con el fin de entender cuales serian los posibles beneficios de

una revalorización de flujos y procesos en las labores de esta unidad organizacional.

Finalmente se hará una revisión documental de prácticas consideradas estratégicas relacionadas con gestión por competencias, planes de carrera, retribución por rendimiento y gestión del conocimiento, para poder identificar buenas prácticas utilizadas por empresas.

1.4.3. Justificación Práctica

Como resultado de la presente investigación, se buscar obtener un aprovechamiento de los mejores talentos de la unidad de Recursos Humanos con el fin de mejorar los estándares de servicio, de tal manera que AGA llegar a ser considerada como una empresa enfocada en proveer bienestar y estabilidad tanto laboral como emocional de sus empleados.

Adicionalmente, el modelo de buenas prácticas en la Gestión de Talento Humano planteará la integración y alineación de los procesos del área de Recursos Humanos de AGA S.A. en Ecuador con la visión del Grupo Linde.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1. Talento Humano: Empresa, Personas y Estrategia

El talento humano se refiere a los colaboradores de una empresa como el mayor patrimonio con la que cuenta y la tendencia indica que el logro de los resultados de una organización depende del grado de motivación y compromiso que tengan sus empleados. Este compromiso se traspa de quienes lideren la organización y a medida en que son asumidos por quienes llegan a formar parte de ella, se desarrolla ese sentir distingue a la empresa de las demás, siendo esta una ventaja competitiva.

De acuerdo con Idalberto Chiavenato (2007), tiempos atrás la relación entre personas y organizaciones se consideraba antagónica y conflictiva, debido a que se creía que los objetivos organizacionales eran incompatibles con los objetivos de las personas (ganar-perder). Sin embargo los estudios realizados por Chiavenato, han comprobado que si las empresas quieren alcanzar sus objetivos, deben canalizar los esfuerzos de las personas para que éstas puedan alcanzar también sus objetivos personales y como resultado se beneficien ambas partes (ganar-ganar).

En la misma dirección los resultados de la reunión de un grupo de destacados profesores y empresarios innovadores de alcance mundial, "Half Moon Bay", llegaron a la conclusión de que: "Es necesario reinventar la dirección de empresas para que las organizaciones se conviertan en lugares

de trabajo más inspiradores, haciéndolas tan humanas como los trabajadores que realizan su labor dentro de ellas. El management del siglo XXI ha de propiciar organizaciones más adaptables, innovadoras y que inspiren a quienes trabajan en ellas. Ha de recuperar la comunicación horizontal, la diversidad, la imaginación y la pasión. Lo que requiere inspirarse en conceptos extraídos de otros campos, como la biología o la teología”.

Para Idalberto Chiavenato (2007), el asunto básico consiste en tratar a las personas como recursos organizacionales o como socias de la organización. En este caso se denominan como Recursos Humanos y de allí surge la necesidad de su administración para obtener de éstos, el máximo rendimiento posible.

Tabla No. 1 - Socios de la organización

Socios de la organización	Contribuyen con	Esperan retornos de
Accionistas e Inversionistas	Capital de riesgo, inversiones	Ganancias y dividendos, valor agregado
Empleados	Trabajo, esfuerzo, conocimientos y habilidades	Salarios, beneficios, retribuciones y satisfacciones
Proveedores	Materias primas, servicios, insumos, básicos, tecnologías	Ganancias y nuevos negocios
Clientes y consumidores	Compras y adquisición de bienes y servicios	Calidad, precio, satisfacción, valor agregado

Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. Mcgraw-hill – Mexico, 2007

Elaborado por: Martha Mendoza

2.2. Modelo de Buenas Prácticas de Gestión de Talento Humano.

De acuerdo con Martha Alles (2009) en su libro “Construyendo Talento”, para un eficaz y eficiente plan de acción del desarrollo de las personas en un ambiente empresarial, existe una serie de procedimientos que están orientados al desarrollo de todos los colaboradores sin dejar de concentrarse en los objetivos estratégicos empresariales.

La aplicación de esta serie de procedimientos dependerá del tamaño, complejidad, necesidades y objetivos estratégicos de la empresa y que a

disposición de estas la posibilidad de implementar uno o varios de estos procedimientos. Así también se tendrá una ventaja si la empresa que decide aplicar estos procedimientos, tiene establecido un modelo de competencias que refleje su visión y misión.

El inicio de una buena Gestión del Talento Humano comienza con la aplicación de buenas prácticas como se muestra en el siguiente gráfico, entendiéndose como métodos de trabajos que adoptan las organizaciones para desempeñarse adecuadamente.

Figura No. 1 - Serie de Procedimientos para la obtención de la Gestión del Talento Humano



Fuente: Martha Alles. Contruyento Talento. Ediciones Granica S.A., 2009

Elaborado por: Martha Mendoza

Finalmente se puede definir a las buenas prácticas de Gestión de Talento Humano como modelos de gestión que han sido exitosos en algunas o muchas organizaciones, comprendiendo para que deben de ser utilizadas cada una de ellas y su objetivo.

Hoy en día la tendencia globalizada de realizar negocios, impone nuevos retos a las empresas quienes se ven en la necesidad de crear nuevas formas de trabajo y diseños de gestión que ayudarán a potenciar el talento humano. Se busca que las personas tengan la capacidad y el deseo de desarrollar su potencial al máximo. La aplicación de modelos adecuados de gestión de talento humano ayuda a la necesidad de optimizar los recursos humanos.

2.3. Herramientas Tradicionales vs. Nuevas Tendencias de los Subsistemas de Gestión de Talento Humano.

2.3.1 Proceso de Contratación o Admisión de Personal.

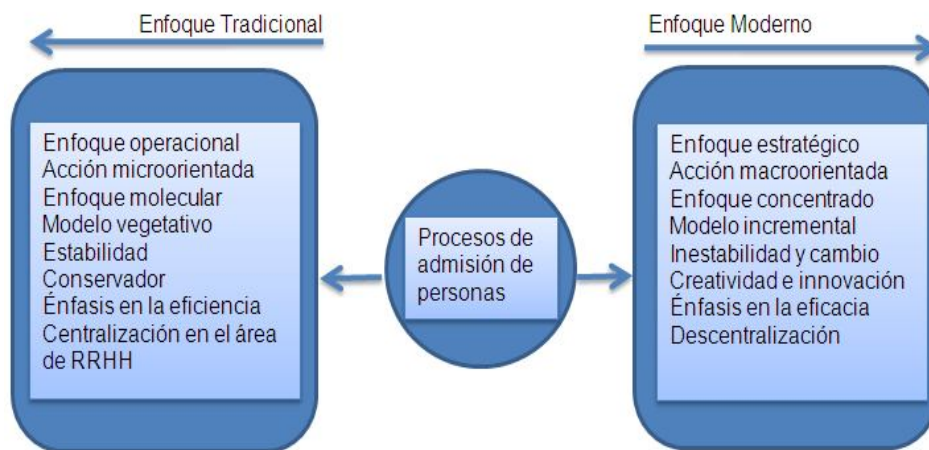
Según Chiavenato (2007), el proceso de Gestión de Talento Humano consta de procesos como: Admisión de Personas, Aplicación de Personas, Compensación de Personas, Desarrollo de Personas, Mantenimiento de Personas y Monitoreo de Personas.

El enfoque tradicional se base en gestiones operacionales y burocráticas, rutinas y procedimientos ejecutados de modo secuencial. La mayor parte del tiempo el proceso de integración de personas se centra en el área de Talento Humano, dejando poca libertad de decisión a los gerentes de línea. Para la selección de personal se hace uso de herramientas tales como: solicitudes,

entrevistas, pruebas, referencias laborales y personales; y se toma a consideración personas que ya trabajan en la compañía o se busca referencias y se publican anuncios en los periódicos. Luego se procede con la contratación y oferta laboral.

En la actualidad, las organizaciones debido a la crisis mundial prefieren a ejecutivos multitasking con una visión más amplia y que acepten trabajar por un tiempo determinado. El enfoque moderado ve el proceso de integración de personas como un medio para servir a las necesidades de la organización a largo plazo o por un periodo determinado. Busca un enfoque global e integrado realizando una acción macroorientada de tal manera que va más allá del caro e incluye a la organización en conjunto.

Figura No. 2 - Proceso de Admisión de Personas



Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. McGraw-hill - Mexico, 2007
Elaborado por: Martha Mendoza

2.3.2 Administración de Personas.

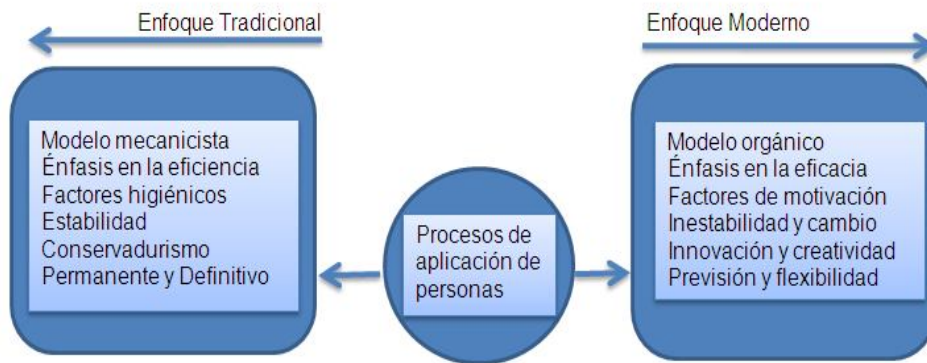
La aplicación de personas es la segunda fase de la Gestión de Talento Humano en donde se aplican los procesos de Orientación de las personas, Diseño Organizacional o Diseño de Cargos y Evaluación del Desempeño Humano. Se entiende que luego de la contratación de una persona, la organización debe informar, establecer planes para acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. Debe proveerse a cada nuevo colaborador de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto. Este proceso es importante y debe darse un seguimiento directo y especial.

En un enfoque tradicional encontramos que estos procesos se basan en modelos algo mecánicos sobre como tratar a las personas, siguiendo un

modelo burocrático, la división de trabajo y la fragmentación de tareas. Se exige a los trabajadores que cumplan sus tareas basándose en este mismo método preestablecido, rutinas y procedimientos impuestos por la organización. Es decir, los empleados deben obedecer reglas, obedecer tareas, ejecutar sin oportunidad de opinar.

Hoy en día, ciertas organizaciones se basan en modelos donde la adaptabilidad y flexibilidad juegan un papel importante. Motivan a sus colaboradores a realizar sus tareas con cierta libertad de elección pero siempre obedeciendo las normas y políticas de la organización. Dan mucha prioridad a temas de motivación y satisfacción de su personal. Los procesos de aplicación están orientados hacia el futuro de la organización.

Figura No. 3 - Proceso de Administración de Personas



Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. McGraw-hill - Mexico, 2007
Elaborado por: Martha Mendoza

- **Orientación e Inducción a las personas:** Según el autor Joaquín Rodríguez Valencia en su libro “Administración moderna de personal” (2007), la adaptación del nuevo empleado en su ambiente de trabajo incluye inducciones tanto al departamento de Recursos Humanos como a su puesto, lo que resulta como una inducción adecuada.

Además del soporte en el proceso de contratación, el área de Gestión Humana debe dar direccionamientos al nuevo empleado en temas generales tales como: Historia de la organización, Políticas Generales, Código de Ética y Conducta, Prestaciones a la que tiene derecho. Así mismo el jefe inmediato interviene en la colocación del nuevo trabajador al puesto que desempeñará, donde: Se presenta al nuevo trabajador con el grupo de trabajo, explicar en que consistirá su trabajo, basándose en la Descripción de Cargo, mostrar sitios generales y claves.

- **Diseño de Cargos:** Se desarrollan asignaciones de trabajo que satisfagan a la organización, a su tecnología, cumpliendo con los requisitos y/o objetivos personales del trabajador. Se busca una compatibilidad entre las exigencias de la empresa y las de los titulares de los puestos de trabajo. El diseño del cargo incluye: el contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y sus relaciones con los demás cargos. Adicionalmente, para desempeñar de manera idónea un cargo, se requieren de competencias, nivel jerárquico y áreas de actuación.
- **Evaluación del Desempeño:** Instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral.

Una definición adicional es la que da Idalberto Chiavenato (2007), siendo este el proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.

2.3.3 Compensaciones y Administración de Salarios.

Los objetivos de una política de compensaciones o de administración de salarios son: Atraer a los mejores candidatos, retener a los mejores empleados, motivar a los empleados, adecuada evaluación del desempeño, buen sistema de recompensar el rendimiento y retroalimentación para informar de los aciertos y fracasos, cumplir la normativa, (Estatuto de los trabajadores, salario mínimo y contrato). Los tipos de compensaciones:

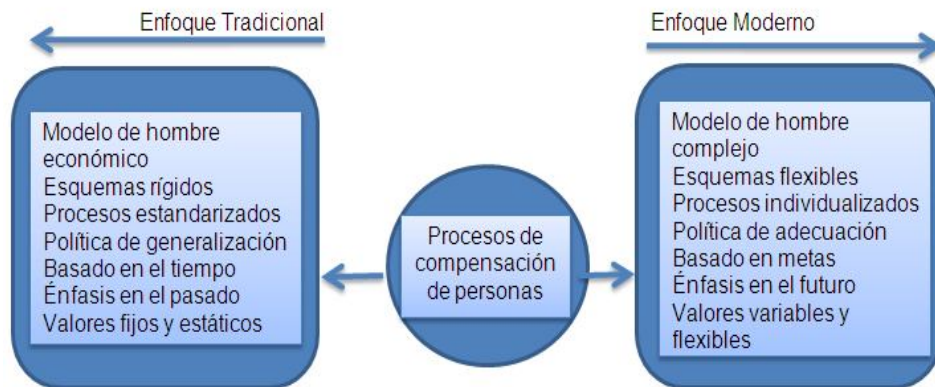
- **Salario:** Pago en efectivo basado en un cálculo del número de horas trabajadas por el empleado o del número de unidades que produjo.
- **Sueldo:** Compensación semanal, quincenal, mensual o anual por el trabajo, especialmente de los profesionales y gerentes.
- **Bonos y comisiones:** Son un tipo de compensación de incentivo que es un pago adicional a su sueldo. Los bonos son pagados por algunas compañías anualmente y son un porcentaje del sueldo ganado por el empleado en ese año.

Como la misma palabra lo indica, compensación significa la retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. En este caso el enfoque tradicional que las empresas han venido dando a este punto, se basa en el modelo de *homo economicus*: las personas están motivadas de manera exclusiva por incentivos salariales, financieros y materiales. Según Chiavenato (2007): “Las remuneración obedece a estándares rígidos e inmutables, y atiende a procesos estandarizados de evaluación de cargos

que se aplica indistintamente a los empleados. La remuneración se basa en el tiempo y no en el desempeño, y hace énfasis en el pasado del empleado y en valores fijos y estáticos.”

Sin embargo, las organizaciones actuales usan el método del hombre complejo, que resulta en que las personas estén motivadas por gran variedad de incentivos como sueldo, objetivos y metas, satisfacción de su trabajo y empresa, etc. En este punto, la remuneración se basa en metas y resultados y enfatiza el desempeño futuro y valores flexibles.

Figura No. 4 - Proceso de Compensación de Personas



Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. McGraw-hill - Mexico, 2007
Elaborado por: Martha Mendoza

2.3.4 Clima Laboral.

Cada empresa cuenta con sus propias características y propiedades y como se manifiesta el clima organizacional repercute en el comportamiento del trabajador y por ende en la productividad de la empresa. De esta manera es posible identificar las dimensiones de la percepción del ambiente de trabajo donde está trabajando el colaborador e investigar su influencia.

James y Jones (1974) definían al clima organizacional desde tres puntos de vista: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. En el mundo actual, las nuevas generaciones de profesionales consideran como variable de análisis el clima laboral, antes de ingresar a trabajar en alguna organización. Es así, donde el clima organizacional comienza a tener una mirada diferente desde la perspectiva social, que comienza a mostrarse como una tendencia.

Según Omar Gennari (2008), Gerente General para Argentina, Bolivia, Paraguay y Uruguay de Great Place to Work Institute, se requiere de un disparador social que impulse a las organizaciones a emular a las mejores

con el fin último de mejorar la sociedad y se necesita de organizaciones con una mirada social inclusiva, donde además de hacer las cosas bien internamente, se agregue una mirada externa en su cadena de valor en el marco de la responsabilidad social empresarial.

2.4 Nuevas Tendencias de Administración Empresarial: “Half Moon Bay”.

El grupo de expertos y magnates del management conocido como “Half Moon Bay” se reunió con el fin de evaluar e identificar las vías para hacer que seres humanos semi-cualificados hicieran la misma cosa una y otra vez con cada vez más eficiencia y con la misma perfección.

Uno de los participantes y expertos que acudió a Half Moon Bay, Gary Hamel (2009), resume que "Los gerentes se enfrentan a un nuevo conjunto de problemas, producto de un entorno volátil e implacable. (..) Para afrontar con éxito estos problemas, los ejecutivos y expertos de primera deben admitir que han llegado a los límites de la gestión y el paradigma de la era industrial construido sobre los principios de normalización, la especialización, jerarquía, control, y la primacía de los intereses de los accionistas. Deben enfrentar el hecho de que los imperativos de negocios del mañana se encuentran fuera de la envoltura de rendimiento de las prácticas actuales de gestión infunde la burocracia. "

Existen 25 conclusiones concretadas por la Harvard Business Review (2009), en las que aseguran ser la tendencia del futuro del Management. Se detallan a continuación las conclusiones más relevantes para efectos de la presente propuesta:

1. Llenar los sistemas de dirección con ideas de la comunidad y de la ciudadanía. Hay necesidad de procesos y prácticas que reflejen la interdependencia de todos los grupos actores.
2. Eliminar las “patologías” jerárquicas. Las jerarquías “naturales” tienen sus ventajas. En ellas, la energía va de abajo hacia arriba y los líderes, sencillamente, emergen en lugar de ser nombrados.
3. Reducir el miedo e incrementar la confianza. La falta de confianza y el miedo son tóxicos a la hora de innovar y asegurar el compromiso, por lo que deben ser desterrados de los sistemas de management del mañana.
4. Redefinir el trabajo de liderazgo. La noción de líder como persona que toma decisiones de un modo casi heroico es insostenible. Los líderes deben cambiar para pasar a ser arquitectos de sistemas sociales que permiten la innovación y la colaboración.
5. Expandir la diversidad. Debemos crear un sistema de dirección que valore la diversidad, la divergencia y el desacuerdo, así como el consenso y la cohesión.

6. Reinventar creación de estrategias como un proceso emergente. En un mundo turbulento como el actual, la creación de estrategias debe reflejar los principios biológicos de variedad, selección y retención.
7. Desestructurar y disgregar la organización. Para que sean más adaptables e innovadoras, las grandes organizaciones han de ser disgregadas en unidades más pequeñas y manejables.
8. Reducir la importancia del pasado. Los sistemas de dirección actuales muchas veces sostienen y refuerzan el “status quo”. En el futuro, deben facilitar la innovación y el cambio.
9. Potenciar a los renegados y desarmar a los reaccionarios. Los sistemas de management deben dar más poder a los empleados implicados emocionalmente con el futuro que a aquellos involucrados con el pasado.
10. Expandir la autonomía de los empleados. Los sistemas de gestión deben ser rediseñados para facilitar iniciativas locales.
11. Crear mercados internos de ideas, talentos y recursos. Los mercados no son sólo jerarquías de recursos, los procesos de asignación de recursos deben reflejar este hecho.
12. Despolitizar la toma de decisiones. Los procesos de decisión deben explotar la sabiduría colectiva de toda la organización.
13. Permitir las “comunidades de pasión”. Para maximizar el compromiso de los empleados, los sistemas de gestión deben facilitar la formación de comunidades de pasión “autodefinidas”.
14. Humanizar el lenguaje de los negocios. Los sistemas de gestión del mañana deben nutrirse a ideales humanos como la belleza, la justicia o la comunidad, así como de los fines tradicionales, como la eficiencia o el beneficio.

Tabla 2 - Nuevas Tendencias de la Administración Empresarial

Aspectos	Antiguos Ambientes	Nuevos Ambientes
ESTRUCTURA	Piramidal	Plana (Pocos niveles)
AUTORIDAD	Decisiones Centralizadas	Decisiones Descentralizadas (Facultamiento a Colaboradores)
ÁMBITO DE ACCIÓN	Generalista	Especialista
DISEÑO DE CARGOS	El personal solo cumple y ejecuta	Flexibilidad e Interacción interdepartamental
GRUPOS DE TRABAJO	Unidad administrativa formal	Equipos integrados - sistema multidisciplinario.

COMPENSACIÓN	Salario de acuerdo al cargo y antigüedad	Salario Variable por cumplimiento de metas y/o desempeño
CAPACITACION	Capacitación Técnica, limitada al cargo.	Competencias para el cargo actual y desarrollo - crecimiento a futuro

Elaborado por: Martha Mendoza

Las organizaciones no deberían pasar desapercibidas estas conclusiones, más bien deben servir de guía para reinventar una empresa más humana y como tal más innovadora, por lo que el presente estudio intenta tomar como base estas conclusiones para el armado del Modelo de Buenas Prácticas de Gestión de Talento Humano para la compañía AGA S.A. en Ecuador. Las nuevas prácticas empresariales se presentan de manera consolidada en la siguiente tabla:

2.5 Responsabilidad Social.

Según Ricardo Fernández García (2009), el mundo esta cambiando a tal velocidad que no se hace predecible y cuyo objetivo es equilibrar las fuerzas de la globalización y el mercado económico con un aumento de los requisitos sociales hacia las empresas. Este efecto hace que las empresas generen nuevos comportamientos que se concretan en denominaciones tales como "responsabilidad social de la empresa".

Una empresa sostenible y reconocida, integra los siguientes factores en la mayoría de las actividades que ésta realiza:

- Sostenibilidad.- Búsqueda constante por el desarrollo económico, integridad, medio ambiente y bienestar social.
- Visión a Largo Plazo.
- Diversidad.- De opiniones, perspectivas, cultura, etc.)
- Apertura al dialogo entre las partes de interés.
- Integridad.
- Responsabilidad.

En base a estos valores y/o principios, se pueden identificar las áreas básicas de responsabilidad corporativa, según Ricardo Fernández García (2009):

- La económica.
- La sociocultural.
- La medio ambiental.
- Adecuadas condiciones de trabajo.

El beneficio que se alcanzaría al obtener un plan de Gestión de Responsabilidad Social es de inversión en "valor de marca ética", diferenciación de la marca, crear lealtad de marca, reputación y atractivo de

la marca. El economista y ganador del Premio Nobel de Economía, Milton Friedman, indica que "La responsabilidad social de las empresas es aumentar sus beneficios". "... En una sociedad libre hay una y sólo una responsabilidad social de las empresas, para utilizar sus recursos y participar en actividades diseñadas para incrementar sus beneficios, siempre y cuando se mantenga dentro de las reglas del juego, es decir, se dedica a abrir y la libre competencia, sin engaño o fraude."

Algunas de las formas más comunes en que la Responsabilidad Social Empresarial se demuestra es adoptando proyectos, donaciones corporativas, sistemas voluntarios para el personal, actividades del personal de recaudación de fondos y/o cambios en las operaciones de la organización.

La Norma internacional ISO 26000, aprobada en Diciembre de 2010, y de aplicación voluntaria es una guía sobre responsabilidad social que alienta la aplicación de mejores prácticas en responsabilidad social en todo el mundo. Agrega valor al trabajo existente sobre la responsabilidad social, extiende la comprensión y la implementación de la RS mediante:

- El desarrollo de un consenso internacional sobre lo que significa RS y los asuntos de RS que las organizaciones necesitan abordar.
- El aporte de una guía para la traducción de los principios en acciones efectivas.
- La afinación de las mejores prácticas que ya han evolucionado y la difusión de la información en todo el mundo para el bien de la comunidad internacional.

Para las organizaciones la sostenibilidad de los negocios significa no sólo el Suministro de productos y servicios que satisfagan al cliente, haciéndolo sin poner en peligro el medio ambiente, sino también operar de una manera socialmente responsable.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo Y Diseño de Investigación.

El presente modelo se basará en los siguientes tipos de investigación:

- Documental.- Se realizará una revisión bibliográfica de libros y artículos que muestren los conceptos y teorías de Gestión de Talento Humano como opciones de solución a situaciones internas que afectan a la estrategia de AGA.
- Descriptiva.- Se realizará un "Focus Group" con una muestra del universo de los colaboradores de la empresa con el fin de entender

cuales serian los posibles beneficios de una revalorización de flujos y procesos en las labores de esta unidad organizacional.

- Explicativa y Transaccional.- Se aplicarán encuestas de clima organizacional por medio de cuestionarios desarrollados a nivel global en el Grupo Linde para una evaluación de los objetivos principales de la empresa, su motivación, relaciones interpersonales, empoderamiento, cooperación, trabajo en equipo y liderazgo.
- Correlacional.- Se hará una revisión documental de prácticas consideradas estratégicas relacionadas con gestión por competencias, planes de carrera, retribución por rendimiento y gestión del conocimiento, para poder identificar buenas prácticas utilizadas por empresas.

Por este motivo se puede definir como un diseño de investigación cuantitativo, ya que se considerarán datos, una medición numérica y estadística para poder obtener resultados de las encuestas y entrevistas, donde se evaluará una relación de causa y efecto.

3.2 Características y delimitación de la población

Este modelo considerará una población de un nivel económico variado ya que al enfocarse en todos los colaboradores de la compañía AGA en Ecuador, se incluirá a personal operativo que es de un nivel económico bajo, personal administrativo y jefatura los cuales tienen un nivel económico medio – alto y finalmente el personal de gerencia los cuales tienen un nivel económico alto. En mayor porcentaje la empresa AGA S.A. tiene personal masculino y minoritariamente personal femenino.

El grupo mayoritario de colaboradores corresponden al nivel operativo y cuentan con una educación básica como bachilleres técnicos o mecánicos, mientras que los niveles administrativos y jefaturas tienen formaciones tanto básica pero en camino a obtener una educación superior si es que aún no cuentan con aquello. Para los casos de gerencias un requerimiento obligatorio es el contar con un nivel superior de cuarto nivel. La población de los colaboradores de AGA S.A. en Ecuador es finita.

3.3 Tipo y tamaño de Muestra

Esta propuesta hará uso de una muestra probabilística ya que dentro de la población de los colaboradores de la empresa AGA S.A., todos los individuos tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

Con corte a Julio de 2011, la compañía cuenta con 215 empleados que es la población finita, por lo cual la muestra se definiría según el siguiente cálculo:

$$\eta = \frac{U}{[(E)^2(U-1)]+1} = \eta = \frac{215}{[(0.05)^2(215-1)]+1} = 140,0651$$

3.4 Métodos Teóricos

En el presente diseño se usará un método deductivo para el desarrollo del marco teórico donde se realizará una revisión bibliográfica de libros y artículos que muestren los conceptos y teorías de Gestión de Talento Humano, mientras que al usar un método inductivo y comparativo se observará las prácticas de empresas tanto locales como internacionales que han demostrado generar los mejores resultados, en términos de su aporte a la implementación de la estrategia empresarial y del logro de ventajas competitivas fundadas en el compromiso del talento humano.

El uso del método de síntesis ayudará a procesar el conocimiento que se tiene de la situación actual de las prácticas de Talento Humano de la empresa al realizar un “Focus Group” con personal de cargos de jefatura o gerencia, y donde finalmente se analizará una relación de causa y efecto.

Para este último propósito también se usará un método estadístico, el cual tabulará y calculará ponderaciones finales de los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral, y finalmente se requerirá de usar un método analítico para poder analizar y evaluar en detalle los resultados obtenidos tanto en la encuesta como el del “Focus Group”.

3.5 Métodos empíricos fundamentales

El método de la observación brindará una base fuerte al desarrollo del presente diseño ya que al obtener información de buenas prácticas usadas en empresas que manejan un buen concepto de la Gestión de Talento Humano, sirve de base para la creación del modelo de Buenas Prácticas de Gestión de Talento Humano para la compañía AGA S.A. en Ecuador, sin dejar de evaluar las buenas prácticas que teóricamente se demuestran pero que aún no han sido puestas en práctica.

3.6 Técnicas e instrumentos de la Investigación

3.6.1 Encuesta de Clima Laboral

Para la búsqueda de causas o factores de la actual práctica de la Gestión de Talento Humano en la compañía AGA S.A. se realizará principalmente una encuesta de Clima Laboral, entendiéndose como la interacción entre las características personales de cada empleado con las características organizacionales y se refiere a las características del ambiente de trabajo.

En el Grupo Linde consta con una encuesta llamada “Linde Global Employee Survey”, la misma que muestra una forma de escuchar a todas las personas del Grupo Linde por motivo de que surge la necesidad de:

- Establecer los hechos en que nos encontramos:
 - Hacia donde nos dirigimos: la dirección estratégica, los objetivos, los valores.

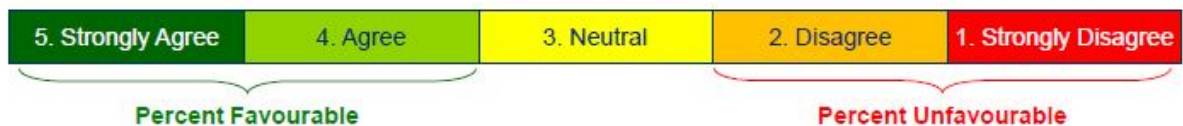
- Como trabajamos: operaciones, SHEQ (Seguridad, Salud, Medio Ambiente y Calidad), relaciones con los clientes, la colaboración, los procesos.
- Cómo que llevamos: los procesos, la gestión de la línea, liderazgo.
- Aprender unos de otros en una escala global:
 - Descubrir las principales prácticas y las fuentes de la excelencia de todas partes del mundo Linde.
 - Transferencia de excelencia a través de geografías.
- Lograr una mejora y el cambio:
 - Utilizar los resultados de la encuesta para crear un cambio positivo.
 - Todo el mundo debe tomar la iniciativa.

Así mismo busca evaluar el compromiso de los empleados y su importancia para la empresa que se trata simplemente de personas que tienen actitudes positivas hacia la Linde como un lugar para trabajar y actuar de una manera positiva. Es una combinación de:

- El orgullo: Ser capaz de llamar la estima de trabajo de Linde.
- Satisfacción: Un sentimiento positivo generado por el trabajo en Linde.
- Compromiso: Es muy raro pensar en salir de Linde.
- Promoción: Recomendar Linde como un lugar para trabajar.

Se debe considerar también que esta encuesta no es una estrategia de participación, más nos dice cómo las personas se dedican y dónde se deben tomar medidas, considerando además que el objetivo de la encuesta es descubrir qué es importante para su gente, aprender unos de otros a escala mundial e involucrar a todos en el desarrollo de la organización.

La escala de respuesta se muestra en un gráfico de barras que lleva una distribución de respuestas en una escala de respuesta de cinco puntos. Las respuestas se presentan como porcentajes (y no en números absolutos). Las puntuaciones entre 4 y 5 se agregan en Porcentaje de Favorabilidad y las puntuaciones entre 1 y 2 se agregan en Porcentaje de Desfavorabilidad.



El anonimato y la regla de informes se basan en cumplimiento con el Acuerdo de Protección de Datos Mundial, las reglas de información se utilizan para garantizar el anonimato. Estas normas establecen que un mínimo de cinco vuelve válido para una unidad organizacional y una pregunta de la encuesta individuo debe existir para que los resultados que se muestran.

La encuesta consta de 66 preguntas, las cuales se agrupan en temas relacionados que se denominan "Dimensiones". En total, hay 10 dimensiones que son reportados con el afán de ofrecer un punto de vista generalizado de sus resultados:

- Compromiso de los resultados.
- Enfoque al cliente.
- Estrategia.
- SHEQ (Seguridad, Salud, Medio Ambiente y Calidad).
- Habilidad para ejecutar.
- Liderazgo visible.
- Excelencia en las personas.
- Cultura.
- Excelencia en los procesos.
- Impacto de la encuesta.

Los valores absolutos son las pautas generales, algunas de las preguntas tienden a obtener calificaciones más bajas, como las cuestiones de pago, beneficios, carrera y promoción. Las preguntas a los empleados acerca de que si conocen los valores de su organización, o si están dispuestos a trabajar duro tienden a puntuar más alto. Si la puntuación de una unidad organizacional es baja, se comparará cómo otras áreas de Linde son de puntuación alta, y también visualizará el punto de referencia externo para ver si la baja puntuación es típica o atípica.

3.6.2 Encuesta de Satisfacción del Cliente Interno

El área de Recursos Humanos hace las veces de un consultor y sus clientes internos son todas las áreas de la organización. Con el objetivo de evaluar y con el fin de obtener una mejora continua del departamento de Recursos Humanos, ha decidido realizar una Encuesta de Evaluación de Satisfacción para los clientes internos con los que esta área tiene relación.

Se entiende que esta encuesta no representa ningún tipo de validación frente a los clientes internos del área, por lo que la información que resulte de su aplicación, sólo será empleada para potenciar el mejoramiento continuo de los procesos asociados a los subsistemas de la Gestión del Talento Humano.

Los objetivos de la Encuesta de Satisfacción del Cliente Interno son:

1. Desarrollar una cultura de servicio interno.
2. Mejoramiento continuo de procesos. (Detectar oportunidades de mejora).
3. Mejorar la comunicación entre departamentos.

4. Contar con un instrumento objetivo para la evaluación del desempeño grupal de los colaboradores del área de Recursos Humanos.
5. Mejorar las relaciones interpersonales.

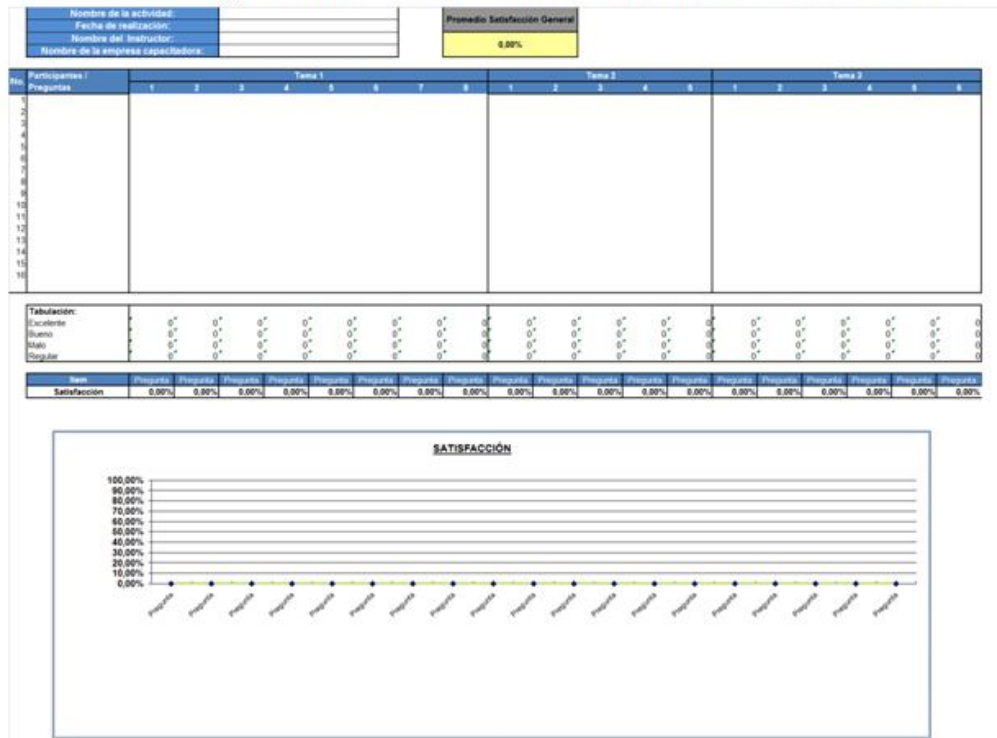
3.6.3 “Focus Group”

Los grupos focales son sesiones de grupo que buscan un acercamiento directo con resultados cualitativos de una investigación. Es una entrevista que se lleva de una manera natural (no estructurada) por un mediador entre un grupo pequeño de consumidores.

3.7 Propuesta de procesamiento estadístico de la información

La información se tabulará en Excel, basándose en cálculos ponderados de los resultados obtenidos en las encuestas.

Figura No. 5 - Procesamiento Estadístico de la Información



Elaborado por: Martha Mendoza, 2011

CAPÍTULO IV: ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE AGA ECUADOR

4.1 Filosofía Institucional.

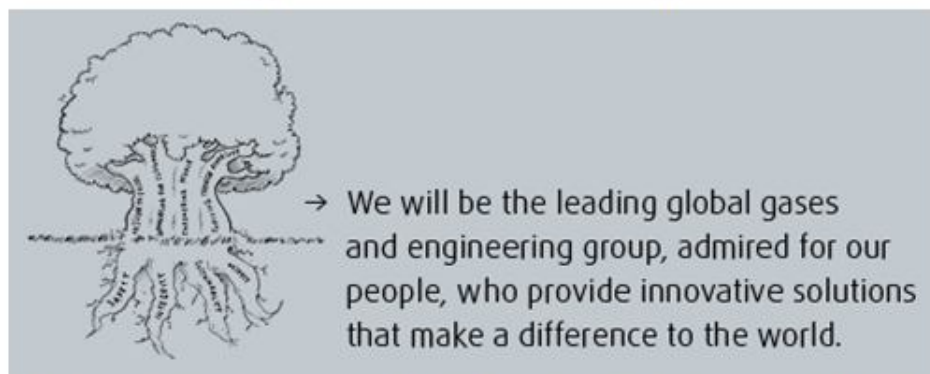
La compañía AGA S.A. Ecuador pertenece al grupo Linde el cual se ha constituido en una diversificación de negocios y marcas. Su fortaleza la constituyen más de 50.000 personas ubicadas en 70 países, cada uno con una capacidad única de contribuir y generar valor.

La visión de Linde le da la identidad sobre lo que es como grupo, y centra su energía hacia la dirección en que su personal se mueve y la enfoca hacia los objetivos que desea. Sus valores y principios fundacionales proporcionan un marco que favorece el direccionar de sus decisiones y acciones, influyen en la manera en que su personal se comporta y obra recíprocamente el uno con el otro. La organización cree que el éxito de sus acciones genera una reacción positiva que impulsa a la organización a aceptar los cambios y a ponerlos en práctica.

4.2 Visión.

El grupo Linde tiene la siguiente visión:

Figura No. 6 - La Visión del Grupo Linde



Fuente: The Linde Spirit http://www.linde.com/international/web/linde/like35lindecom.nsf/docbyalias/nav_vision
Tomado en Septiembre de 2011

“Seremos una compañía global de gases y un grupo de ingeniería líder admirado por nuestra gente y que provee soluciones innovadoras que hacen la diferencia en el mundo”.

Linde influye en millones de vidas a través de su trabajo, capacidad y beneficio creado a través de sus principales actividades alrededor del mundo así como a través de los productos y servicios que proveen a sus clientes mediante un variado rango de industrias, desde fabricación de acero a producción y distribución de alimentos.

La empresa busca ser flexible y perseverante en su búsqueda de nuevas tecnologías, aplicaciones y servicios en estas y otras áreas para el beneficio de toda la humanidad. Para esto necesita personas comprometidas y competentes de acuerdo a las actividades a realizarse e invierte en encontrarlos, desarrollarlos y retenerlos creando un ambiente de trabajo en el cual sus talentos y energía puedan ser liberados.

4.3 Misión.

El Grupo Linde ha definido la siguiente misión: “Dedicar esfuerzos a satisfacer y exceder las expectativas de sus clientes, suministrando soluciones integrales, rentables e innovadoras que involucran el uso de gases medicinales e industriales, equipos y servicios”.

Apoyado por un equipo humano altamente comprometido y motivado, e inspirado en sus valores, trabaja para fortalecer y mantener su posición competitiva, implementando nuevas tecnologías y asumiendo la responsabilidad que tiene con el Estado, la Comunidad, los Accionistas y el Medio ambiente.

4.4 Estrategias de Negocio de AGA Ecuador.

- Desarrollo de técnicas de servicio: costos, tiempos de entrega, calidad, asistencia técnica como valor agregado al producto.
- Introducir nuevos productos / servicios para el mercado de Ecuador a través de la valoración del mercado, entrenamiento interno, selección de clientes, demostraciones e implementaciones.
- Mantener al recurso humano altamente entrenado y motivado.
- Obtener la certificación de Calidad ISO 9001: 2000 para todos los procesos de la compañía.
- Obtener la certificación de Calidad ISO 2600 para todos los procesos de la compañía.

4.5 Productos que ofrece.

AGA S.A. produce y comercializa en Ecuador, desde el año 1962, una amplia gama de gases industriales y medicinales, los que dan solución a las diferentes necesidades de sus clientes. La Seguridad y la preocupación por el Medio Ambiente también son para AGA un reto, por el cual existe el compromiso de potenciar y desarrollar soluciones que mejoren dichos aspectos.

El principal producto que AGA produce y comercializa son los gases del aire, los cuales tienen varios usos y aplicaciones en dos áreas fundamentales, la industrial y la medicinal. Esta segmentación se la traduce en AGA con las

denominadas *Business Areas* o *Áreas de Negocios* cuyas aplicaciones se definen más adelante.

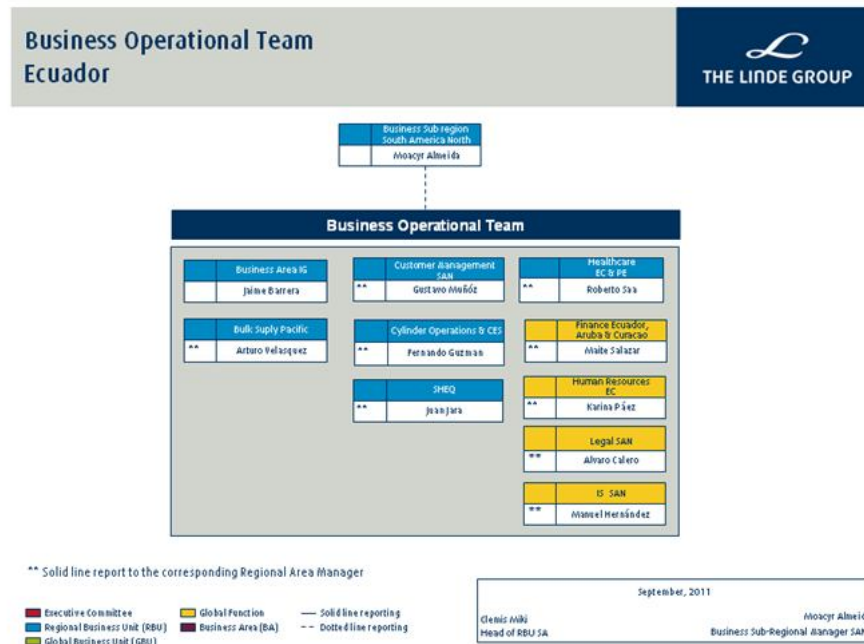
El oxígeno, el nitrógeno y el argón se obtienen del aire por medio del proceso de separación. Este proceso es un método criogénico desarrollado por Carl von Linde, hace más de 100 años. El aire es comprimido y liberado del vapor, la suciedad y el dióxido de carbono que contiene. Luego, es refrigerado a temperaturas extremadamente bajas y comprimido a su estado líquido donde puede ser separado por destilación en oxígeno, nitrógeno, argón y otros gases nobles.

4.6 Estructura organizativa.

Como se mencionó anteriormente las operaciones están divididas en dos grandes divisiones que actúan con gran independencia: la división de Gases Industriales (IG – Industrial Gases) y la división de Gases Medicinales (HC - Healthcare).

- **BOT** – Business Operational Team – Comité que incluye a los principales responsables de las áreas administrativas y operativas y que se encarga de la administración y toma de decisiones a nivel gerencial.

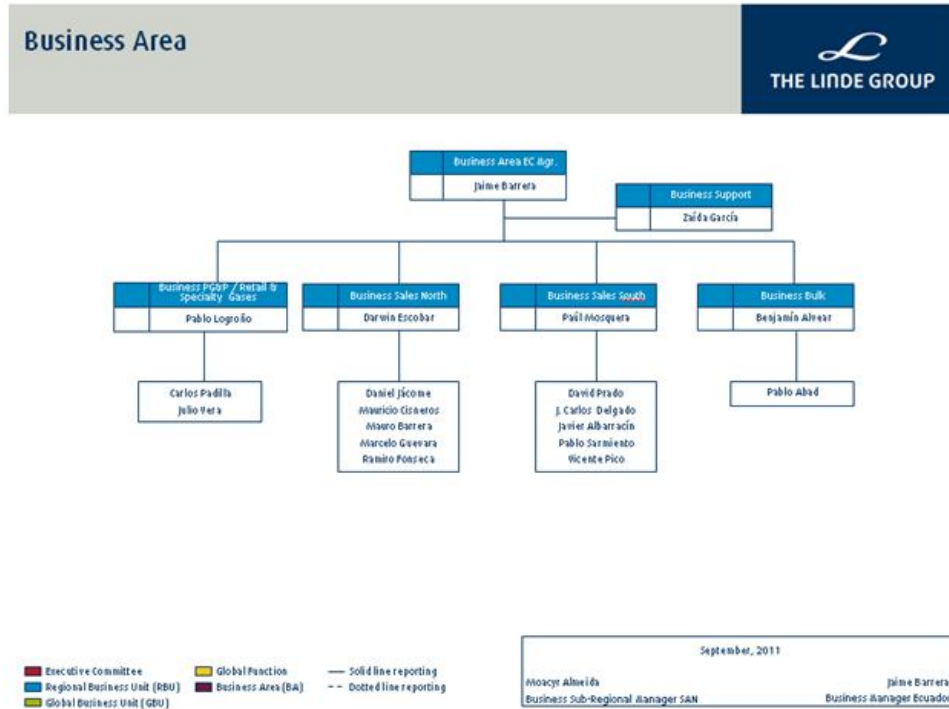
Figura No.7 - Business Operational Team



Fuente: Human Resources Online Database – Lotus Platform
 Elaborado por: Recursos Humanos, Ecuador – Septiembre 2011

- **BA IG** – Área de Negocios encargada de la comercialización y venta de los productos para aplicaciones industriales.

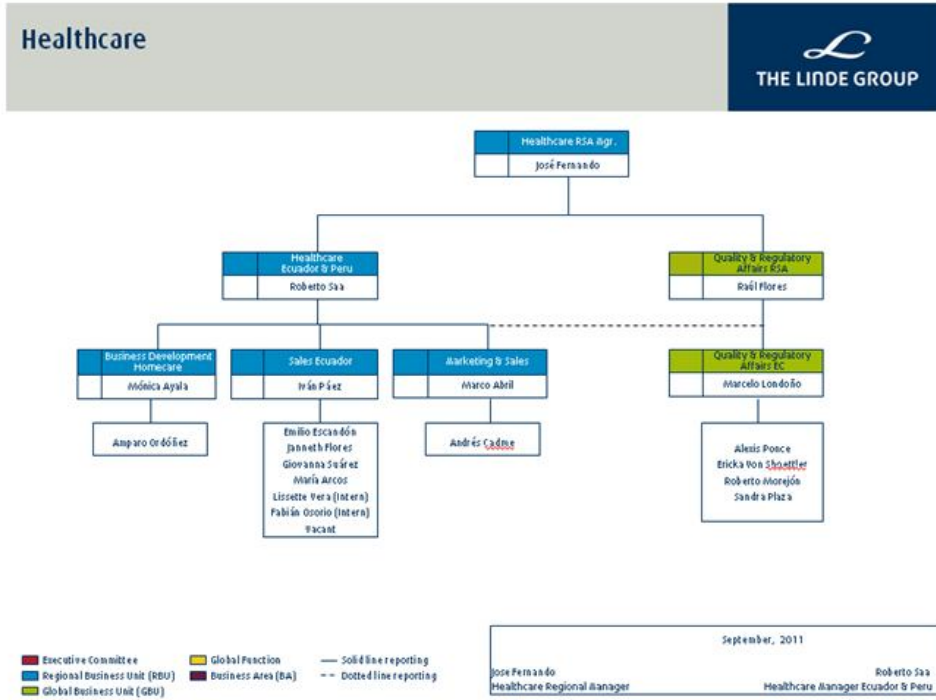
Figura No. 8 - Business Area



Fuente: Human Resources Online Database – Lotus Platform
 Elaborado por: Recursos Humanos, Ecuador – Septiembre 2011

- **BA HC** – Área de Negocios encargada de la comercialización y venta de los productos para aplicaciones medicinales.

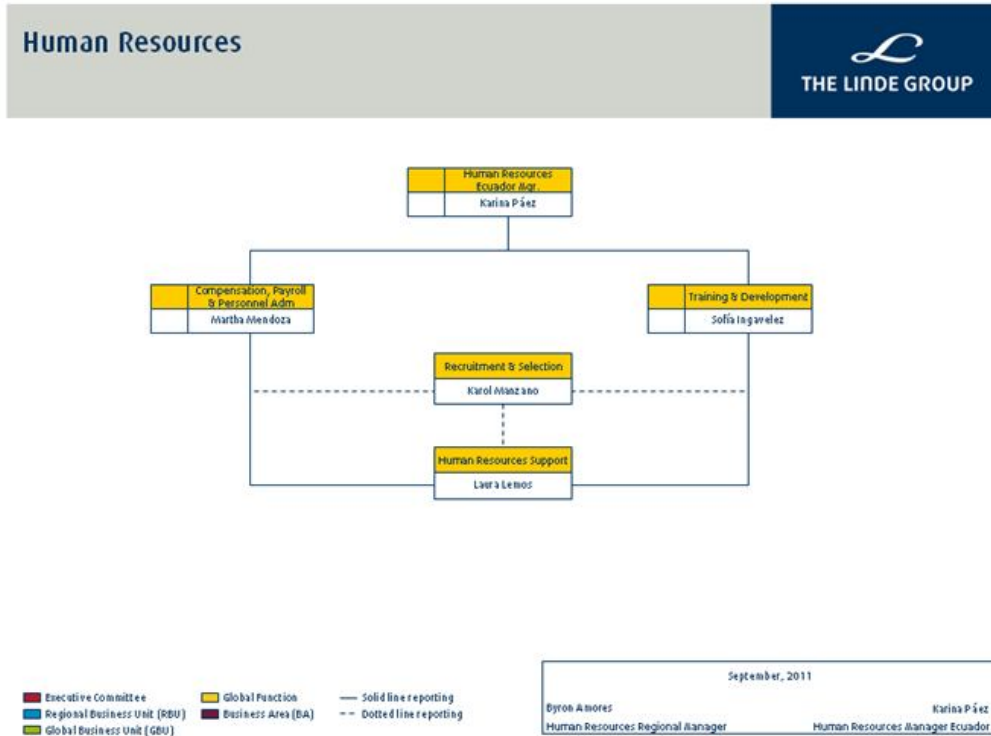
Figura No. 9 - Healthcare



Fuente: Human Resources Online Database – Lotus Platform
 Elaborado por: Recursos Humanos, Ecuador – Septiembre 2011

Para efectos de la presente investigación, se presenta también el organigrama del área de Talento Humano, como área de soporte en la organización:

Figura No. 10 - Human Resources



Fuente: Human Resources Online Database – Lotus Platform

Elaborado por: Recursos Humanos, Ecuador – Septiembre 2011

4.7 Sucursales.

Las operaciones principales de producción y comercialización tienen alcance de nivel nacional. La principal planta de separación de gases está posicionada en Guayaquil debido a la altitud que contribuye a la eficiencia de la operación que como tal así lo requiere:

Figura No. 11 - Vista de la Planta de Gases (Guayaquil)



Fuente: <http://www.aga.com.ec/international/web/lq/ec/like/gagaec.nsf/docbyalias/Homepage>
Tomado en Septiembre de 2011

Las operaciones de distribución y comercialización se realizan a través de sucursales en los principales puntos del país. Luego de que se produce el gas en la planta de producción en Guayaquil los gases son transportados por semi-trailers y tanqueros a las estaciones de llenado denominadas sucursales, las cuales lo almacenan para su posterior entrega a distribuidores y clientes en su área de acción:

1. Quito
2. Ambato
3. Manta
4. Santo Domingo
5. La Libertad
6. Amazonía
7. Cuenca

4.8 Productos que Ofrece.

AGA S.A. produce y comercializa en Ecuador, desde el año 1962, una amplia gama de gases industriales y medicinales, los que dan solución a las diferentes necesidades de sus clientes. La Seguridad y la preocupación por el Medio Ambiente también son para AGA un reto, por el cual existe el compromiso de potenciar y desarrollar soluciones que mejoren dichos aspectos.

El principal producto que AGA produce y comercializa son los gases del aire, los cuales tienen varios usos y aplicaciones en dos áreas fundamentales, la industrial y la medicinal. Esta segmentación se la traduce en AGA con las denominadas *Áreas de Negocios*.

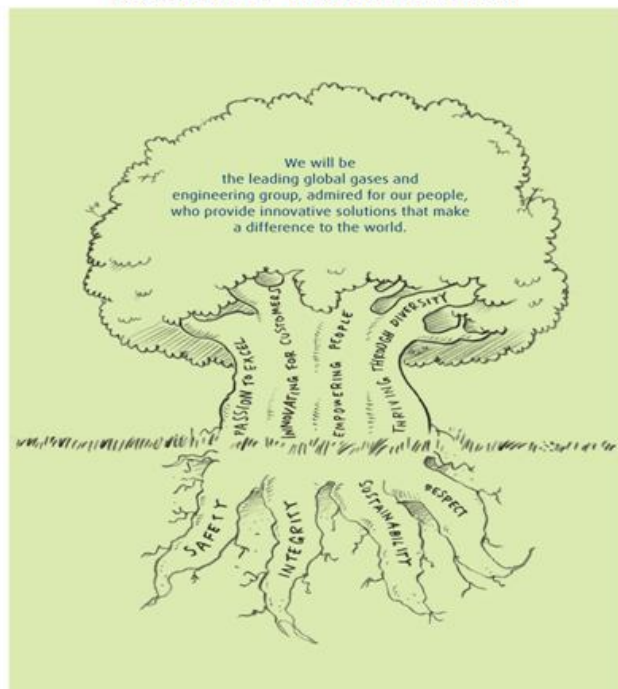
El oxígeno, el nitrógeno y el argón se obtienen del aire por medio del proceso de separación. Este proceso es un método criogénico desarrollado por Carl von Linde, hace más de 100 años. El aire es comprimido y liberado del vapor, la suciedad y el dióxido de carbono que contiene. Luego, es refrigerado a temperaturas extremadamente bajas y comprimido a su estado líquido donde puede ser separado por destilación en oxígeno, nitrógeno, argón y otros gases nobles.

4.9 Espiritu Linde.

El Grupo Linde combina una herencia duradera con el impulso de la mejora continua, la innovación y alto rendimiento. Nuestra visión es convertirnos en el líder mundial de gases e ingeniería, admirado por su gente que hace una diferencia en el mundo.

Bajo esta premisa el Grupo Linde ha implementado la cultura organizacional llamada "Linde Spirit" que básicamente motiva al personal a vivir bajo los valores y principios de la empresa tanto en su vida personal como profesional.

Figura No. 12 - Árbol de la Cultura



Fuente: Fuente: The Linde Spirit (Arbol, valores y principios)

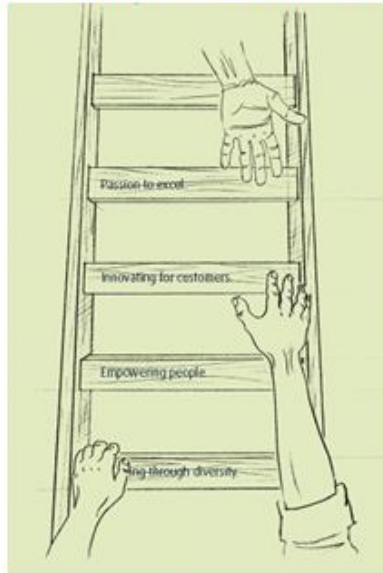
Elaborado por: Grupo Linde 2009

Los Principios Organizacionales de AGA Ecuador bajo el concepto del Espíritu Linde son:

- **Seguridad.-** “No queremos dañar a las personas. La seguridad es un requisito previo de cada negocio que emprendemos. Nos preocupa nuestra salud y nuestra seguridad, al igual que la salud y la seguridad de los demás. La seguridad representa el 100% de nuestra conducta, el 100% del tiempo. Los empleados de Linde siempre se comportan de acuerdo con el detalle y el espíritu de la Política SHEQ de Linde (Seguridad, Salud, Medio Ambiente y Calidad).”
- **Integridad.-** “Nuestras acciones son honestas, justas y éticas. Hay principios morales y éticos universales que trascienden las diferencias culturales. Esperamos que estos principios sean respetados de manera consistente. Tenemos derecho a esperar que todos sean honestos y equitativos en su relación recíproca y que respeten estos principios en el trato con los clientes, proveedores y otras partes interesadas. Los empleados de Linde siempre se comportan de acuerdo con el detalle y el espíritu del Código de ética de Linde.”
- **Respeto.-** “Todos los seres humanos merecen ser tratados con respeto. Los empleados de Linde se tratan entre sí con cortesía y dignidad, independientemente de la antigüedad, edad, género, grupo étnico, religión, orientación sexual o cualquier otra diferencia. Respetamos la condición humana de los demás en nuestras palabras y acciones. Los empleados de Linde se comportan de acuerdo con el detalle y el espíritu de la Declaración Universal de Derechos Humanos de la Naciones Unidas.”
- **Sustentabilidad.-** “Nos preocupamos por el éxito de hoy pero aceptamos nuestra responsabilidad frente a las futuras generaciones. De acuerdo con nuestra visión, creemos que nuestros productos, tecnologías y soluciones pueden hacer la diferencia en el mundo. No queremos dañar el medio ambiente. Aceptamos nuestra responsabilidad frente a las futuras generaciones siendo responsables por nuestro medioambiente y ayudando a nuestros clientes a adoptar la misma postura. Creemos en la creación de relaciones a largo plazo con nuestros “stakeholders” y sabemos que nuestro éxito depende de transformar los dilemas de negocios en resultados donde todos ganen (“stakeholders” y comunidades de las que participamos). “The Linde Group” crece codo a codo con sus empleados, quienes se desarrollan y alcanzan su máximo potencial y mejoran su nivel de vida.”

Tomando como base estos principios, se derivaron los valores organizacionales para AGA Ecuador bajo el esquema del Espíritu Linde:

Figura No. 13 - Valores Centrales del Grupo Linde



Fuente: The Linde Spirit (Arbol, valores y principios)
Elaborado por: Grupo Linde 2009

- **Pasión por la Excelencia.**- “Asumimos el compromiso y nos proponemos alcanzar los más altos estándares de excelencia, y también celebramos el éxito.”

Figura No. 14 - Pasión por la Excelencia



Fuente: The Linde Spirit (Arbol, valores y principios)
Elaborado por: Grupo Linde 2009

- **Innovar para los Clientes.**- “Buscamos de manera inexorable nuevas formas de agregar valor a los clientes externos”.

Figura No. 15 - Innovar para los Clientes



Fuente: The Linde Spirit (Árbol, valores y principios)
Elaborado por: Grupo Linde 2009

- **Emponderamiento a las personas.**- “Damos a las personas el espacio que necesitan para hacer su aporte y crecer”.

Figura No. 16 - 'Empowerment' a las Personas



Fuente: The Linde Spirit (Árbol, valores y principios)
Elaborado por: Grupo Linde 2009

- **Prosperar mediante Diversidad.**- “La diversidad enriquece la colaboración y mejora las soluciones”.

Figura No. 17 - Prosperar mediante Diversidad



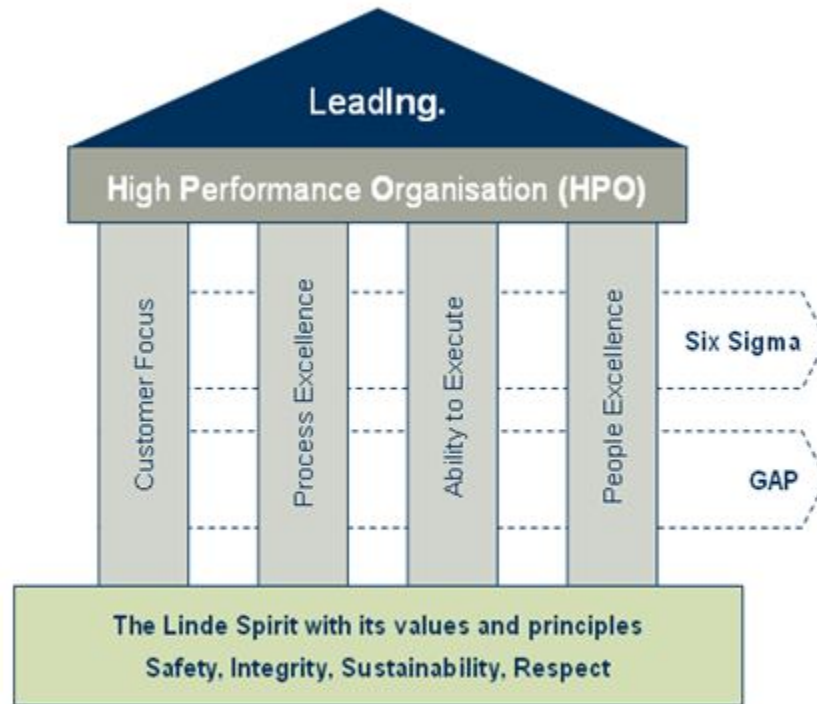
Fuente: The Linde Spirit (Arbol, valores y principios)
Elaborado por: Grupo Linde 2009

4.10 Filosofía HPO.

Basándose en el esquema de “Linde Spirit”, el Grupo Linde decidió lanzar su “Programa HPO – Organización de Alto Rendimiento (High Performace Organization)” basado y enfocado en 4 pilares que se caracterizan por su claro enfoque hacia el cliente con la más alta calidad en todos sus procesos, con personal excelente y altamente calificado que tiene la habilidad de ejecutar exitosamente todos sus proyectos y tareas.

El Grupo continuamente trabaja para optimizar sus procesos de negocio en los próximos años y sistemáticamente lanzar su concepto integral de las ganancias de productividad sostenible (HPO u organización de alto rendimiento). En virtud de HPO, Linde aún espera lograr una reducción total de los costos brutos en el período de cuatro años comprendido entre 2009 y 2012.

Figura No. 18 - HPO Relación entre Linde Spirit & Leading



Fuente: HPO_Status_Change_EC_070710

Elaborado por: Grupo Linde 2010

El beneficio esperado de este proyecto es:

- Reducción de Costos / Eficiencia.
- Agregar valor a los clientes.
- Mejorar la satisfacción de clientes.
- KPI's confiables
- Preparar procesos internos para la implementación de SAP.
- Alineamiento y trabajo en equipo / Objetivos compartidos

CAPÍTULO V:

POSICIONAMIENTO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN AGA ECUADOR, RESULTADOS DE ENCUESTAS Y FOCUS GROUP.

5.1 Filosofía de Talento Humano en el Grupo Linde.

Recursos Humanos se centra en temas relacionados con las interfaces entre los empleados, la empresa y la sociedad. En estos tiempos de cambio es una prioridad para Linde estar atentos y reaccionar con rapidez a los cambios en nuestro entorno económico y social. Esto se consigue mediante un fuerte compromiso con la excelencia en las personas que simplifica el trabajo de recursos humanos.

Al área de Talento Humano se lo considera como un elemento de acción dentro de la estrategia de HPO. Aquí se ocupan sistemáticamente de los problemas en el enlace fundamental entre los empleados, la empresa y la sociedad en general. Junto a la igualdad de oportunidades, otro valor fundamental, el área de Talento Humano se centra en entrenamientos de los empleados y avance continuo que se encuentran entre los pilares de la política de recursos humanos.

5.2 Análisis FODA para las Funciones del área de Talento Humano.

Tabla 6 - FODA Área de Talento Humano AGA Ecuador

Fortalezas Específicas	Oportunidades	Debilidades Específicas	Amenazas	Impacto (Consecuencias)
Creatividad / innovación en las soluciones aportadas.	Mejorar prácticas locales con la experiencia de otros países.	Velocidad para responder a los clientes.	Fuga de recursos "claves" para la organización.	Velocidad del cambio cultural
Estructura organizacional flexible promueve la cooperación transfronteriza	Costos reducidos por economías de escala del negocio	Falta de seguimiento a los proyectos.	Oficina Regional No alcanza a comprender necesidades locales.	Flexibilidad hacia las nuevas tendencias de culturas corporativas.
Optimización y uso de la experiencia regional.	Una mejor posición para negociar con los proveedores.	La falta de estandarización en la información	Limitados recursos y programas para desarrollo de competencias	Aceleración de la toma de decisiones.
Grupo de colaboradores multidisciplinares	Crear una imagen profesional de RRHH	Dificultad para acceder a la	No conformidad en auditorías	Accesibilidad a información y soluciones tecnológicas.

ario.	Ecuador	información	laborales	
Actitud proactiva del equipo de trabajo.	Falta planificar y priorizar las gestiones del área	Imagen Interna		Desarrollo de habilidades (emprendimiento, inglés, etc.)
Buenas relaciones de trabajo con sindicatos	Uso de nuevas herramientas tecnológicas	Falta de seguimiento a los objetivos regionales		Flexibilidad para traslados dentro y fuera del país.
Orientación al cliente interno.	Mejorar la percepción del cliente interno	Falta de fluidez en la comunicación Interna		Mejora continua de procesos y calidad de los recursos
Habilidades en manejo del Sistema SAP para RRHH.	Escasa visibilidad del servicio que presta RR.HH.	Falta de seguimiento al Sistema de medición del desempeño (HR Evaluation).		Mejora de los niveles de servicio.
Objetivos compartidos con otras áreas.				Posiciones Multifuncionales

Elaborado por: Martha Mendoza

5.3 Resultados de la Encuesta de Servicio Interno.

Previo al desarrollo del Modelo de Buenas Prácticas para AGA Ecuador, se decidió medir el nivel de satisfacción del cliente interno con el servicio brindado por el área de Talento Humano en Ecuador.

El Resultado General de la encuesta muestra los siguientes datos:

Figura No. 19 - Resultado General de Encuesta de Satisfacción del Cliente Interno



Elaborado por: Martha Mendoza, 2011

Figura No. 20 - Resultado General de Encuesta de Satisfacción del Cliente Interno



Elaborado por: Martha Mendoza, 2011

- **Comentarios Relevantes:**

- “Comunicación inadecuada. El uso del E-mail no reemplaza la comunicación verbal se pierde el contacto visual y la expresión de sus gestos, es impersonal, toma en cuenta los detalles para llegar a un conocimiento real de las personas”
- “Existe cada vez más un trato impersonal hacia sus empleados (Ejemplo: entrega de roles, en tiempos y horas determinadas, anteriormente nos llegaba en sobre cerrado conjuntamente con el de personal a cargo para entregar, hay que hacer filas para retirar su sobre)”.
- “Conocer mejor la descripción del cargo con las actividades de cada uno del puesto de trabajo en la empresa para un salario justo. Salario = Conocimientos + experiencia + responsabilidad +

desempeño individual (solucionador de problemas y creatividad) + riesgos profesionales”.

- “Los procesos deben realizarse vía lotus notes, o word, excel con firmas electrónicas por ejemplo la solicitud de vacaciones, así se evita consumo de papel, tiempo y /o pérdida del documento como ya ha sucedido”.
- “Algunos de los procesos de RH parecen ser demasiado manuales, solo como un ejemplo: el proceso de solicitud, registro y aprobación de vacaciones. Eso hace que la información no sea confiable. Se debería utilizar la base de datos disponible para este proceso”.
- “Legalización, mejorar tiempos de legalizar tanto el ingreso como el egreso de una persona, establecer tiempos para este tipo de procesos. Esto ha generado pago de multas en ocasiones”.
- “Considero una oportunidad de mejoramiento "gestión políticas relacionadas con RH, comunicación organizacional, reportes e información de RH", por cuanto no siento confianza en las respuestas emitidas sobre inquietudes específicas, lo cuál provoca la revisión del contrato colectivo, el asesoramiento directo con proveedores y dudas en el riesgo que puede manejarse a nivel compañía”.
- “RH debería enfocarse mucho más en procesos bien organizados y planificados de capacitación (competencias técnicas y comportamentales), planes de desarrollo de los empleados. El enfoque debería ser que el empleado juegue un rol decisivo en este proceso, tomando responsabilidad de su propio desarrollo y RH debería facilitar, dar coaching , etc. en este proceso”.
- “Inducción, debe marcar la diferencia de ingresar a una compañía pequeña y a una multinacional, debe haber una matriz básica de inducción en puntos críticos que la persona debe conocer desde el inicio a la compañía, así por ejemplo: RRHH / estructura organizacional, seguridad, conocimiento de la compañía en general, sus principales productos, clientes, objetivos, conocer su área de trabajo en sí y sus principales relaciones con otros departamentos. Es importante que la persona que ingresa a la compañía conozca donde está ingresando a trabajar. Las personas que ingresan en ocasiones no conocen cuales son las áreas de la compañía”.
- Conclusiones:
 - Los puntos más bajos, recalcando que no se sitúan en porcentajes menores a “Bueno”, son en donde AGA debe concentrar sus planes de mejora son:
 - Reclutamiento Interno (64%)
 - Asesoría y Atención Personalizada (64.25%)
 - Administración de Salario Justo (63.25%)

- Comunicación Organizacional (58.75%)
 - Respaldo y Asesoría (64.25%)
 - Servicio Personalizado (64%)
 - Solución de Problemas e Inquietudes (61.50%)
 - Tiempo de Respuesta (58.50%).
- Por otro lado podemos darnos cuenta que los puntos más importantes de mejora de pueden descifrar de la siguiente manera:
- Existe un porcentaje muy bajo en cuanto a la Asesoría y Atención Personalizada en la población de personal operativo:

Figura No. 21 - Satisfacción del Cliente Interno 2011 - Área de Gestión del Talento Humano - Asesoría y Atención Personalizada -



Elaborado por: Martha Mendoza – Noviembre 2011

- En cuanto a la Gestión de Comunicación Organizacional, se tienen unos de los niveles más bajos de todos y esto se refleja aún más en la percepción del personal de Gerencia, lo cuál es muy importante de acotar:

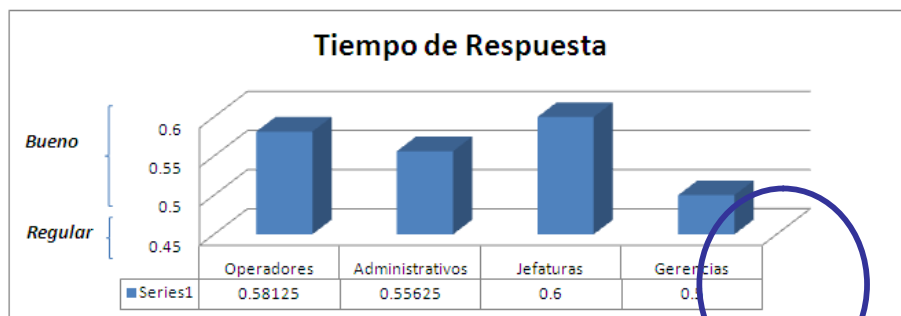
Figura No. 22 - Satisfacción del Cliente Interno 2011 - Área de Gestión del Talento Humano - Gestión de Comunicación Organizacional -



Elaborado por: Martha Mendoza – Noviembre 2011

- Finalmente se observa algo muy similar en el tema de Tiempos de Respuestas:

Figura No. 23 - Satisfacción del Cliente Interno 2011 - Área de Gestión del Talento Humano - Tiempos de Respuesta -



Elaborado por: Martha Mendoza – Noviembre 2011

- Esto hace evidente la necesidad de revisión de algunos procesos, especialmente a aquellos que tienen que ver con los puntos críticos como los últimos mencionados, lo que indica el conocimiento que tienen los usuarios sobre los procedimientos y regulaciones del área, así como la percepción que tienen de la misma.

5.4 Resultados de la Encuesta de Clima Laboral

Se estudiaron las encuestas de Clima Laboral de los 4 últimos años, considerando que el Grupo Linde solo efectúa este tipo de encuestas cada 2 años. En el caso de Ecuador se evaluaron las encuestas del 2008 y 2010.

Se evidencia que las evoluciones más significativas de la administración del negocio de AGA están en Principios, Valores, y Cooperación. La mayor involuación está en Gestión de Talentos, seguida por Comunicación, siendo el punto más crítico los canales de comunicación para las personas expresar sus ideas

AGA Ecuador está arriba del mercado en todos los factores. Se destaca Cooperación, y Principios y valores, siendo impactados por la alta favorabilidad sobre la cooperación dentro del grupo de trabajo y libertad de expresar sus puntos de vista. Aunque arriba del mercado, es importante prestar atención en Gestión de Talentos, Carrera y Desarrollo, y Reconocimiento e Incentivos.

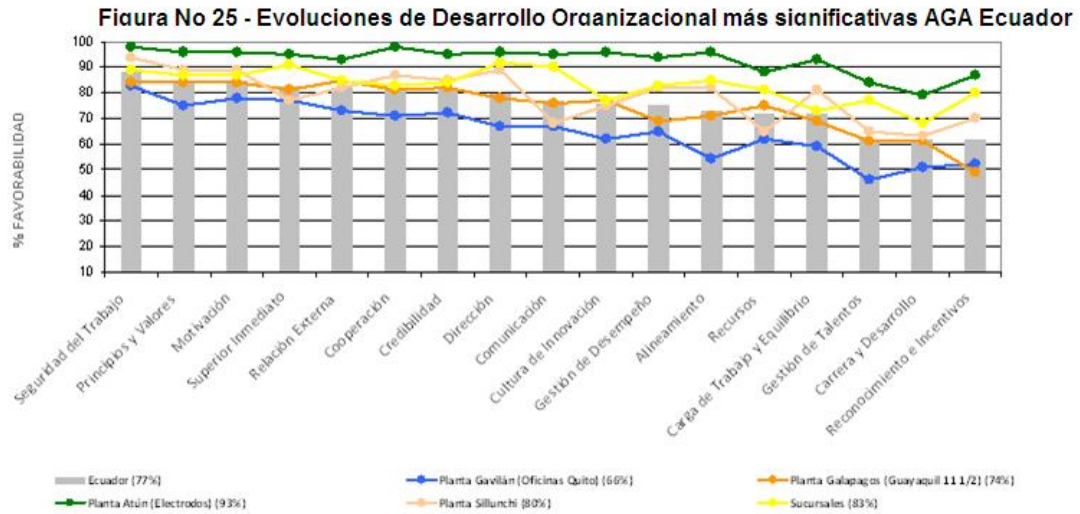
Figura No. 24 - Evoluciones de la Administración del Negocio más significativas en AGA Ecuador



Fuente: Linde Global Employee Survey
 Elaborado por: Hay Group 2008

No existe alineamiento entre las diferentes filiales, lo que muestra diferentes formas de gestión entre ellas. Las personas de Planta Gavilán (Quito) tienen las opiniones más críticas con mayor desfavorabilidad en Gestión de Talentos y Alineamiento. Cabe entender cuáles son los diferenciales de Planta Atún (Guayaquil) para compartir 'mejores prácticas' dentro de la empresa.

Diferente a lo que vemos en el mercado, en AGA Ecuador los Gestores son más desfavorables en la mayoría de factores. Este resultado es crítico ya que son ellos los responsables por gestionar el clima de su área. Es importante analizar los aspectos relacionados con la gestión macro de la empresa: Gestión de Talentos, Alineamiento y Dirección.



Fuente: Linde Global Employee Survey
 Elaborado por: Hay Group 2010

Se visualiza un des-alineamiento en la percepción entre los diferentes cargos de la empresa. Diferente del mercado, el grupo de operarios tiene mayor favorabilidad en la mayoría de factores, mientras que los gerentes son más críticos en los aspectos relacionados a la efectividad de la empresa (aspectos que los impactan directamente).

Las personas no conocen los criterios de remuneración, lo que impacta en la baja percepción sobre la equidad interna y externa (otras empresas). La actuación del Superior Inmediato con bajos desempeños mejoró en relación a la última encuesta.

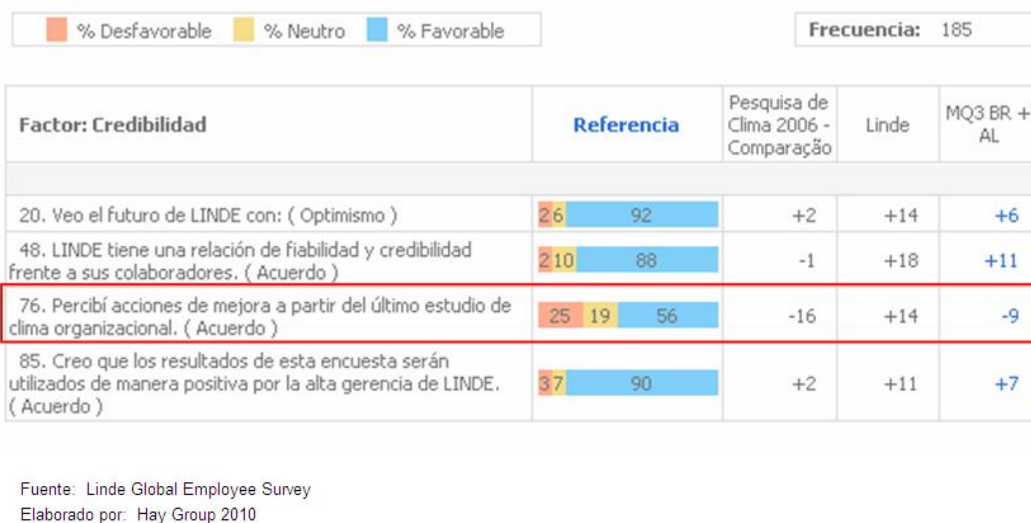
Los resultados muestran alto grado de motivación por parte de los colaboradores: las personas sienten orgullo, están comprometidas con el éxito de la empresa y la consideran como una de las mejores para trabajar. Importante prestar atención al sentimiento de recompensa por la dedicación.

Figura No. 26 - Evoluciones de Desarrollo Organizacional más significativas AGA Ecuador



Finalmente, resulta que las personas están optimistas con el futuro de Linde y confían que los resultados de la encuesta serán utilizados de forma positiva, aunque no hayan percibido acciones de mejoría relacionadas a la encuesta anterior. Es importante que los planes de mejoría sean comunicados y vinculados con la encuesta, para no perder credibilidad en el instrumento.

Figura No. 27 - Evoluciones más significativas AGA Ecuador



5.5. Resultados de Focus Group “Voice of Customer (VOC)”

Lugar: Oficina AGA Guayaquil. Km 11.5 Vía Daule, Plata Galápagos.

Fecha: viernes 16 de septiembre de 2011

Hora de inicio: 16h00 PM

Hora término: 17h00 PM

Asistentes (09):

VOICE OF CUSTOMER

INTERNAL CUSTOMER	AREA
Nestor de Segovia	Planta Electrodo
Cristian Taco	Finanzas
Patricio Tamayo	Planta CO2
Zaida García	Ventas
Verónica Drouet	Operaciones Com Gye
Wilson Rubio	CES
Alvaro Montalvo	Plantas ASU
Gustavo Muñoz	Operaciones Com Qto
Liliana Cárdenas	Finanzas

Moderador: Martha Mendoza (Recursos Humanos)

Se realizaron las siguientes preguntas:

1.- ¿Desde su ámbito de responsabilidad, cuáles cree usted que son los principales defectos/problemas asociados a los procesos de Recursos Humanos?

2.- ¿Que expectativas y oportunidades de mejora visualiza en un proyecto de mejoramiento de los procesos de Recursos Humanos?

A continuación se sintetiza el criterio de los entrevistados, en sus propias palabras, luego de clasificarlos a través de un diagrama de afinidad.

Tabla No. 7 - Determinación de necesidades y expectativas del Cliente Interno

Necesidad	Subsistema	Antecedente	Puntos de Mejora
COMUNICACIÓN / SERVICIO AL CLIENTE INTERNO	Comunicación Organizacional	Comunicación No disponible.	Búsqueda de nuevas fuentes de Comunicación Organizacional
	Servicio al Cliente	Claridad sobre el resultado del procesos	Planificación Estratégica

	Servicio al Cliente	"El empleado es el responsable", Mejor habilidad en ello es básico para su gestión.	Mejora del Relacionamento con el Personal
	Servicio al Cliente	Debilidad en el soporte, la guía y el tiempo de respuesta brindada por el área.	Mejora de Tiempos de Respuesta al Cliente Interno
	Comunicación Organizacional	Débil asesoramiento en temas de interes del empleado.	Planes de Comunicación Organizacional para temas de Compensaciones
	Servicio al Cliente	El área de Talento Humano debe ser visto con más apertura y disponibilidad.	Mejora del Relacionamento con el Personal / Tiempos de Respuesta
PRODUCTIVIDAD DE LOS PROCESOS OPERATIVOS	Servicio al Cliente	Falta de valoración de destrezas y habilidades.	Plan de Desarrollo de Competencias
	Trabajo en Equipo / Actitud	Personas de alto desempeño que tienen cualidades de tenacidad, colaboración, pasión y entregan valor agregado.	Seguir Fortaleciendo este Punto
GESTION DE POLITICAS DE RH	Comunicación Organizacional / Políticas Internas	Gestión de políticas relacionadas con Talento Humano, comunicación organizacional, reportes e información de RH.	Ejercer las Buenas Prácticas del Grupo Linde y otras empresas reconocidas.
EVALUACION DEL PERSONAL	Descripción de Cargos	Deficiente evaluación del perfil del empleado en relación a la responsabilidad y la ejecución de las actividades.	Validar el Formato de Descripción de Cargo y Proponer nuevas fuentes de comunicación.

	Evaluación del Desempeño	Retroalimentaciones en conjunto con el área de Talento Humano luego de una evaluación de objetivos anuales.	Plan de Retroalimentación a Colaboradores.
DESARROLLO & CAPACITACION	Desarrollo Humano	Desarrollo personal del talento humano.	Crear una matriz Necesidades de Capacitación y Desarrollo Humano
	Desarrollo Humano	Las oportunidades dependen mucho de la prioridad que le den a los procesos por individual.	Crear una matriz Necesidades de Capacitación y Desarrollo Humano
	Desarrollo Humano	Debe existir un plan de capacitación para todo empleado nuevo que ingresa a la compañía.	Crear una matriz Necesidades de Capacitación y Desarrollo Humano / Plan de Capacitación
	Desarrollo Humano / Comunicación Organizacional	Dar a conocer a los empleados su alcance en planes de desarrollo y capacitación con los que puedan llevar a cabo.	Creación de un plan de Comunicación Organizacional de los programas que se desarrollen en la empresa.
	Desarrollo Humano	Capacitación / que el levantamiento de necesidades de cada persona o departamento sea cumplido en el año o en un plazo máximo.	Creación de un Plan de Capacitación
	CLIMA ORGANIZACIONAL	Clima Organizacional	Falta de seguimiento a los proyectos que surgen luego de los resultados observados en las encuestas de clima .

SELECCIÓN/ INDUCCION	Selección de Personal	Falta de una base de datos actualizada que cuente con perfiles acordes a los requerimientos de las diferentes áreas.	Las expectativas van centradas en una reducción real del tiempo de contratación, asociarnos con una empresa de contratación de personal que facilite el proceso.
	Selección de Personal	Excesivo tiempo que lleva la contratación de persona.	
SERVICIO DE COMPENSACIONES	Compensaciones	Información de Nómina para Finanzas / revisión mensual de las partidas entre Finanzas y RRHH, análisis de razonabilidad de saldos, elimina el riesgo de desviaciones en la información financiera.	Desarrollo en temas Financieros
	Compensaciones	Establecer una tabla de las obligaciones que tiene rrhh vs el estado y entidades de control para que su cumplimiento se oportuno.	Creación Plan o Cronograma de Actividades de Nómina

Elaborado por: Martha Mendoza, Noviembre 2011

CAPÍTULO VI: DESARROLLO DEL DISEÑO DEL MODELO DE BUENAS PRÁCTICAS PARA AGA ECUADOR

6.1 Definición de la propuesta del Modelo de Buenas Prácticas de Talento Humano.

Una vez identificadas las buenas prácticas que se quieren plantear en la presente propuesta, se presenta las siguientes actividades que ayudan a sustentar el modelo, considerando que el diseño se concentrara en esta primera fase en los subsistemas de: Contratación y Administración de

Personal, Compensaciones y Administración de Salarios, Evaluación y Gestión del Desempeño y finalmente Clima Laboral.

Tabla 8 - Actividades propuestas para el desarrollo de un Modelo de Buenas Prácticas de Talento Humano en AGA Ecuador

Objetivo General.- Desarrollar un modelo de Buenas Prácticas en Gestión de Talento Humano para la compañía AGA Ecuador, donde se buscare alinear tres elementos: La estrategia del negocio, la Responsabilidad Social y el uso de tecnologías de clase mundial.

Objetivo	No.-	Actividades	Producto	Principios	Responsable	Cargo del Responsable	Estatus /Fecha Tentativa de Inicio
1. Alinear los procesos del área de Gestión de Talento Humano de AGA Ecuador con la visión del Grupo Linde.	1	Realizar un "focus group" con una muestra clave de AGA S.A. para conocer el estado de la percepción del área de Talento Humano en la organización y las expectativas frente al diseño.	Determinación de necesidades y expectativas del Cliente Interno: "Voice of Customer" (VOC). (Realizado para efectos de la investigación).		Martha Mendoza	Jefe de Compensaciones y Gestión Humana (Investigador del Proyecto)	Terminado
	2	Desarrollar una Encuesta de Satisfacción del Cliente Interno del área de Talento Humano	Validar fortalezas y factores críticos o de mejora. (Realizado para efectos de la investigación).		Martha Mendoza	Jefe de Compensaciones y Gestión Humana (Investigador del Proyecto)	Terminado
	3	Desarrollar imagen corporativa como área de Talento Humano. (Branding)	Identidad Corporativa del Área de Gestión de Talento Humano. "AGA HR Way!"	Innovar para los Clientes: Buscamos de manera inexorable nuevas formas de agregar valor a los clientes externos. (En este caso también aplica para el cliente interno).	Equipo de Talento Humano	Compensaciones / Desarrollo Humano / Analistas y Asistentes de Talento Humano	Terminado (Por desarrollo de la presente investigación)
	4	Validar posibles estrategias de la Gestión de Talento Humano.	Modelo de Plan de Gestión del Talento Humano de AGA Ecuador, "AGA HR Way - Strategy Ecuador".	Pasión por la Excelencia: Asumimos el compromiso y nos proponemos alcanzar los más altos estándares de excelencia, y también celebramos el éxito.	Martha Mendoza / Karina Páez	Jefe de Compensaciones y Gestión Humana / Gerente de Talento Humano	Terminado (Por desarrollo de la presente investigación)
	5	Aplicar localmente la Política Corporativa de Talento Humano.	Elaboración de Política de Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano de AGA Ecuador., "AGA HR Way - Best Practices Ecuador".	Pasión por la Excelencia: Asumimos el compromiso y nos proponemos alcanzar los más altos estándares de excelencia, y también celebramos el éxito	Martha Mendoza	Jefe de Compensaciones y Gestión Humana (Investigador del Proyecto)	Enero 2012
	6	Diseñar estrategias de inclusión de personal, desde la contratación del nuevo empleado hasta el término de su inducción.	Manual para la Administración de Ingresos / Inducción de Personal de AGA Ecuador, "AGA HR Way - Embracing the new employee Ecuador".	Integridad: Los empleados de Linde siempre se comportan de acuerdo con el detalle y el espíritu del Código de ética de Linde.	Martha Mendoza	Jefe de Compensaciones y Gestión Humana (Investigador del Proyecto)	Terminado (Por desarrollo de la presente investigación)
	7	Diseñar estrategias de salida de personal, concentrandonos en las salidas por renuncia voluntaria.	Manual de Salidas de Personal de AGA Ecuador, "AGA HR Way - Walkout AGA Ecuador".	Pasión por la Excelencia: Asumimos el compromiso y nos proponemos alcanzar los más altos estándares de excelencia, y también celebramos el éxito.	Martha Mendoza	Jefe de Compensaciones y Gestión Humana (Investigador del Proyecto)	Mayo 2012
	8	Diseñar un plan comunicacional del sistema de Compensaciones de la empresa	Brochure de Compensaciones en AGA Ecuador, "HR AGA Way - Compensation Brochure Ecuador".	Sustentabilidad: Nos preocupamos por el éxito de hoy pero aceptamos nuestra responsabilidad frente a las futuras generaciones.	Martha Mendoza	Jefe de Compensaciones y Gestión Humana (Investigador del Proyecto)	Enero 2012
	9	Diseñar el proceso de Evaluación del desempeño del Talento Humano.	Manual para la Evaluación del Desempeño del Talento Humano de AGA Ecuador, "HR AGA Way - Performance Management Ecuador".	Pasión por la Excelencia: Asumimos el compromiso y nos proponemos alcanzar los más altos estándares de excelencia, y también celebramos el éxito.	Sofía Ingavélez	Jefe de Desarrollo Humano y Organizacional	Enero 2012

2. Analizar los resultados de encuestas de clima laboral de los últimos cuatro años.	10	Diseñar un plan difusión de la gestión de RR.HH.	Manual de Comunicación Organizacional de la Gestión de Talento Humano de AGA Ecuador, "HR AGA Way - Organizational Communication Ecuador".	Sustentabilidad: Nos preocupamos por el éxito de hoy pero aceptamos nuestra responsabilidad frente a las futuras generaciones.	Equipo de Talento Humano	Compensaciones / Desarrollo Humano / Analistas y Asistentes de Talento Humano	Abril 2012
	11	Diseñar una estrategia para retener al personal clave la organización.	Política de Retención de Personal Clave para AGA Ecuador, "AGA HR Way - Retention Plan Ecuador".	Sustentabilidad: Nos preocupamos por el éxito de hoy pero aceptamos nuestra responsabilidad frente a las futuras generaciones.	Karina Páez	Gerente de Talento Humano	Abril 2012
	12	Describir los procesos y herramientas que soportan a la Administración del Talento.	Manual de Administración del Talento para AGA Ecuador, "AGA HR Way - Talent Management Ecuador".	Pasión por la Excelencia: Asumimos el compromiso y nos proponemos alcanzar los más altos estándares de excelencia, y también celebramos el éxito.	Sofía Ingavélez	Jefe de Desarrollo Humano y Organizacional	Marzo 2012
	13	Analizar las encuestas de Clima Laboral de los dos últimos años. En este caso del 2008 y 2010.	Validar fortalezas y factores críticos o de mejora.		Martha Mendoza	Jefe de Compensaciones y Gestión Humana (Investigador del Proyecto)	Terminado
	14	Diseñar un plan de acciones correctivas de los puntos críticos evidenciados en las Encuestas de Clima Laboral.	Plan de Acción de Resultados de Encuesta de Clima Laboral para AGA Ecuador, "AGA HR Way - Climate Surve Action Plan Ecuador".	Sustentabilidad: Nos preocupamos por el éxito de hoy pero aceptamos nuestra responsabilidad frente a las futuras generaciones.	Sofía Ingavélez	Jefe de Desarrollo Humano y Organizacional	Enero 2012

Elaborado por: Martha Mendoza

6.2 Identidad Corporativa del Departamento de Gestión de Talento Humano de AGA Ecuador, "AGA HR Way!".

La Gestión de Talento Humano continúa equilibrando las demandas de diferentes funciones: socio de negocios, consultor interno, operativo y administrativo y ambos abogan por empleado y el empleador.

Usualmente los empleados se preguntan, "¿Que es lo que hace el Departamento de Recursos Humanos?" y por lo tanto existe la necesidad de fortalecer el papel del área en la empresa y hacer algo para fortalecer las relaciones de marketing o branding del área. Los colaboradores, en su mayor parte, siguen viendo al área de Talento Humano como "aquellas personas que se ocupan de los beneficios y entrevistar a posibles nuevos empleados".

En AGA actualmente existe buen material que no ha sido publicado constantemente o de alguna manera que visualmente se vea mejor. Es por esto que en este proyecto se presentaran las siguientes opciones de branding para el área de Talento Humano en AGA Ecuador:

- Logo de Identidad de Área: Se busca crear una identidad como área, a la cual se le diseñó el siguiente logo poder realizar un branding más visual.

Figura 28 - Logo del Área de Gestión de Talento Humano



Elaborado por: Martha Mendoza – Noviembre 2011

Figura 29 - Logo del Área de Gestión de Talento Humano



Elaborado por: Martha Mendoza – Noviembre 2011

- Manual de Buenas Prácticas de Gestión de Talento Humano AGA Ecuador: Será plasmado en un manual que contendrá los mismos colores y logos ya establecidos.

Figura 30 - Manual de Buenas Prácticas de Gestión de Talento Humano AGA Ecuador.



Elaborado por: Martha Mendoza – Noviembre 2011

- Manual / Brochure del Empleado: El mismo contendrá información importante y relevante no solo para el nuevo empleado sino para los que ya están vigentes, de manera que se pueda recopilar gráficamente la información que normalmente es consultada al área .

Figura 31 - Brochure para el Empleado




Elaborado por: Martha Mendoza – Noviembre 2011

6.3 Modelo de Plan de Gestión del Talento Humano de AGA Ecuador, "AGA HR Way - Strategy Ecuador".

Dado a que AGA Ecuador pertenece a un grupo empresarial multinacional llamado Linde Group, se escogió aplicar localmente el modelo "SATP" donde se busca definir un proyecto basándose en el objetivo, estrategia, tácticas y plan de acción. Con esta introducción se presenta el:

Documento #1: "AGA HR Way - Strategy Ecuador"

 <p>AGA HRway! Strategy Plan Ecuador</p>	<p>DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO AGA S.A. ECUADOR</p>
---	---

Preparado por: Martha Mendoza , Sofía Ingavélez	Cargo: Jefe de Compensaciones y Gestión Humana , Jefe de Desarrollo Humano
Aprobado por: Karina Páez	Cargo: Gerente de Recursos Humanos
Edición N° 00	Fecha revisión: Noviembre 2012
Fecha emisión: Noviembre 2011	

OBJETIVO

Alinear los procesos del área de Gestión de Talento Humano de AGA Ecuador con la visión del Grupo Linde.

ALCANCE

Esta política cubre a todo el personal que labora en el Departamento de Gestión de Talento Humano de Ecuador.

ÁMBITO DE APLICACION

Todo el personal de la Compañía en Ecuador.

DEFINICIONES

Definición de las creencias básicas de Talento Humano en Ecuador:

- Alineados con las estrategias regionales y sobre la base de las estrategias corporativas que actuará como un socio de negocios, contribuyendo al resultado de la organización con acciones que agreguen valor y optimizar los costes.
- Sobre la base de la objetividad, profesionalismo, equidad interna y la ética que garantice el acceso equitativo a las oportunidades y el mantenimiento de un ambiente de trabajo que genera entusiasmo y compromiso, fomentar la mejora continua y el desarrollo de actitudes y aptitudes.
- Somos un equipo profesional y multidisciplinario que desarrolla soluciones creíbles y confiables, con la calidad y en la oportunidad solicitada por nuestros clientes internos.
- Vamos a identificar las necesidades relacionadas con el trabajo de las personas en nuestra organización, siendo reconocida por las áreas

que sirven como consultores internos capaces de proporcionar la mejor solución a las situaciones presentadas.

- Vamos a ser una zona activa, no sólo satisfacer las necesidades del cliente, sino proponer alternativas innovadoras que se están siempre a la vanguardia de las tendencias en RRHH.

DESCRIPCION

1. Escenario estratégico

A. Definición de los vectores de Visión Estratégica

- Teniendo en cuenta el hecho de que RRHH es una función de apoyo dentro de la estructura matricial de AGA, no es posible para el área seleccionar la orientación de su visión. Estar orientado hacia el mercado es inherente a su condición de función de apoyo y por lo tanto centrará sus esfuerzos en la satisfacción de todas las necesidades de sus clientes mediante la administración de sus recursos limitados, con el objetivo de maximizar los beneficios para la empresa como un todo.
- Como un área de RRHH de mercado orientada a ...
 - ... tiene una relación especialmente fuerte con grupos específicos de clientes y comprende las necesidades de estos clientes;
 - ... a través de esta estrecha relación, descubre una gama cada vez más amplia de las necesidades que puede cubrir para el grupo principal de clientes;
 - ... encontrará la mejor solución, incluso la compra de sus productos / servicios a otros productores.

B. Definición de Productos y Servicios: ¿Qué productos y servicios componen la oferta de RRHH para satisfacer las necesidades de sus clientes?

DESARROLLO	Estrategia	Administración del Desarrollo
		Administración de Personal
		Plan de Carrera
		Proceso de Administración
	Operacional	Reclutamiento y Selección
		Entrenamiento Técnico
Outplacement		
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	Estrategia	Compensación
		Beneficios

	Operacional	Nómina y Rol de Pago
		Seguro Médico y de Vida
		Transferencia Local e Internacional
OTRAS FUNCIONES	Estrategia	Comunicación Organizacional
	Operacional	Relaciones Laborales
		Reportes

C. Definición de los clientes: ¿Quiénes son los clientes de RRHH? ¿Cómo pueden ser agrupados?

RRHH como una función de apoyo atiende las necesidades de los grupos de clientes lo siguiente:

Gestión regional Gestión Local Mandos medios Ingeniero de Aplicaciones y vendedores Profesionales / técnicos Trabajadores

2. Matriz de productos del mercado

A. Resumen de la cartera

Esta fase implica la realización de una matriz (Matrix cartera), que permite visualizar rápidamente las intersecciones entre el grupo de clientes y las diferentes soluciones / servicios y productos que RRHH tiene que ofrecer a cada uno de ellos.

Su objetivo es proporcionar un medio de gestionar la implementación de la estrategia mediante la determinación de la prioridad que se coloca en productos / servicios para grupos de clientes en particular.

RRHH Producto / Mercado Matrix

Producto s / Servicios Clientes	DESARROLLO						
	ESTRATÉGICO				OPERACIONAL		
	Gesti ón de Desar rollo	Adminitr ación de Persona l	Plan de Carre ra	Gesti ón de Proce sos	Recluta miento & Selecció n	Entrena miento Técnico	Outpl acem ent
Administ ración Regional	X	X	X	X	X		X
Administ ración Local	X	X	X	X	X	X	X
Mandos Medios					X	X	X
Ingenierí a de Aplicacio nes y Ventas							
Profesion ales / Técnicos							
Trabajad ores							

Productos / Servicios Clientes	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL				
	ESTRATÉGICO		OPERACIONAL		
	Compensacion es	Benefici os	Nómin a	Bienest ar	Transferenci as Locales e Internacional es
Administraci ón Regional	X	X	X	X	X

Administración Local	X	X	X	X	X
Mandos Medios				X	
Ingeniería de Aplicaciones y Ventas				X	
Profesionales / Técnicos				X	
Trabajadores				X	

Productos / Servicios Clientes	OTRAS FUNCIONES		
	ESTRATÉGICO	OPERACIONAL	
	Comunicación Organizacional	Relaciones Laborales	Presentación de Informes
Administración Regional	X	X	X
Administración Local	X	X	X
Mandos Medios	X	X	
Ingeniería de Aplicaciones y Ventas	X	X	
Profesionales / Técnicos	X	X	
Trabajadores	X	X	

	Más Importante	Importante	Menos Importante
Más Fácil de Resolver	Capacitación sobre Atención al cliente Entrenamiento en Ventas: habilidades de negociación y comunicación, las oportunidades de detectar. 2	Actualización de Encuestas Salariales (Mercado) Entrenamiento de Reorganización de Presupuesto Descripción de Caros Seguro Médico Planes de Carrera 5	
OK	Administración de Rendimiento en Ventas Trabajo en Equipo Bono Variable Políticas / Procedimientos Evaluación del Desempeño Organigrama Local 6	Análisis de Perfil del Personal Programa de Oportunidades Internas HR On Line y HR Data Bases Programa de Coaching 4	Página de Internet 1
Más Difícil de Resolver	Planificación de RRHH Programas de Integración de Información Organizacional Planificación de Entrenamientos (Matriz de Entrenamientos) 3	Encuesta de Clima Laboral Gestión de Competencias Plan de Retención de Personal 3	Programa de Pasantías Programas E-Learning 2

3. Enfoque Definición

A. Evaluación de proyectos

Una vez que la matriz se forma, todos los proyectos - actual y futuros - están listados indicando en cada caso lo que los clientes y los productos / servicios están implicados en su

aplicación. Después una evaluación se lleva a cabo con el fin de determinar la cantidad de esfuerzo, recursos y compromiso de RRHH puso detrás de cada proyecto a fin de lograr la estrategia.

Esta evaluación se realiza en dos ángulos. En primer lugar, cada uno de los proyectos se analiza a la luz de lo importante que es para la organización, como segundo paso, todos los proyectos son analizados de acuerdo a las capacidades de la gente de RRHH tiene que llevar a cabo (que tan fácil de implementar son). Esta evaluación se derivará en una nueva matriz que se establece prioridad a los esfuerzos de implementación aplicado a cada proyecto: la matriz de vulnerabilidad económica.

Matriz EVI

	Más Importante	Importante	Menos Importante
Más Fácil de Resolver			
OK			
Más Difícil de Resolver			

Matriz EVI- Revisión Noviembre 2011

B. Análisis de “Focus Projects”

Establecimiento de objetivos, tácticas y establecer un plan de acción.

Una vez que los proyectos prioritarios sea identificados, el siguiente paso consiste en un análisis exhaustivo de las cuestiones de aplicación de cada uno de ellos. A esto le llamamos el "Análisis SATP".

STAP (siglas en inglés) es sinónimo de objetivo, estrategia, tácticas y plan de acción, que son los temas claves de cualquier definición del proyecto.

Principales proyectos que fueron analizados utilizando esta plataforma.

- Encuesta de Clima Laboral
- Planificación de Entrenamientos (Matriz de Entrenamientos)
- Programas de Integración de Información Organizacional.
- Programa de Bono Variable.

Proyecto	Encuesta de Clima Laboral
Año	2011 /2012
Líder	Martha Mendoza

Objetivo
Identificar y comprender los aspectos que han contribuido a la satisfacción del empleado, así como los que han generado insatisfacción. Identificar los valores de la empresa y la cultura que debe ser preservado. Identificar los problemas de Ecuador / áreas en las que debemos concentrarnos.

Estrategia
Ejecutar una Encuesta de Clima interno dentro de Ecuador con el fin de identificar las fortalezas y debilidades en temas de la compañía como procesos organizacionales, el estilo de liderazgo, gestión organizacional, motivación y credibilidad.

Tácticas
Elaborar una encuesta estándar para todas las sucursales de Ecuador. Trabajar con consultores externos capaces de desarrollar un proyecto de acuerdo a la escenografía de negocios de AGA.

Costo Estimado
USD 8000 aprox.

Plan de Acción		
Tarea	Responsable	Fecha Estimada
Identificar a los consultores calificados para implementar este proyecto	Martha Mendoza (Jefe de Compensaciones y Gestión Humana)	Enero 2012

Contratar el mejor consultor calificado para ejecutar este proyecto	Martha Mendoza (Jefe de Compensaciones y Gestión Humana)	Febrero 2012
Entrevistas con los gerentes para lograr el diagnóstico con el fin de identificar un paisaje de negocios específicos de la AGA.	Karina Páez (Gerente de Recursos Humanos)	Enero 2012
Presentación del Proyecto a la Junta Directiva (BOT)	Martha Mendoza (Jefe de Compensaciones y Gestión Humana) Y Karina Páez (Gerente de Recursos Humanos)	Febrero 2012
Entrenamiento: Reunión con el personal de Talento Humano de Ecuador para presentar los contenidos y discutir los pasos siguientes de planificación, revisión de formularios, logística y aplicación de la estrategia de comunicación.	Martha Mendoza (Jefe de Compensaciones y Gestión Humana)	Marzo 2012
Aplicación de la Encuesta	Personal de Talento Humano de Ecuador	Abril 2012
Análisis y Procesamiento de la Información	Consultor Externo	Abril 2012
Análisis de resultados y presentación al BOT	Karina Páez (Gerente de Recursos Humanos) y Consultor Externo	Mayo 2012
Análisis de resultados y presentación en el equipo de recursos humanos	Martha Mendoza (Jefe de Compensaciones y Gestión Humana)	Mayo 2012

Proyecto	Matriz de Entrenamientos
Año	2011 /2012
Líder	Sofía Ingavélez

Objetivo

Proporcionar a los líderes de la compañía una herramienta de gestión del desarrollo con el objetivo de liderar los procesos de recursos humanos, tales como: optimizar los costos de las inversiones en el desarrollo / capacitación, evaluar el establecimiento de objetivos, evaluación del desempeño, plan de carrera.

Estrategía

Desarrollar una matriz que contiene la descripción de la experiencia de cada área y función, creando un modelo funcional de las competencias que debían contribuir a la posición de cada logro los objetivos.

Tácticas

El área de Recursos Humanos llevará entrevistas el BOT con el fin de desarrollar las competencias solicitadas para cada función y área.

Costo Estimado

Estructura de Costos de RRHH (Contemplado en Presupuesto)

Plan de Acción

Tarea	Responsable	Fecha Estimada
Desarrollar las bases fundamentales de la herramienta	Sofía Ingavélez (Jefe de Desarrollo Humano)	Enero 2012
Reunión con los responsables locales para definir las competencias que solicita de cada función	Sofía Ingavélez (Jefe de Desarrollo Humano)	Enero 2012
Estandarizar los resultados de las reuniones en cada área y validar la información con el grupo de gestión	Sofía Ingavélez (Jefe de Desarrollo Humano)	Febrero 2012
Implementación	Sofía Ingavélez (Jefe de Desarrollo Humano)	Febrero 2012

Proyecto	Programa de Integración de Información Organizacional.
Año	2012
Líder	Karol Manzano

Objetivo
Desarrollar un programa en Ecuador, que ofrece a los nuevos empleados una visión coherente de temas de la empresa: cultura organizacional, misión y objetivos / Historia de la empresa / Estructura de la organización / actividades de recursos humanos y procesos de la organización. Este programa podría ser entregado también todos los colaboradores.

Estrategía
Desarrollar una herramienta de integración, que contiene temas importantes sobre la empresa, estandarizado por la región de América del Sur y específicas de cada país que contribuyan a mejorar / reforzar nuestra marca interna.

Tácticas
Contratar a un consultor de diseño para elaborar un manual interactivo, acceso a la integración atractiva y fácil.

Costo Estimado
USD 20000 aprox.

Plan de Acción		
Tarea	Responsable	Fecha Estimada
Diseño de la estructura completa del proyecto. Para definir la información que se incluirá en el CD.	Karol Manzano (Analista de Gestión Humana)	Enero 2012
Identificar y contratar a un consultor para desarrollar el CD.	Karol Manzano (Analista de Gestión Humana)	Febrero 2012
Reunión con el consultor para establecer las etapas del proceso, definir el diseño del CD y también informar el contenido del CD.	Karol Manzano (Analista de Gestión Humana)	Febrero 2012

Obtener la información específica de cada tema que se insertará en el CD.	Karol Manzano (Analista de Gestión Humana)	Marzo 2012
Supervisar la elaboración de los CD.	Karol Manzano (Analista de Gestión Humana)	Marzo 2012
Inicio del Proyecto	Karol Manzano (Analista de Gestión Humana)	Abril 2012

Proyecto	Programa de Bono Variable
Año	2012
Líder	Martha Mendoza

Objetivo

Contar con un programa que contribuye a tener:

1. Programa competitivo de la remuneración total, en comparación con las prácticas del mercado externo
2. Los costos variables de nóminas sujetas a resultados de la empresa
3. Una buena comunicación de objetivos de la empresa principal a la población de la gestión, la alineación de nuestros directivos y de los objetivos, y
4. Un nuevo ambiente de comunicación metodológicas entre los directivos y colaboradores

Estrategia

Diseñar e implementar programas locales de retribución variable dentro de AGA con el propósito de alcanzar los objetivos definidos.

Tácticas

Trabajar con un equipo local para definir los distintos programas y su implementación en cada área.

Costo Estimado

Sin gastos de consultoría.

Plan de Acción

Tarea	Responsable	Fecha Estimada
Evaluar / función / jerarquía, los programas de remuneración variable que se necesita.	Martha Mendoza (Jefe de Compensación y Gestión Humana)	Diciembre 2011
Diseñar esquemas de retribución variable.	Martha Mendoza (Jefe de Compensación y Gestión Humana)	Enero 2011
Propuestas y obtener la aprobación	Martha Mendoza (Jefe de Compensación y Gestión Humana) Y Karina Paez (Gerente de Recursos Humanos)	Enero - Marzo 2011
Implementación	Martha Mendoza (Jefe de Compensación y Gestión Humana)	Marzo 2011

4. Capacidades necesarias: ¿Qué capacidades de RRHH tendrá que ejecutar los proyectos?

Estas capacidades se analizaron teniendo en cuenta la tecnología, recursos humanos y físicos.

Tecnología

- Bases de datos comunes (normalización de las hojas de control de RRHH / crear base de datos para la constante actualización / evaluación del desempeño).
- Actualizar recursos de IT.
- Los programas interactivos para el entrenamiento / inducción / comunicación (los valores).
- Conferencias Web.
- Capacitación en software y en herramientas de gestión.

Recursos Físicos

- El presupuesto para llevar a cabo los proyectos seleccionados.

Recursos Humanos

- Cubrir las vacantes lo antes posible.
- Los consultores externos.
- Los empleados temporales.
- Los aprendices.
- Soporte de IT y MKT.

- El apoyo de los responsables de SPM (Comisiones de Ventas).

6.4 Política de Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano de AGA Ecuador., "AGA HR Way - Best Practices Ecuador".

Basándose en las cinco buenas prácticas recopiladas en esta investigación, se propone crear un documento en donde se visualice de manera general las gestiones que el área de Gestión de Talento Humano realiza en AGA Ecuador.

Adicionalmente es necesario que se realice una actualización de la Política General de Recursos Humanos de AGA, de tal manera que se presente como gestiones de buenas prácticas del área.

6.5 Manual para la Administración de Ingresos / Inducción de Personal de AGA Ecuador, "AGA HR Way -Embracing the new employee Ecuador".

Una de las falencias más visibles de AGA Ecuador, es al momento de que el nuevo empleado ingresa a la compañía y el proceso de integración tanto a su puesto como a la organización, no se muestra constante y por lo tanto no es un proceso eficaz. Esta es la razón por la que se presenta a continuación en manual que explica la gestión y el proceso de ingresos de personal que debe manejar el empleado del área de Talento Humano.



Manual de Administración de Ingresos / Inducción Del nuevo Personal de AGA Ecuador

, "AGA HR Way -Embracing the new employee Ecuador"

Índice

1. Definición
2. Importancia para el negocio
3. Descripción del Proceso
4. Formatos

1. Definición

Inducción es el proceso a través del cual el empleado es introducido y familiarizado con la compañía, departamento específico, equipo y puesto. Es una importante oportunidad para:

- Cumplir a las expectativas surgidas durante el proceso de reclutamiento
- Compartir la información pertinente acerca de la compañía
- Influenciar positivamente las percepciones del empleado en cuanto a la compañía
- Conocer los participantes claves
- Establecer una estructura de ayuda para el primer período de la contratación

Campo de Aplicación:

- Todos los empleados (a través de áreas, funciones y niveles) deben participar en la inducción, no solo gerentes.
- También deben hacerse arreglos específicos para atender al personal de medio tiempo o temporal, Ej. Introducción sobre medidas de seguridad, procedimientos, y equipo de acuerdo con las leyes específicas en este caso.

2. Importancia para el Negocio

Existe un enlace directo entre la efectividad de la inducción de un empleado, y la velocidad con la que él /ella se acopla a la organización. Por lo tanto los objetivos principales son:

- Familiarizar rápidamente al empleado con la organización, el departamento, equipo y puesto
- Acelerar el proceso de acoplamiento del empleado
- Presentar al empleado a una red apropiada de ayuda

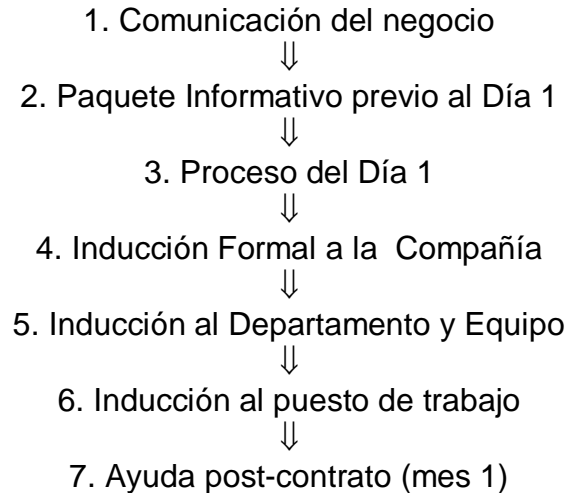
Beneficios para el Negocio de AGA

La inducción efectiva debe proveer los siguientes beneficios a “AGA HR WAY” y cada uno de sus países (éstos están interrelacionados):

- Brindar a los empleados un sentido de “nuestra cultura”; ‘cómo hacemos las cosas aquí’.
- Facilitando la “firma” administrativa, con apego legal.
- Exponiendo clara y francamente los reglamentos de salud y seguridad ocupacional.
- Lograr que los empleados nuevos se involucren rápidamente.

3. Descripción del Proceso

El proceso de inducción inicia después de la aceptación de la oferta, y puede ser ilustrado así:



La persona encargada de Reclutamiento & Selección de Personal es responsable por esta posición / persona en la organización. Él / ella tiene la responsabilidad total en la inducción efectiva del Nuevo empleado, con el equipo de Talento Humano jugando un fuerte papel de ayuda:

R = Responsable S= Soporte

Pasos en proceso de inducción	Analista de Reclutamiento & Selección	Colaboradores de Talento Humano
1. Comunicación hacia la organización	R	
2. Paquete informativo previo al Día 1	R	S
3. Proceso del día 1	R	S
4. Programa de inducción a la Compañía	R	S (*)
5. Inducción al Departamento / Equipo	R	
6. Inducción al puesto de trabajo	R	
7. Ayuda Post-contratación	R	S

(*) RH tiene la 'R' para diseñar y coordinar el programa de inducción de la Compañía.

Comunicación hacia la organización

El Analista de Reclutamiento & Selección debe:

- Informar a la organización (el tema depende del puesto del nuevo empleado) sobre la contratación del nuevo empleado, breve historial y fecha de inicio
- Finalizar los arreglos de asignación de oficina / trabajo
- Finalizar otros arreglos, Ej. Lugar de estacionamiento, laptop, teléfono celular, etc.
- Asegurarse que el Paquete de Información de la Compañía es enviado al empleado previo al día 1
- Organizar la programación del día 1
- Inscribir al empleado en el primer Programa disponible de Inducción de la Compañía
- Hacer los arreglos para una inducción adecuada al departamento y equipo
- Hacer los arreglos para una inducción adecuada al puesto de trabajo

Una opción es nombrar un 'mentor' o 'amigo' para supervisar el proceso de inducción y para proveer información 'más suave' al nuevo empleado.

Paquete Informativo de la Compañía previo al Día 1

RH debe compilar un paquete que consiste en, por ejemplo:

- Carta-Portada del Gerente de Talento Humano
- Información de la Compañía
- Información del Contrato y su firma
- Políticas y condiciones de RH

Proceso del Día 1

Idealmente, el Analista de Reclutamiento & Selección [y/o su delegado]:

- Espera al nuevo empleado en la Recepción
- Conduce al empleado a llenar cualquier documentación necesaria en RH, planillas o cualquier otro lugar
- Hacer un recorrido para presentarlo a:
 - ✓ Un alto gerente
 - ✓ Miembros de su equipo
 - ✓ Subordinados Inmediatos
 - ✓ Otra gente clave; secretaria, personal de RH, etc.
- Dar un pequeño paseo por áreas principales de la oficina y de trabajo
- Hacer arreglos administrativos, Ej.:
 - ✓ Carnés de Identificación o acceso
 - ✓ Arreglos de Estacionamiento
 - ✓ Oficina
 - ✓ Laptop y direcciones de correo electrónico

- ✓ Teléfono celular y directorio telefónico
- ✓ Tarjetas de Presentación
- ✓ Papelería y útiles de oficina
- ✓ Cafetería
- ✓ Clínica
- Explicar la política de salud y seguridad ocupacional y entregar la vestimenta de protección, si aplica.
- Proveer un programa completo de inducción (tomando el tiempo para ir de acuerdo con el período de prueba), incluyendo:
 - ✓ Fechas del Programa Formal de Inducción a la Compañía
 - ✓ Detalles de la inducción al departamento o equipo
 - ✓ Detalles de la inducción al empleo
 - ✓ El tiempo de la sesión de asesoramiento post-contrato

Programa de Inducción a la Compañía

Este programa cubre generalmente:

- Información de la Compañía
- Información Departamental
- Ayuda de RH
- Procesos Claves

Inducción al Departamento / equipo

La estructura del programa diferirá de posición a posición y de departamento a departamento, pero esencialmente el Analista de Reclutamiento & Selección asegura la exposición de:

- Los roles y metas del Departamento
- Puestos de miembros importantes del equipo y otros
- Clientes (internos y externos, dependiendo del puesto) y sus requerimientos
- Prácticas de Trabajo del departamento / equipo
- Fechas de reuniones importantes, calendario de negocios
- Asuntos presupuestarios
- Requerimientos en términos de desempeño y conducta

Inducción

Nuevamente, la estructura del programa diferirá de posición a posición, pero esencialmente el Analista de Reclutamiento & Selección asegura la exposición de:

- El contenido del puesto [es decir, una descripción del empleo]
- El rol de los subordinados inmediatos, si los hay
- Retos Claves
- Trabajo / proyectos en progreso
- Clientes importantes y sus requerimientos

- Asuntos Presupuestarios
- Programa genérico / inicial de entrenamiento (Performance Management, academia de ventas, etc. dependiendo del puesto)
- Metas para el período de inducción

Ayuda post-Contrato

RH debe dar seguimiento, al final del mes 1, con una lista de revisión post-inducción. El objetivo es evaluar la efectividad del proceso de inducción e identificar necesidades de ayuda adicional.

5. Formatos a ser Utilizados

Horario de Inducción Genérica para todos los recién llegados

Área de Inducción	Persona responsable De la inducción	Fecha
		Día 1 – Lunes
Reunión con el mentor / tercero <ul style="list-style-type: none"> • Misión, visión, valores 	Supervisor	8.00-8.30
HR <ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la compañía – aspectos formales • Procedimientos de la Organización • Sistema de entrenamiento, desarrollo del personal • Regulaciones de Trabajo • Ley laboral en la industria cervecera/ empresas embotelladoras • Reclutamiento y selección 	Gerente de Talento Humano	8.30-9.00
	Gerente de Talento Humano	9.00-11.00
	Gerente de Talento Humano	11.00-12.00
	Gerente de Talento Humano	12.00-12.30
AGA S.A. – introducción <ul style="list-style-type: none"> • Pasado, presente, futuro 	Analista de Reclutamiento & Selección de Personal	13.00-14.00

<ul style="list-style-type: none"> • Patrocinio, actividades caritativas • Linde y sus operaciones • Estructura organizacional, accionistas • Premios en festivales, competencias 	Analista de Reclutamiento & Selección de Personal	
Marketing <ul style="list-style-type: none"> • Nuestros productos/ competencia en el Mercado • Nuestros clientes: investigación de mercado, estructura del cliente • Estrategia de Mercado, promoción 	Gerente de Marca	14.00-15.00
<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento de salud y seguridad en el trabajo 	Salud y Seguridad	15.00-16.00
<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento contra incendio 	Inspector	
Producción <ul style="list-style-type: none"> • Estructura Organizacional de la planta • Proceso de Producción – presentación • Proceso de Producción – Control de Calidad • Visita a la planta • Compra de materia prima • Rol de ingeniería • Control de riesgo 	Gerente de Operación de Cilindros	Día 2 - Martes 8.00-10.00
	Gerente de Compras	10.00-10.30
	Gerente de Ingeniería	10.30-11.00
	Gerente de Control de Riesgo	11.00-11.30
Finanzas <ul style="list-style-type: none"> • Estructura del Departamento de Finanzas • Control de Crédito • Planificación de presupuesto y procedimiento de gastos • Auditoría y controles internos • Sistema IT 	Gerente de Finanzas Contadora General	11.30-12.30
	Contadora General	13.00-14.00
	Coordinador de IT	14.00-14.30
Ventas IG		

<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Ventas y Distribución: Estructura del Departamento • Participación en el mercado y competidores • Estructura de Clientes, Estructura de Ventas 	Gerente de Ventas IG	14.30-16.00
	Gerente de Ventas HC	16.00-17.00

Brochure General de Inducción

BROCHURE DE INDUCCIÓN – Producción			
Empleado		Persona responsable de la inducción	
Puesto		Puesto	
Área		Persona responsable de la inducción	
Fecha		Puesto	

INFORMACIÓN PROPORCIONADA	SÍ
Estructura Organizacional de la planta	
Presentación Proceso de Producción: <ul style="list-style-type: none"> • Materias primas principales, materiales auxiliares • Rol de los departamentos de producción • Proceso de Producción • Departamentos auxiliares y sus roles 	
Control de Calidad del proceso de producción – presentación	
Compra de materia prima	
Rol de los departamentos de ingeniería	
Control de Riesgo	
Seguridad: Procedimientos, equipo, precauciones	
Visitas en la planta: <ul style="list-style-type: none"> • Planta ASU • Planta Electrodo • Taller de Mantenimiento • Estación de Llenado • Edificios Administrativos 	

- Laboratorios [físicos, químicos y microbiológicos]
- Preguntas y Respuestas:

Persona siendo inducida:	Persona responsable de la inducción:

Estructura Típica para el Programa Formal de Inducción a la Compañía

ELEMENTOS DE LA AGENDA	PORTAVOZ
Bienvenida, presentación y agenda	
Apreciación general de la compañía y retos principales: <ul style="list-style-type: none"> • Historia • Visión, misión, valores • Estructuras de Linde-Group • Plan de Negocios: retos y metas • Marcas e información del mercado • Mensajes importantes para los recién llegados. 	
Apreciación general función por función: <ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo • Manufactura (hacer un paseo por la planta) • Distribución • Ventas (hacer visita comercial) • Departamentos de Apoyo 	
Quién es quién en la compañía	
RH:	

<ul style="list-style-type: none"> • Apreciación general de servicios de apoyo • Políticas Importantes • Reglamento de conducta • Situación de Relaciones Industriales / asuntos sindicales • Quién es quién 	
<p>Apreciación general del Performance Management:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición y descripción del proceso • Establecimiento de metas • One-on-ones • Performance Reviews • Importancia de la auto-administración 	
<p>Qué pasa después:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inducción de departamento / equipo • Inducción en el puesto de trabajo • Establecimiento de metas 	
Cierre	

Carta comunicando a la organización sobre la contratación

AGA S.A.
26/07/2011

Director de Ventas y Distribución

Me siento complacido en anunciar la contratación de Manuel Cabezas para este puesto en nuestra compañía.

Igor se une a nosotros después de trabajar en "Mars LLC" donde él ha trabajado por los últimos 8 años en varios puestos, incluyendo el de Entrenamiento de Ventas, Mercadeo de Marca, Desarrollo de Ventas y Gerencia de Ventas Regionales (tanto en Moscú como en San Petersburgo).

El primer día de trabajo de Igor será el 20 de agosto. Realmente espero presentárselo, y les pido a todos apoyarlo en la construcción de una organización S&D de alto nivel para nuestros negocios en Rusia.

Karina Páez
Gerente de Talento Humano

6.6 Manual de Salidas de Personal de AGA Ecuador.

Dada que actualmente AGA Ecuador no constan con un procedimiento, manual o política de Salidas de Persona, urge la necesidad de formalizar esta gestión. A continuación se presenta la propuesta de este manual.

El manual debe constar de:

- Entrevista de Salida:
 - El Gerente de donde se produce la vacante debe asegurar la realización de la Entrevista de Salida.
 - La entrevista de salida es conducida por un especialista de Talento Humano.
 - Tiempo: 1 – 2 días de haberse recibido la renuncia.
 - Los apuntes serán enviados al Gerente luego de la desvinculación del empleado
 - Se adjuntan copias de la entrevista a:
 - El expediente personal oficial del empleado
 - Jefe Departamental
 - Gerente de Talento Humano

6.7 Brochure de Compensaciones en AGA Ecuador, "HR AGA Way - Compensation Brochure Ecuador".

Existe actualmente una Política de Compensaciones en AGA Ecuador pero que no ha sido comunicada de manera efectiva al personal. Es por esto que muchos de los colaboradores carecen de la información correcta o necesaria de la administración de sus salarios y metodologías utilizadas.

Se propone el Brochure de Compensaciones donde se deben comunicar los siguientes tópicos:

- ¿Qué es un salario justo?
- Objetivo de la Política de Salarios
- ¿Cómo es el proceso para determinar un salario justo?
- Descripción del Puesto
- Evaluación del Puesto
- Compensación
- ¿Cómo crece el salario?

6.8 Manual para la Evaluación del Desempeño del Talento Humano de AGA Ecuador, "HR AGA Way - Performance Management Ecuador".

Se propone la elaboración de este manual con el objetivo de fomentar la eficacia de los empleados, estimular su desarrollo profesional en miras de optimizar la retribución de cada individuo al logro de objetivos organizacionales.

Este manual debe facilitar y detallar la gestión de las operaciones en los diferentes niveles de la empresa y la aplicación de los métodos y técnicas por parte del subsistema de Desarrollo Humano. Debe señalar como se realizar la identificación del potencial de desarrollo de los empleados y estimular sus deseos de superación.

El manual de evaluación de desempeño debe cubrir a todo el personal de AGA Ecuador por medio de divisiones de unidades organizacionales. Debe ser una herramienta de Desarrollo de personal con el objetivo de ayudar a identificar puntos de mejora y desarrollo del personal involucrado.

6.9 Manual de Comunicación Organizacional de la Gestión de Talento Humano de AGA Ecuador, "HR AGA Way - Organizational Communications Ecuador".

Se propone la elaboración de este manual, de manera que se asegure la difusión de los cambios de organización en todos los niveles de la Compañía, definiendo responsabilidades locales y regionales, así como los modelos de comunicación.

Los temas principales a ser comunicados por medio de este manual deben ser:

- Ingreso (Comienzo de la relación laboral)
- Egreso (Finalización de la relación laboral)
 - Despidos
 - Renuncias
- Cambios dentro de la organización
 - Nuevas responsabilidades
 - Promoción
 - Traslado a otra posición: significando a una posición lateral, que no sea promoción.

Se estima que este manual debe manera conceptos tales como:

- Toda comunicación interna referida a cambios de organización o de personas será manejada por el área local o regional de Recursos Humanos dependiendo de cuál sea la comunicación.
- Será responsabilidad del Departamento de Talento Humano, diseñar y entregar organigramas actualizados.

6.10 Política de Retención de Personal Clave para AGA Ecuador, "AGA HR Way - Retention Plan Ecuador".

Esta es una de las tendencias más marcadas en el desarrollo de personas, por lo que se debe definir los criterios a ser utilizados con la intención de retener dentro de la organización a las personas consideradas “Claves” para AGA Ecuador.

Las Personas consideradas “Claves” para la compañía son:

- Gerentes que tengan una evaluación de potencial calificada como Alto Potencial ó Potencial y que estén ocupando posiciones definidas como Claves para la Compañía.
- Posiciones de grado 20 ó superior
- Gerente Nacional de Ventas

6.11 Manual de Administración del Talento para AGA Ecuador, "AGA HR Way - Talent Management Ecuador".

La propuesta de realización de este manual se debe a que AGA debe gestionar el talento con eficacia para asegurar que la empresa atrae, retiene y desarrolla personas motivadas que ofrecen un alto rendimiento y la sucesión en el futuro.

Se define a personas con talento a las personas que generan valor que la organización necesita para tener éxito, las personas que tienen habilidades y conocimientos no sólo de la propia organización, sino también "cómo hacer que las cosas sucedan" en la organización. Estas personas ayudan a la compañía alcanzar sus estrategias.

Se debe establecer una metodología para poder administrar:

- Talento de alto potencial: las personas con capacidad por encima del promedio, que asume rápidamente las funciones más complejas Las personas que tienen la capacidad de surgir y tener éxito en un papel de mayor jerarquía dentro de la organización a un ritmo más rápido que sus compañeros.
- Buen potencial de talento: las personas que tienen una buena capacidad para asumir tareas más complejas, más amplias, y funciones de mayor jerarquía a una tasa promedio. Los individuos con habilidades y buenos atributos de liderazgo.
- Talento Bien Situado: las persona que no puede tener el potencial y capacidad para asumir más complejas y / o más funciones, pero que están bien situados y agregar valor en su función actual. Las personas que no tienen la capacidad crecer en mayor jerarquía dentro de la organización, pero sin embargo aportan valor en los conocimientos y habilidades que aportan a la organización.

6.12 Plan de Acción de Resultados de Encuesta de Clima Laboral para AGA Ecuador, "AGA HR Way - Climate Survey Action Plan Ecuador".

En este plan AGA debe buscar básicamente definir un plan de acción que le ayude a dar un seguimiento más efectivo a las mejoras de los resultados de las encuestas de clima laboral.

Se propone trabajar en grupos que podrían ser llamados "Comité de Gestión de Clima Laboral", y que deberían realizar las siguientes actividades:

- Cada grupo trabajará con un tema priorizado.
- Definir acciones de corto y de largo plazo (Máximo 3 acciones)
- Realistas y Desafiadoras
- Acciones que pueden realizar y responsabilizarse
- Identificar un responsable de cada acción
- Definir plazo
- Fecha de inicio y finalización
- Usar un formulario de plan de acción

CAPÍTULO VII:

PLAN PARA EL DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN AGA ECUADOR

Unos de los objetivos principales de esta investigación es proponer un plan de acción que AGA Ecuador debería seguir para desarrollar una propuesta de Gestión de Responsabilidad Social. Las intenciones de desarrollar este plan es crear directrices de gestión que garanticen los principios éticos al medio ambiente y a las personas.

Tomando una buena práctica del Centro Europeo de Empresas Innovadoras en publicación de "Guía de Responsabilidad Social de la Empresa", existen tres razones por las organizaciones y en este caso AGA Ecuador debería desarrollar el Programa de Gestión de RSC:

- Razón de Justicia: Las personas implicadas en las empresas, trabajadores, clientes, proveedores, competidores, propietarios o accionistas y sociedad en general, no pueden ser instrumentalizadas. Es de justicia, que todos los stakeholders de la empresa sean tratados de forma digna.
- Razones de prudencia: Es mucho más prudente e inteligente trabajar en una sociedad en la que las personas suelen cumplir las normas, se respetan unas a otras, funciona la confianza, etc. Adaptando esto a las empresas, trabajaría en un entorno de cooperación en lugar de conflicto, en el que se respeten las normas básicas del mercado, en lugar de actuar sin tener éstas en cuenta.

- Razones de eficiencia: Existen también ventajas económicas, beneficios económicos de asumir la Responsabilidad Social. La organización, la que vive incorporada a la sociedad, satisface mejor las expectativas de los afectados, generando capital simpatía y cohesión para la empresa; la empresa es mucho más accesible para las personas, es más conocida y tiene también una mejor imagen. Asumir la responsabilidad social es también un factor de innovación para las empresas.

Para efectos de esta investigación, se propone a continuación pasos a seguir para desarrollar un programa de responsabilidad social en AGA S.A, según una recopilación de las publicaciones realizadas por Astrid Cornejo (2011), directora de Relaciones Institucionales de Perú y Rickgoossen (2009) en la página web www.makegood.com:

1. Reflexión y compro-miso de la gerencia: Se busca responder a la pregunta ¿cuál será nuestro compromiso con la RSC? ¿Qué queremos hacer? Y ¿hasta dónde deseamos llegar? AGA debe realizar un análisis en el cual pueda identificar los temas importantes para la empresa desde una mirada de sostenibilidad, identificando impactos económicos, sociales y ambientales de sus actividades.
2. Inventario de responsabilidad Social: AGA debe hacer un resumen lo que su compañía está haciendo ahora. Como por ejemplo: donar tiempo y dinero a causas de beneficencia, reciclaje, promover trabajo saludable y vida saludable en los trabajadores. El autodiagnóstico le brinda una línea de base y con el inventario se reconoce qué venía realizando. Esta información es muy relevante porque alimentará la estrategia y el plan de RSC.
3. Relaciones con los grupos de interés: Evaluar como ellos afectan a la compañía y viceversa. Considere cuidadosamente sus peticiones y cuales de ellas son razonables. Los individuos o grupos deben ser involucrados en las decisiones y acciones de la organización, lo que permitirá identificar sus intereses. AGA podría considerar siete grupos de interés principales: accionistas, colaboradores, proveedores, clientes, comunidad, medio ambiente, Gobierno y sociedad civil. Debe desarrollar confianza y fomentar un diálogo sistemático.
4. Definir la estrategia de responsabilidad social: Estrategia de mediano y largo plazo, para que sea de conocimiento de todos los colaboradores. Esta estrategia debe ser transversal a toda la empresa y no limitarse solo a una gerencia; es necesario que busque el equilibrio entre los objetivos sociales, económicos y ambientales.

5. Equipo de trabajo de RS: AGA debe buscar colaboradores líderes que inspiren a sus compañeros, capaces de implementar las acciones promoviendo la RSC. Los colaboradores deben asumir este liderazgo como principio y motor de evolución e innovación corporativa. Debe considerar en el comité de RSC a representantes de diferentes niveles jerárquicos de la organización, diversidad en antigüedad, género y edad del colaborador, integrar un representante de cada área relevante de la organización y un representante de la alta dirección.
6. Presupuesto y Ejecución del plan de RSC. Las acciones deben llevarse a cabo de manera proporcional a los recursos de la empresa, de lo contrario, estas no serán sostenibles en el tiempo y se correrá el riesgo de que terminen siendo una práctica pasajera a corto plazo. Al principio, se debe considerar ejecutar acciones de bajos recursos pero que generen gran impacto.
7. Medición, Monitoreo y Evaluación del Plan de RSC: Existe en la actualidad una variedad de herramientas como los Indicadores. El contenido de los indicadores debe contemplar: público interno, proveedores, medio ambiente, consumidores y clientes, valores, transparencia, gobierno corporativo, gobierno, comunidad y medio ambiente. AGA deberá identificar las oportunidades de mejora.
8. Comunicación interna y externa: AGA deberá Informar a todos sus grupos de interés su desempeño económico, social y ambiental. Esta comunicación es posible hacerla mediante un reporte de sostenibilidad. Deberá comunicar internamente por medio de boletines electrónicos, protectores de pantalla, periódicos murales, etc.
9. Incluir la responsabilidad social dentro del modelo de gestión de la empresa: AGA deberá revisar su visión, misión, código de ética y valores corporativos locales de manera que se incluya enfoque de responsabilidad social de la organización como estrategia del negocio. Deberá institucionalizar el Plan de Gestión de Responsabilidad Social, con el objetivo de aumentar la conciencia social y ambiental dentro de la organización.

Se conoce que una Gestión de Responsabilidad Social es un método de gestión empresarial donde todas las empresas tanto locales como multinacionales deberían alcanzar. El desarrollar este tipo de programas tiene un proceso de largo plazo (gradual) que necesita de construir conocimiento, competencia y capacidades.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

- De acuerdo al análisis FODA realizado, la gestión del área de Gestión de Talento Humano en AGA Ecuador mejora sustancialmente su desempeño a través de la optimización en la utilización de recursos tales como: tecnológicos, humanos y tiempo, de manera que agregue valor a la información o servicio generado (output) que satisfaga los requerimientos de la empresa local y del Grupo Linde.
- Esta investigación encontró procesos y objetivos del área que estaban definidos pero efectivamente encaminados hacia su cumplimiento, además de un insuficiente uso de los recursos disponibles.
- La comparación (benchmarking) realizado con empresas locales e internacionales que demuestran buenas prácticas de Gestión de Talento Humano refleja la falencia de indicadores de gestión y de su respectivo análisis, las estadísticas en relación de países de la región America Latina en donde el Grupo Linde tiene negocios, indican áreas de mejora principalmente en el área operativa, es decir manejo administrativo de los procesos.
- Dado que AGA Ecuador no cuenta con un Plan Estratégico de la Gestión del Talento Humano, corre el riesgo de realizar inversiones en recursos y esfuerzos que retribuirán a los objetivos organizacionales. Si no existe planeación y procesos claros se hace difícil medir y evaluar, lo que causa la no visualización de cambios importantes que impactan directamente a la organización.
- El área de Gestión de Talento Humano en AGA Ecuador deberá priorizar los resultados de su gestión y buscar maximizarla mediante labores enfocadas hacia el desarrollo de las personas. Deberá buscar que todas las personas que conforman la organización estén alienados hacia los objetivos organizacionales, sin dejar a un lado las funciones tradicionales Talento Humano.

8.2 Recomendaciones

En la investigación realizada se encontraron hallazgos significativos sobre características de Gestión de Talento Humano en relación a las prácticas que han demostrado generan mejores resultados, considerando la estrategia corporativa y apuntando al compromiso del recursos humano.

Para efectos de desarrollo de la presente propuesta se resumen buenas prácticas utilizadas por empresas en subsistemas de Talento Humano tales como: contratación, desarrollo humano, compensaciones y evaluación del desempeño. Así mismo se presentan prácticas consideradas estratégicas como retribución por rendimiento y gestión del conocimiento.

Para poder abordar este punto, cada subsistema vs. Buenas Prácticas presentadas se estarán basando principalmente en las 25 conclusiones publicadas por la Harvard Business Review y que tuvieron origen con el grupo de empresarios líderes a nivel mundial llamado “Half Moon Bay”.

Se ha realizado una recopilación de cinco buenas prácticas a nivel mundial, aplicables para AGA Ecuador:

Buenas Prácticas #1: Mirando al Futuro.

Durante la crisis económica mundial del 2008, las empresas vieron se enfocaron en mantener el rendimiento y/o supervivencia del negocio, a través de la reducción de la fuerza laboral y de recursos humano (limitaciones impuestas por la recesión).

Según el Grupo Hay en su reporte llamado, “Topline trends - 2009 Best Companies for Leadership study”, comenta que 82% de las 20 empresas se centran principalmente en el posicionamiento. Están concentrados en tomar la iniciativa para ganar una ventaja competitiva.

Esta buena práctica de administración de empresas, se basa en la tendencia de “Reducir la importancia del pasado” que se mostró por el grupo “Half Moon Bay”.

Buenas Prácticas #2: El éxito a través de las personas.

Este es el factor que ha mostrado más similitud entre las empresas que se muestran como gestoras de buenas prácticas de talento humano, ya que las distingue del resto al tener un enfoque para lograr el éxito a través de la gente.

Según la Revista Fortune 500 en su artículo de “Un repaso de las mejores prácticas de las 10 empresas más admiradas”, indica que los líderes de estas organizaciones dedican el 30 % de su tiempo a desarrollar talento y entrenar al personal.

En Ecuador empresas como el Amanco Plastigama, Pronaca y Cervecería Nacional, mantienen programas llamados “Talent Management” donde constan de un documento que describe los principios, procesos, herramientas y estructura de apoyo de Gestión del Talento, esto con el fin a ayudar al desarrollo de las persona en miras del desarrollo de la organización.

Buenas Prácticas #3: Equilibrio entre lo local e internacional.

Las empresas multinacionales tienen en común la implementación de estrategias de integración de operaciones globales para explotar economías

de escala. En otras palabras, tratan de proveer a la organización local la flexibilidad necesaria para que esta pueda responder a las necesidades de los mercados del país y/o región América Latina.

Se desarrollan nuevos programas en la oficina matriz (fuera de Ecuador), para ser implementados en los países donde tienen operaciones regionales. Según la Revista Fortune 500, “Los sistemas de gestión de las empresas más admiradas se adaptan para operar globalmente, brindando incentivos para que los directores locales estén preparados para sacrificar prioridades domésticas en beneficio del conjunto de la organización.”

Algunas multinacionales son capaces de innovar localmente e introducir estas innovaciones a nivel global. Ésa práctica se la conoce como “Gestión del Conocimiento”. Esto permite una mejora continua de los procesos en una relación de sinergia y retroalimentación entre casa matriz-operación regional-casa matriz.

Buenas Prácticas #4: ‘Empowerment’ a las personas.

Más conocido como “Facultamiento” a las personas. Las empresas multinacionales tienen sistemas y políticas que facilitan el facultamiento a los empleados, capitalizando oportunidades para su desarrollo y promoviendo el liderazgo de las personas.

El grupo “Half Moon Bay” lo menciona en su tendencia de “Expandir la autonomía de los empleados”, en la investigación de esta propuesta se encontró que los empleados que están comprometidos con sus equipos producen sostenibilidad del negocio a largo plazo, retención, satisfacción al cliente y finalmente en los resultados financieros. Cuando los empleados trabajan en un ambiente de apoyo, las mejoras de rendimiento son aún más fuertes.

Según el Grupo Hay (2009), una cultura que estimula a los empleados paso a paso hasta las oportunidades de liderazgo es casi la definición de un lugar de trabajo que muestra ‘empoderamiento’ en el medio ambiente. Las empresas que se dedican y capacitan a sus empleados, proporcionan oportunidades, apoyo y aliento para el liderazgo empleado, tienen un aumento de ventaja competitiva.

Buenas Prácticas #5: Fuerte cultura organizacional.

La cultura organizacional muestra la forma en que se hacen las cosas y los valores que guían la conducta de los miembros de la compañía. Por este motivo, las empresas más renombradas suelen compartir la visión de su cultura actual de cómo la visualizan en el futuro.

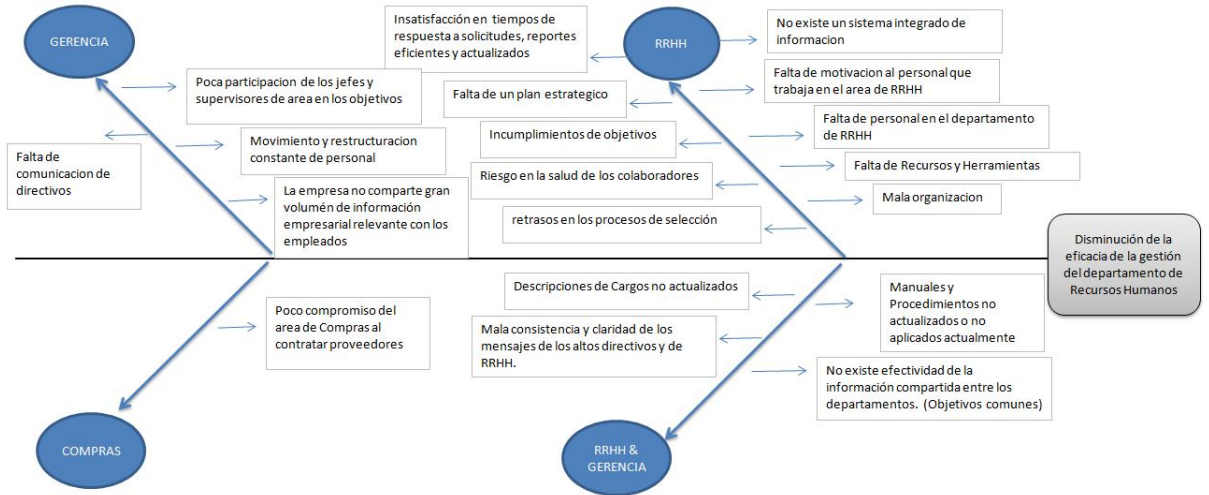
Con esta tendencia, podemos alcanzar iniciativa individual trabajo en equipo, de tal manera que se pueda afianzar la lealtad e innovación de los colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2009). *Construyendo talento*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración moderna de personal*. México: Cengage Learning Editores.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. 8ª edición. Editora McGraw-Hill. 2007
- Ulrich, D., Brockbank, W. (2006). *La propuesta de valor de recursos humanos*. España: Harvard Business School. Editor Deusto.
- Fernández García, R. (2008). *Obligaciones de la empresa con la sociedad*. España: Editorial Club Universitario.
- Pérez, R. A. (2009, Marzo 30). *Las propuestas de Half Moon Bay (I)*. Extraído el 15 Noviembre, 2011 de http://www.tendencias21.net/estrategar/Las-propuestas-de-Half-Moon-Bay-I_a59.html
- Pérez, R. A. (2009, Abril 02). *Las propuestas de Half Moon Bay (II)*. Extraído el 15 Noviembre, 2011 de http://www.tendencias21.net/estrategar/Las-propuestas-de-Half-Moon-Bay-II_a60.html
- Fernández García, R. (2011, Enero 09). *Introducción a la Norma ISO 26000: Guía sobre Responsabilidad Social*. Extraído el 30 Noviembre, 2011 de <http://www.diarioresponsable.com/empresas/normas-y-acreditaciones/12551-introduccion-a-la-norma-iso-26000-guia-sobre-responsabilidad-social.html>
- The Linde Group. (2010). *The Linde Spirit*. Alemania.
- The Linde Group. (2008). *Code of Ethics*. Alemania.
- The Linde Group. (2010). *HR RSA HPO Overview*. Brasil.
- The Linde Group. (2006). *Support Functions Strategy HR*. Brasil.
- The Linde Group. (2008). *Clima Linde_ECUADOR*. Ecuador.

ANEXOS

ANEXO No.1 DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO



ANEXO No. 2 FICHA INTELIGENTE

FICHA INTELIGENTE				
No.	Variables	Disciplina	Tema	Fuente
1	Comunicación	Comite Directivo	<p>Importancia de la <u>comunicación</u> como parte del rol de los ejecutivos claves que surgen como resultado de la <u>motivación</u> hacia el cumplimiento de objetivos.</p> <p>La <u>comunicación</u> y el <u>desempeño</u> gerencial.</p>	<p>Título: El Rol Del Jefe Autor: Martha Alles Editor: Ediciones Granica S.A. Buenos Aires - Argentina, 2007</p> <p>Título: Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica Comunicación Empresarial/ Business Communication Serie comunicación empresarial / coordinador de la serie Lito García Abed Autor Horacio Andrade Editor Netbiblo España, 2005</p>
2	Comunicación Organizacional	Recursos Humanos	<p><u>Comunicación y Cultura Organizacional</u>: La administración de recursos simbólicos.</p>	<p>Título: Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica Comunicación Empresarial/ Business Communication Serie comunicación empresarial / coordinador de la serie Lito García Abed Autor Horacio Andrade Editor Netbiblo España, 2005</p>
3	Políticas, Manuales y Procedimientos	Gerencia	<p><u>Manuales de procedimientos</u> y su aplicación dentro del <u>control interno</u>.</p>	<p>Título: Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del control interno Autor: Giovanni E. Gómez Pagina Web Gestipolis (http://www.gestipolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm) Diciembre de 2001</p>
4	Participación	Comité Directivo	<p>Relación con los trabajadores y <u>participación comunicando</u>.</p> <p>Conseguir los <u>objetivos empresariales</u> obliga a los directivos a desarrollar <u>habilidades</u> exigentes.</p> <p>Alineación entre el papel estratégico de la <u>Gestión de RRHH</u> y el nivel de <u>competencias de RRHH</u> de profesionales y directivos.</p>	<p>Título: Estrategia de la visión a la acción Autor: Juan Carrión Maroto Edición 2 Editor ESIC Editorial Madrid - España, 2007</p> <p>Título: INICIACIÓN A LOS NEGOCIOS. ASPECTOS DIRECTIVOS Autores: Esteban Fernández Sánchez, Beatriz Junquera Cimadevilla, Jesús Ángel del Brío González Editor Editorial Paraninfo Madrid - España, 2008</p> <p>Título: Cuadro de mando de recursos humanos en la empresa Autores: Brian E. Becker, Mark A. Huselid, Dave Ulrich Edición ilustrada Barcelona - España, 2002</p>
5	Motivación	Recursos Humanos	<p>Factores de <u>motivación</u> asociados a la <u>satisfacción laboral</u>.</p> <p><u>Prácticas</u> relativas a la <u>motivación laboral</u>.</p> <p>Teorías sobre la <u>motivación laboral</u> y sus efectos en la <u>estrategia empresarial</u>.</p>	<p>Título: Comportamiento organizacional: impacto de las emociones Autor: Eduardo Soto Editor Cengage Learning Editores Mexico D.F., Mexico, 2001</p> <p>Título: La motivación en la empresa: modelos y estrategias Autor: Claude Lévy-Leboyer Edición ilustrada Editor Gestión, España, 2003</p> <p>Título: Habilidades Directivas Autor: Manuel Jesus Gonzalez Garcia Editor Innovación Y Cualificación España, 2006</p>

6	Herramientas	Recursos Humanos	Perfil de <u>factores</u> y <u>desempeño</u> eficaz.	Título: El modelo de gestión de recursos humanos VLex Premium Autor: Juan Carlos Rodríguez-Serrano Editor Editorial UOC Barcelona, 2004
			Administración de Recursos Humanos.	Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones 8ª edición - 2007 Idalberto Chiavenato Editora McGraw-Hill
			<u>Herramientas</u> y <u>modelos</u> tradicionales de Recursos Humanos.	Título: La propuesta de valor de recursos humanos Harvard Business School Autores: Dave Ulrich, Wayne Brockbank Editor Deusto España, 2006
			<u>Sistema integrado</u> de Recursos Humanos, <u>Enfoque Estratégico</u> y <u>Políticas</u> de RRHH.	Título: Manual de recursos humanos Libros profesionales de empresa Autor: Patricio Jiménez, Daniel Editor ESIC Editorial Madrid - España, 2007
7	Plan Estratégico	Recursos Humanos	El <u>posicionamiento</u> de Recursos Humanos en la <u>estrategia</u> de la empresa.	Título: Cómo hacer un plan estratégico de recursos humanos Finanzas y empresa Autor: Jesús Granjo Aguilar Edición 2 Editor Netbiblo España, 2008
			<u>Planificación Estratégica</u> de Recursos Humanos: <u>conceptos</u> , <u>métodos</u> y <u>teorías</u> .	Título: Planificación de Los Recursos Humanos Autor: Publicaciones Vértice Editor Publicaciones Vértice España, 2008
			<u>Planificación Estraégica</u> vs <u>Objetivos Estratégicos</u> .	Título: Planeación Estratégica de Recursos Humanos: Conceptos y Teoría Autor: Rodolfo Caldera Mejía Editor Juan Carlos Martínez Coll
8	Riesgo	Recursos Humanos	La <u>salud</u> y <u>seguridad laboral</u> como factores de <u>calidad de vida</u> en el trabajo.	Título: Seguridad y salud laboral en la oficina Autor: María del Mar Argibay González Editor Ideaspropias Editorial S.L. España, 2006
			Consecuencias de los <u>factores psicosociales</u> sobre la <u>salud</u> y <u>estrés laboral</u> .	Título: Técnicas de prevención de riesgos laborales: seguridad e higiene del trabajo Autor: Cortés Díaz, José María Edición 9 Editor Editorial Tebar Madrid - España, 2007
			Gestión eficaz del <u>tiempo</u> y <u>control</u> .	Título: Gestion Eficaz Del Tiempo Y Control (4e) Autor: José María Acosta Vera Editor ESIC Editorial
9	Objetivos Comunes	Recursos Humanos	Sistema de <u>objetivos corporativos</u> : <u>misión</u> y <u>valor</u> .	Título: El plan estratégico en la práctica Autor: José María Sainz de Vicuña Ancín Editor ESIC Editorial Madrid - España, 2003
			Reciprocidad entre <u>individuo</u> y <u>Organización</u> .	Título: Comportamiento organizacional Autor: Walter Arana Mayorca Pagina Web SHT (http://www.sht.com.ar/archivo/Management/comportam_organiz.htm)
			Conflicto entre los <u>objetivos individuales</u> y <u>objetivos organizacionales</u> .	Título: El contrato psicológico Autor: Walter Arana Mayorca Pagina Web Wikilearning (http://www.wikilearning.com/articulo/el_contrato_psicologico-conflicto_entre_los_objetivos_individuales_y_organizacionales/15753-4)
10	Buenas Prácticas	Recursos Humanos	Contruyendo Talento.	Título: Construyendo Talento Autor: Martha Alles Editor Ediciones Granica S.A
11	Inducción de Personal	Recursos Humanos	Administración moderna de personal	Título Administración moderna de personal Autor Joaquín Rodríguez Valencia Edición 7

ANEXO No. 3 DESARROLLO DE LA HIPOTESIS

Formulación del Problema	Hipótesis	Clasificación
¿Cómo el Modelo de Buenas Practicas de la Gestión del Talento Humano de la compañía AGA S.A. permitira un enlace entre las funciones del área con las funciones empresariales válidas para todas las aplicaciones y demás áreas de la organización?	El Modelo de <u>Buenas Prácticas de Gestión de Talento Humano</u> para la compañía AGA Ecuador permitirá un enlace entre las funciones del área con las funciones empresariales a través de un mejoramiento de sus <u>procesos</u> , y <u>procedimientos</u> admimistrativos y operativos.	General
Sistematizacion	Hipótesis	Clasificación
1. ¿Cuáles son las bases de una futura alineación de los proceso de Gestión de Talento Humano de AGA Ecuador con la visión del Grupo Linde?	El área de Recursos Humanos garantiza el apoyo requerido en los diferentes procesos operativos y administrativos así como el cumplimiento de la normatividad laboral, elaborando su propio <u>plan estratégico</u> , teniendo siempre como base la <u>visión</u> , <u>misión</u> y <u>valores corporativos</u> .	Particular
2. ¿Cuáles son las posibles opciones de solución a situaciones internas que afectan en los diferentes procesos del área de Recursos Humanos?	Para la solución de la problemática interna de la compañía AGA Ecuador, la empresa debe enfocarse principalmente en el éxito a través de las personas, en una fuerte <u>cultura organizacional</u> , en un profundo compromiso del empleado, en un balance entre lo global y lo local y en una <u>innovación gestionada</u> .	
3. ¿Cuáles han sido los resultados de las encuestas de clima laboral, en los últimos 4 años?	Los resultados de las encuestas de clima laboral realizadas han dado como resultado el conocimiento de que los trabajadores responden con sus <u>emociones</u> y <u>racionalidad</u> para optimizar la <u>productividad</u> , evitando de esta manera la resistencia y mejoramiento del <u>clima laboral</u> de la <u>organización</u> .	
4. ¿Qué impacto y/o beneficios resultaría el desarrollar una propuesta de Gestión de Responsabilidad Social alineada con los objetivos estratégicos de AGA Ecuador?	La propuesta de un proyecto o programa de <u>Gestión de Responsabilidad Social</u> apunta hacia el <u>reclutamiento</u> y <u>retención de talentos</u> , especialmente considerando el alto grado de <u>competitividad del mercado</u> , ayuda a mejorar y promover una buena imagen de la compañía en el personal interno como en el mercado empresarial, especialmente en casos donde los empleados resultan directamente involucrados a través de actividades generadas por proyecto.	
5. ¿Como las empresas renombradas y reconocidas han puesto en practica las buenas prácticas en Gestión de Talento Humano y han optado como plan estratégico esta modalidad?	Muchas empresas al nivel local e internacional se han preguntado en que son mejores los otros y cómo lo hacen para poder imitar en lo posible aquellos aspectos que conducen al <u>éxito</u> y la obtención de <u>prácticas organizativas</u> innovadoras, lo cual se define como las <u>buenas prácticas</u> en la Gestión de Talento Humano.	

**ANEXO No. 4 MODELO DE ENCUESTA DE SATISFACCION DEL
CLIENTE INTERNO.**

EVALUACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN AGA ECUADOR			
I. DATOS DEL COLABORADOR			
NOMBRE:		EMPRESA :	
CARGO:		FECHA EVALUACIÓN:	
AREA/ DEPT:		TELÉFONO:	

II. SERVICIOS							
Indique con una X el nivel de satisfacción que percibe de los servicios que ofrece Recursos Humanos; de acuerdo a la siguiente escala:							
Malo 1		Regular 2		Bueno 3		Excelente 4	
Aspectos Evaluados				1	2	3	4
1.	Pago de sueldo oportuno						
2.	Entrega de roles de pago a tiempo						
3.	Gestión de Solicitudes de Vacaciones						
4.	Certificados de trabajo						
5.	Selección de Personal						
6.	Reclutamiento Interno						
7.	Gestión de Capacitación y Desarrollo Organizacional						
8.	Servicios al Personal: tarjetas mi comisariato, dotación de uniformes, comedor.						
9.	Asesoría y atención personalizada en aspectos laborables, personales.						
10.	Administración de Salario Justo						
11.	Gestión de Comunicación Organizacional						

III. PERCEPCIÓN Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE							
Indique con una X el nivel de satisfacción que percibe de acuerdo a la siguiente escala:							
Malo 1		Regular 2		Bueno 3		Excelente 4	
Aspectos Evaluados				1	2	3	4
1.-	Seriedad y Confidencialidad						
2.-	Respaldo y Asesoría						
3.-	Servicio Personalizado						
4.-	Amabilidad del equipo de RR.HH.						

5.- Conocimiento de los servicios que se ofrecen				
6.- Solución a problemas e inquietudes				
7.- Tiempo de Respuesta				
8.- Claridad y confiabilidad de la información				

IV. COMENTARIOS Ó SUGERENCIAS: