

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE QUITO**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:**  
**INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

**“ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL IMPACTO DE LOS BENEFICIOS  
ADICIONALES ENTREGADOS POR LA EMPRESA REPSOL  
ECUADOR S.A. DENTRO DE LA MASA SALARIAL, PARA CADA  
GENERACIÓN LABORAL EN EL PERIODO 2009 - 2014”.**

**AUTORA:**

**ALEJANDRA LISSETTE BARAHONA DE LA TORRE**

**DIRECTORA:**

**MARIA TERESA ARIAS LUNA**

**Quito, mayo de 2015**

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL  
TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, mayo de 2015

Alejandra Lissette Barahona De la Torre

C.I. 1718126624

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a mis padres por brindarme todo su apoyo incondicional, por tener fe en mí y estar siempre a mi lado.

Alejandra Lisette Barahona De la Torre

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a Dios por darme las fuerzas necesarias para la terminación del proyecto y el cumplimiento de mis metas personales y profesionales.

También agradezco el apoyo de mi tutora María Teresa Arias Luna, que ha sido mi apoyo y mi guía durante toda mi carrera universitaria.

Alejandra Lissette Barahona De la Torre

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	4
MARCO TEÓRICO.....	4
DIVERSAS ERAS DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN .....	4
1.1. ¿Qué es la administración de recursos humanos? .....	8
1.2. Importancia de la administración de recursos humanos .....	9
1.3. Aspectos fundamentales de la administración moderna de recursos humanos .....	10
1.4. Objetivos de la administración de recursos humanos .....	11
1.5. Dificultades básicas de la administración de recursos humanos.....	14
1.6. Exigencias para los recursos humanos.....	16
1.6.1. Exigencias del entorno. ....	16
1.6.2. Exigencias organizativas.....	17
1.6.3. Exigencias individuales.....	17
1.7. Políticas de recursos humanos .....	17
1.8. Modelos de gestión de recursos humanos.....	23
1.8.1. Cliente.....	23
1.8.2. Desarrollo organizacional. ....	24
1.8.3. Gestión por objetivos. ....	25
1.8.4. Gestión de competencias.....	26
1.8.5. Gestión de habilidades. ....	26
1.8.6. Gestión del conocimiento.....	27
CAPÍTULO 2.....	29
REPSOL ECUADOR S.A. ....	29
2.1. Visión.....	29
2.2. Norma de conducta y ética.....	29
2.2.1. Derechos humanos. ....	31
2.2.2. Desarrollo profesional e igualdad de oportunidades.....	31
2.2.3. Cooperación y dedicación.....	32
2.2.4. Salud, seguridad y medio ambiente. ....	33
2.2.4.1. <i>Salud y seguridad en el trabajo.</i> ....	33
2.2.4.2. <i>Protección del medio ambiente.</i> .....	34

2.2.5.	Conflicto de intereses.....	35
2.2.6.	Relaciones con la sociedad. ....	35
2.2.6.1.	<i>Relaciones con los accionistas.</i> .....	35
2.2.6.2.	<i>Relaciones con los socios.</i> .....	35
2.2.6.3.	<i>Relaciones con los clientes.</i> ....	35
2.2.6.4.	<i>Relaciones con proveedores, contratistas y empresas colaboradoras.</i> ....	36
2.2.6.5.	<i>Relaciones con los competidores.</i> ....	36
2.2.6.6.	<i>Relaciones con gobiernos y autoridades.</i> .....	36
2.2.6.7.	<i>Relaciones con comunidades locales.</i> ....	37
2.3.	Organigrama Repsol Ecuador S.A. ....	37
2.3.1.	Unidad de negocio. ....	38
2.3.2.	Funciones corporativas. ....	39
2.4.	Generaciones laborales ....	42
2.5.	Beneficios laborales ....	43
2.6.	Beneficios Repsol ....	45
2.6.1.	Beneficios cuantitativos. ....	46
2.6.2.	Beneficios cualitativos. ....	48
2.7.	Marco metodológico ....	50
2.7.1.	Ciclo de la metodología a implementar. ....	50
2.8.	Métodos de investigación.....	51
2.9.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	51
2.10.	Determinación de la cantidad de la población ....	52
2.11.	Población y muestra.....	54
2.11.1.	Población.....	54
2.11.2.	Muestra. ....	54
2.12.	Tabulación de la encuesta ....	55
2.12.1.	Resultados. ....	57
2.12.1.1.	<i>Compensaciones y beneficios.</i> .....	57
2.12.1.2.	<i>Oportunidades futuras.</i> ....	59
2.12.1.3.	<i>Calidad de vida.</i> ....	61
2.12.1.4.	<i>Prácticas laborales.</i> ....	63
2.12.1.5.	<i>Relaciones de trabajo y networking.</i> ....	65

2.12.1.6.	<i>Reputación, cultura e imagen.</i>	67
2.12.1.7.	<i>Condiciones del trabajo.</i>	69
2.12.1.8.	<i>Programa de beneficios.</i>	71
CAPÍTULO 3.....		73
DESARROLLO DEL PROYECTO – ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE BENEFICIOS.....		73
3.1.	Análisis de los beneficios.....	74
3.1.1.	Bono vestimenta.....	75
3.1.2.	Bono navideño. ....	75
3.1.3.	Bono alimentación. ....	76
3.1.4.	Ayuda estudios.....	76
3.1.5.	Bono de campo.....	77
3.1.6.	Plan de ahorros.....	78
3.1.7.	Préstamos empresa.....	78
3.1.8.	Anticipo empresa. ....	79
3.1.9.	Préstamo plan de ahorros. ....	80
3.1.10.	Gestión por compromisos. ....	80
3.1.11.	Incentivo mediano plazo. ....	81
3.1.12.	Seguro médico.....	82
3.1.13.	Seguro de vida.....	82
3.1.14.	Exámenes ocupacionales.....	83
3.1.15.	Parqueaderos. ....	83
3.1.16.	Capacitación.....	84
3.1.17.	Plan de reconocimiento no monetario.....	85
3.1.18.	Horario de verano.....	86
3.1.19.	Horario de pico y placa. ....	87
3.1.20.	Flexibilidad hora de ingreso.....	87
3.1.21.	No recuperación de feriados. ....	88
3.1.22.	Teletrabajo. ....	89
3.1.23.	Carrera internacional.....	89
3.1.24.	Movilidad.....	90
3.1.25.	Integración familiar en programas internos. ....	91
3.1.26.	Excedencia temporal. ....	91

3.1.27. Autonomía para trabajar.....	92
3.1.28. Valoración de los beneficios.....	93
3.2. Cuantitativo año 2009.....	94
3.3. Cuantitativo año 2010.....	96
3.4. Cuantitativo año 2011.....	98
3.5. Cuantitativo año 2012.....	100
3.6. Cuantitativo año 2013.....	102
3.7. Cuantitativo año 2014.....	104
CONCLUSIONES.....	106
RECOMENDACIONES.....	107
LISTA DE REFERENCIAS.....	108



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diversas eras de los recursos humanos en la organización.....	7
Tabla 2. Escala de Likert.....	56
Tabla 3. Nivel de impacto .....	56
Tabla 4. Compensación y beneficios .....	57
Tabla 5. Oportunidades futuras .....	59
Tabla 6. Calidad de vida.....	61
Tabla 7. Prácticas laborales.....	63
Tabla 8. Relaciones de trabajo y networking .....	65
Tabla 9. Reputación, cultura e imagen.....	67
Tabla 10. Condiciones del trabajo.....	69
Tabla 11. Programa de beneficios.....	71
Tabla 12. Cuantitativo año 2009 .....	94
Tabla 13. Cuantitativo año 2010 .....	96
Tabla 14. Cuantitativo año 2011 .....	98
Tabla 15. Cuantitativo año 2012 .....	100
Tabla 16. Cuantitativo año 2013 .....	102
Tabla 17. Cuantitativo año 2014 .....	104

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Exigencias para los recursos humanos .....	16
Figura 2. Políticas de recursos humanos .....	22
Figura 3 Gestión por objetivos .....	25
Figura 4. Organigrama unidad de negocio .....	38
Figura 5. Organigrama personas y organización Ecuador .....	39
Figura 6. Organigrama económico financiero Ecuador .....	40
Figura 7. Organigrama servicios jurídicos Ecuador .....	40
Figura 8. Organigrama SSII cuenta Ecuador .....	41
Figura 9. Organigrama seguridad corp. Ecuador .....	41
Figura 10. Ciclo de metodología a implementar .....	50

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuesta.....	109
-----------------------------------	-----

## **RESUMEN**

Repsol Ecuador S.A. es una empresa multinacional que se dedica a la exploración y producción de petróleo en Ecuador desde el año 2000.

La aspiración de Repsol es la de ser una empresa global que busca el bienestar de las personas, construyendo sólidas relaciones de confianza tanto fuera como dentro de la compañía, consientes que el sentido de la anticipación nos hará capaces de avanzar, crear valor y hacer realidad los retos que nos plantea el futuro.

La empresa tiene la necesidad de realizar un análisis de los beneficios adicionales que entrega a sus empleados como los principales motivadores que afectan a los mismos dependiendo de la generación laboral a la que pertenecen, cada una de las generaciones tienen necesidades, actitudes y aptitudes diferentes y los empleados deben aprender a convivir en un ambiente laboral adecuado, clima laboral, y el departamento de recursos humanos debe brindarles esta comodidad, trabajando juntos para el cumplimiento de las metas de la organización.

Para crear un mayor compromiso de los empleados hacia la organización se ha realizado una valoración económica de cuanto extra aportan los beneficios adicionales al salario base anual, de esta manera se podrá observar como el trabajo de recursos humanos ha ido evolucionando en el tiempo y los empleados podrán apreciar que la empresa les aporta no solo con un sueldo anual sino con una variedad de beneficios cuantitativos y cualitativos, que todos estos afectan su liquidez y estabilidad económica y que otras empresas del mercado posiblemente no les podrán ofrecer.

## **ABSTRACT**

Repsol SA Ecuador is a multinational company engaged in the exploration and production of oil in Ecuador since 2000.

Repsol's aspiration is to be a global company that seeks the welfare of people, building strong relationships of trust both inside and outside the company, aware that the sense of anticipation will enable us to move forward, create value and realize the challenges ahead.

The company has a need for an analysis of the additional benefits provided to employees as key motivators that affect the same depending on the job generation to which they belong, each of the generations have different needs, different attitudes and skills and employees must learn to live in a suitable work environment, work environment, and the human resources department must provide this convenience, working together to fulfill the goals of the organization.

To create greater employee commitment to the organization has made an economic assessment of how much extra provide additional benefits to the annual base salary, so it will be seen as the work of human resources has evolved over time and employees They will appreciate that the company provides them not only with an annual salary but with a variety of quantitative and qualitative benefits, all these affect its liquidity and economic stability and market other companies may not be able to offer them.

## INTRODUCCIÓN

Repsol Ecuador S.A. es una empresa multinacional que se dedica a la exploración y producción de petróleo en Ecuador desde el año 2000.

La compañía realiza actividades relacionadas al sector energético; ajustadas a un marco de respeto al medio ambiente y aportando beneficios a las comunidades donde operamos. En los Bloques 16 y Tivacuno, ubicados en el Parque Nacional Yasuní y la Reserva de la Biosfera dentro del programa Hombre y Naturaleza de la UNESCO. Esta operación también se desarrolla en un contexto socialmente delicado, el territorio Waorani.

Se construyeron instalaciones sofisticadas requeridas para el procesamiento del petróleo, facilidades que permiten un adecuado manejo de la actividad energética que, por realizarse dentro de un área protegida, como el Yasuní, requiere de cuidados especiales y de la utilización de tecnología de punta que permitan integrar las necesidades de desarrollo del Ecuador y la conservación de la Amazonía.

Los productos y servicios que ofrece la compañía son elaborados y distribuidos bajo estrictos controles de seguridad y calidad, y un profundo respeto al medio ambiente, para garantizar la satisfacción de todos sus clientes.

La concepción integral de Repsol en materia de responsabilidad corporativa reside en la capacidad para desarrollar un modelo de negocio generador de crecimiento económico, progreso social y mayor equilibrio ecológico, trabajamos para dar respuesta a los retos y desafíos a los que se enfrenta la sociedad ecuatoriana, y obtener la confianza social para seguir creciendo de manera sostenible.

La compañía está enfocada en el cuidado del medio ambiente y de sus empleados como pilar principal, es por este motivo que el departamento de recursos humanos ha implementado varios beneficios extras para satisfacer algunas de sus necesidades y crear

un compromiso estable hacia la organización.

La necesidad de realizar este proyecto de investigación y análisis nace de la visión del departamento de recursos humanos de anticiparse a la problemática que están viviendo las empresas a nivel mundial, ya que el manejo de personas en las organizaciones está cambiando por el hecho de tener en un mismo lugar de trabajo a varias generaciones laborales interactuando entre sí. Cada generación laboral tiene diferentes necesidades que deberán ser estudiadas por separado para comprender de una mejor manera la forma de trabajar de cada una de ellas, sus actitudes, aptitudes, destrezas, inclusive la forma de aceptar los cambios y el manejo de la autoridad.

El análisis y valoración de los beneficios permitirá tener un mejoramiento integral del trabajo del departamento de recursos humanos para el cumplimiento de las metas propuestas por la organización, empleados más comprometidos con la empresa, disminuir la rotación del personal en un corto plazo, creación de un buen clima laboral y un adecuado balance entre la vida personal y laboral.

En el capítulo I se inicia con una reseña histórica de los cambios que ha sufrido la administración de recursos humanos en el tiempo, la importancia del recurso humano dentro de la organización y la diferenciación del manejo de recursos con el manejo de personas.

El capítulo II contiene un resumen de la compañía, las generaciones laborales que se encuentran hoy en día en toda organización y su impacto en la administración de recursos humanos, se detalla cada beneficio laboral que esta normado por la ley Ecuatoriana, se redacta todos los beneficios adicionales que entrega la empresa voluntariamente a todos sus empleados como valor agregado, se describe el ciclo de metodología a implementar para este análisis, en el cual se levanta una encuesta de los principales factores motivacionales, se realiza la tabulación de los resultados y a continuación se muestran los cuadros comparativos con el análisis de cada uno de los resultados.

El capítulo III contiene el desarrollo del proyecto de investigación donde se realiza el análisis de cada beneficio adicional que entrega la empresa voluntariamente a sus empleados y se da la propuesta de mejora, se realiza la valoración de los beneficios cuantificables desde el año 2009 dividiéndolos en 5 categorías (Gestión por compromisos, Beneficios de Salud, Bonos, Plan de Ahorros y Beneficio de Educación), para que sean medibles e identificables, se entrega el análisis comparativo de lo que representan los beneficios extras sobre el sueldo anual de los empleados y su movimiento en el transcurso de los años.

Terminado el análisis y la valoración del proyecto se entregan algunas conclusiones y recomendaciones que deberán ser estudiadas por el Gerente del departamento de Recursos Humanos para su implementación.



# CAPÍTULO 1

## MARCO TEÓRICO

### DIVERSAS ERAS DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN

En todo momento, las organizaciones experimentan cambios y transformaciones constantes. Las organizaciones presentan características diferentes en su estructura y en sus procesos, ya sea introduciendo nuevas tecnologías, modificando sus productos o servicios, alterando el comportamiento de las personas o cambiando sus procesos internos. Estos cambios provocan impactos constantes en la sociedad y la vida de las personas, y aceleran las variaciones ambientales.

Durante el transcurso del siglo XX las organizaciones pasaron por tres fases diferentes: la era de la industrialización clásica, la de la industrialización neoclásica y la de la información.

- Era de la industrialización clásica (1900-1950). Inicia en el periodo de medio siglo con la revolución industrial. En este periodo, la estructura organizacional se caracterizó por ser piramidal y centralizada, por la departamentalización funcional, por el modelo burocrático, por la centralización de las decisiones en la dirección y por el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de sus miembros. Esta cultura organizacional se orientaba hacia el pasado a la conservación de las tradiciones y los valores. A las personas se les trataba como recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como maquinas, equipos y capital, de acuerdo con la concepción de los tres factores tradicionales de producción: naturaleza, capital y trabajo. Debido a esto la administración de personas se denominaba relaciones industriales. Todo estaba al servicio de la tecnología; el hombre era considerado

menos que una máquina. El mundo estaba cambiando, aunque lo hacía despacio: los cambios eran relativamente lentos, sin sobresaltos, progresivos, paulatinos, previsibles.

- Era de la industrialización neoclásica (1950- 1990). Comenzó a finales de la Segunda Guerra Mundial, época en que el mundo empezó a cambiar con mayor intensidad. Las transacciones comerciales se desplazaron de ser solamente locales a ser regionales y luego a internacionales; comenzó a notarse más la competencia entre las empresas; el viejo modelo burocrático funcional se volvió inflexible y lento para estar al día con los cambios que ocurrían en el ambiente. Las organizaciones comenzaron a estudiar nuevos modelos de estructura que les permitiera innovar más y adaptarse a las nuevas condiciones. Así surgió la estructura matricial dando un enfoque lateral de departamentalización por productos o servicios para agilizar el funcionamiento, proporcionar una estructura con características de innovación y dinamismo, y lograr mayor competitividad. Aunque la organización matricial proporciono una mejoría necesaria en la arquitectura de la organización, no fue suficiente porque no acabo los vicios de la estructura funcional. La cultura organizacional dejo de privilegiar las tradiciones pasadas y empezó a concentrarse en el presente, y el conservadurismo dio paso a la innovación. La vieja concepción de relaciones industriales fue remplazada por la de administración de recursos humanos: las personas como recursos vivos y no como factores materiales de producción. La tecnología experimento un increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir con fuerza en la vida de las organizaciones y de sus participantes.
- Era de la información o del conocimiento (1990). Época en que vivimos en la actualidad. Su característica principal son los cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. La tecnología de la información

provoco la globalización de la economía: la economía internacional se volvió mundial y global. La competencia entre organizaciones se hizo más intensa y el mercado de capitales solo necesito segundos para migrar de un continente a otro en busca de nuevas oportunidades de inversión, aunque fueran transitorias. La estructura matricial de la organización fue insuficiente para dar a las organizaciones la agilidad, movilidad y capacidad de innovación y cambio necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y aprovechar las oportunidades presentes en un ambiente turbulento y de cambios frecuentes. Los procesos organizacionales se volvieron más importantes los cargos y las funciones se definen y redefinen constantemente debido a los cambios del ambiente y la tecnología; los productos y servicios se adaptan permanentemente a las necesidades y demandas de los clientes, cuyos hábitos ahora son mudables y exigentes. Las organizaciones más expuestas a los cambios ambientales recurrió a equipos inter- funcionales de trabajo con actividades provisorias orientadas hacia misiones específicas y objetivos definidos. La organización del futuro funcionara sin límites de tiempo, espacio ni distancia; se dará un uso diferente al espacio físico; las oficinas unipersonales darán paso a locales colectivos de trabajo, y las funciones de retaguardia serán realizadas por los empleados en sus casas. También existirá la organización virtual conectada electrónicamente, sin papeleo, que funcionara mejor y estará más cerca del cliente. El recurso más importante ya no es el capital financiero, sino el conocimiento. Aunque el dinero continúa siendo importante, lo más importante es el conocimiento, sobre todo como utilizarlo y aplicarlo rentablemente. El empleo comenzó a migrar intensamente del sector industrial al sector de servicios, el trabajo manual fue sustituido por el intelectual, lo cual marco el camino hacia la era de pos-industrialización fundamentada en el conocimiento y en el sector terciario (servicios). Las personas y sus conocimientos y habilidades

intelectuales, se convirtieron en la base principal de la nueva organización. La administración de recursos humanos dio paso a un nuevo enfoque: la administración de personas, puesto que estas dejaron de ser simples recursos (humanos) organizacionales y pasaron a ser vistos como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc.

En consecuencia, la administración de personas es la manera como las organizaciones tratan a las personas que trabajan en conjunto con la organización, el capital intelectual de una organización se ha vuelto el recurso más competitivo de una organización quienes serán la riqueza en el futuro. No obstante, será un recurso muy especial que no deberá ser tratado como mero recurso organizacional (Chiavenato, 2001, pág. 10).

**Tabla 1. Diversas eras de los recursos humanos en la organización**

	<b>Industrialización Clásica</b>	<b>Industrialización Neoclásica</b>	<b>Era de la información</b>
<b>Periodo</b>	<b>1900- 1950</b>	<b>1950- 1990</b>	<b>Post. 1990</b>
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, rígida, centralizada, piramidal e inflexible.	Matricial. Hace énfasis en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Mantiene redes de equipos inter-funcionales.
Cultura organizacional	Teoría X. Centrada en los valores y las tradiciones del pasado. Énfasis en el mantenimiento del statu quo. Valora la experiencia.	Transición. Centrada en el presente, en lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente	Teoría Y. Centrada en el destino futuro. Énfasis en el cambio y la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios, graduales. Escasos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios; más rapidez en estos.	Cambiable, imprevisible y turbulento. Cambios grandes e intensos.

Modo de tratar a las personas	Como factores materiales (físicos) de producción y estáticos, sujetos a rígidas normas y reglamentos de control	Como recursos organizacionales que deben ser administrados	Como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades que deben ser desarrolladas
Denominación	Relaciones Industriales	Administración de Recursos Humanos	Administración de Personas

Nota: En la tabla se observa las diversas eras por las que ha pasado la administración de recursos humanos. Tomado de: (Chiavenato, 2001, pág. 14)

### 1.1. ¿Qué es la administración de recursos humanos?

La Administración de Recursos Humanos Consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Chiavenato, 2001, pág. 165).

La Administración de Recursos Humanos tiene como objetivo brindar a la organización los elementos mejor capacitados para su crecimiento, lo que implica que los empleados deben sentirse parte de la organización y para esto el departamento de Recursos Humanos debe trabajar muy duro creando las condiciones idóneas para el desarrollo.

“La Administración de Recursos Humanos es la tarea que consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas de Recursos Humanos en el resultado final del análisis financiero de la Empresa” (Mondy & Robeth, 2005, pág. 3).

La Administración de Recursos Humanos debe tener la capacidad de implementar nuevos programas o impulsar nuevas políticas que incentiven el buen clima laboral lo que repercutirá directamente en el mejoramiento del trabajador y obviamente en el crecimiento económico de la empresa.

Una persona puede ser dueño, jefe o colaborador, manejar su propio negocio o formar parte de una gran multinacional; en cualquier circunstancia tiene relación con otras personas, en alguno de los roles mencionados o en otro, y, desde su mirada, personal e individual, los Recursos Humanos lo involucran (Alles, 2012, pág. 27).

Toda empresa debe tener Administración de Recursos Humanos sea esta grande o pequeña porque todos nosotros nos relacionamos con otras personas en nuestro lugar de trabajo y pasamos la mayoría de tiempo con nuestros compañeros que en la casa, y es por este motivo que es muy importante incentivar las buenas relaciones humanas y buenos valores para crear un ambiente de cordialidad y paz.

Al analizar estos conceptos se puede concluir que la Administración de Recursos Humanos es un proceso a través del cual se pretende dar todas las herramientas y beneficios posibles al talento humano, para que desarrollen sus funciones con eficiencia y eficacia a fin de alcanzar las metas organizacionales.

## **1.2. Importancia de la administración de recursos humanos**

La Administración de Recursos Humanos tiende a cambiar en el tiempo debido a que los seres humanos que trabajan en las organizaciones también cambian, y es de vital importancia poder adaptarse tanto empleados y empresas a los constantes cambios para lograr ser estratégicos.

Hoy en día está de moda la responsabilidad social dentro de las organizaciones todo el mundo está prestando mucha atención al trato que se les da a los trabajadores en las empresas y una empresa se vuelve más competitiva si tiene una reputación de ser una de las mejores empresas para trabajar. La motivación por parte de la empresa hacia sus trabajadores le da mayores beneficios a la misma empresa, el desarrollo es una de ellas, es la que propicia el mejoramiento del desempeño del trabajador, en donde es importante tomar en cuenta las necesidades de los empleados y satisfacerlas.

Se considera que el capital más importante de la organización son las personas, que tienen el conocimiento y la creatividad, para que estas den su máximo, deben estar satisfechas, y la empresa debe tener un enfoque de ganar / ganar en donde ambos tengan derechos pero al mismo tiempo obligaciones.

La Administración de Recursos Humanos proporciona a los individuos de una empresa las habilidades y aptitudes necesarias para lograr la satisfacción y eficiencia requerida dentro de la organización. La Administración de Recursos Humanos reglamenta las funciones desempeñadas dentro de la empresa, se elaborarán de acuerdo a las metas que se deseen lograr, a la magnitud de la empresa, a su ubicación geográfica, a la forma de organización y a las políticas gubernamentales. Los objetivos serán los mismos que tenga la organización, estos son principalmente la eficiencia y la eficacia para lograr mayor productividad mediante la satisfacción del trabajo de los individuos que integran la empresa.

### **1.3. Aspectos fundamentales de la administración moderna de recursos humanos**

- Las personas como seres humanos, con pensamiento individual y su propia personalidad capaces de receptor todo el conocimiento posible para realizar una tarea, con la habilidad de gestionar competencias necesarias para el crecimiento de la organización.
- Las personas como activadores de los recursos de la organización, gestiona los recursos de manera que impulsa a la renovación constante y la competitividad dentro del mercado.
- Las personas como asociadas de la organización, dan a la organización todo su esfuerzo, habilidades, competencias, conocimiento; con el pensamiento que el crecimiento de la empresa también significa el crecimiento de cada empleado tanto en salarios como en beneficios, crecimiento organizacional, desarrollo de carrera, es decir una relación de ganar – ganar.
- Las personas como talentos proveedores de competencias, es el conocimiento que cada empleado posee para hacer crecer a la compañía, la fuerza laboral es

hoy en día lo más importante de la organización ya que el conocimiento y la experiencia no es algo muy fácil de conseguir.

- Las personas como el capital humano de la organización, como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio.

#### **1.4. Objetivos de la administración de recursos humanos**

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados. Entonces, cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía global y su cultura organizacional reflejarán esa creencia. La Administración de Recursos Humanos es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, oficinistas, recursos humanos, talentos o el nombre que se utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales. Los nombres tales como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo que administra a las personas. Cada uno de ellos refleja una manera de lidiar con las personas. El término Administración de Recursos Humanos (ARH) aún es el más común de todos ellos (Chiavenato, 2009, pág. 11).

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión, la función de la Administración de Recursos Humanos es un componente fundamental de la organización antes se hacía hincapié en hacer las cosas correctamente, se imponían métodos y reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia. El salto a la eficacia vino con la preocupación por alcanzar objetivos y resultados. No se puede imaginar la función de Administración de Recursos Humanos sin conocer el



negocio de una organización. El principal objetivo de la Administración de Recursos Humanos es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos.

- Proporcionar competitividad a la organización, esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo. La función de la Administración de Recursos Humanos es conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de toda la organización y sus colaboradores, clientes, asociados y los empleados. La competencia de la organización se basa en el conocimiento de sus empleados, ellos son los que innovan, los que crean, los que tienen el incentivo de hacer crecer la empresa para la que trabajan.
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas, el propósito de la Administración de Recursos Humanos es construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa (las personas). Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso. El segundo es brindar reconocimiento, y no sólo monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Esto significa recompensar los buenos resultados, no así a las personas que no tienen un desempeño positivo. Los objetivos deben ser claros y se debe explicar cómo serán medidos y cuáles serán los beneficios si se alcanzan. Las medidas de la eficacia de la Administración de Recursos Humanos, y no tan sólo la medida de cada jefe, son lo que se debe proporcionar a las personas indicadas, en la fase indicada del desempeño de un trabajo y en el tiempo indicado para la organización.
- Aumentar el auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo, para que sean productivas las personas deben ser felices y para esto las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad. Para las personas, el trabajo es la mayor fuente de identidad. Las personas pasan la mayor parte de sus vidas en el trabajo y eso requiere de una estrecha identificación con el trabajo que hacen. Las personas satisfechas no son necesariamente las más productivas. Pero las personas insatisfechas tienden a desligarse de la empresa, a ausentarse con frecuencia y a producir peor calidad que

las personas satisfechas. La felicidad en la organización y la satisfacción en el trabajo son determinantes para su éxito.

- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, la calidad de vida en el trabajo (CVT) se refiere a los aspectos que se experimentan en el lugar de trabajo, como el estilo de mando del jefe, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, el confort, la camaradería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables. Un programa de Calidad de Vida en el Trabajo procura estructurar el trabajo y su ambiente con el objetivo de satisfacer la mayoría de las necesidades individuales de las personas y convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo.
- Administrar e impulsar el cambio, los profesionales de la Administración de Recursos Humanos deben saber cómo lidiar con los cambios si realmente quieren contribuir al éxito de su organización. La evolución de las personas en el ambiente laboral debe ser bien encaminada con los objetivos de la organización. Son cambios que se multiplican exponencialmente y cuyas soluciones imponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones. La Administración de Recursos Humanos está comprometida con los cambios.
- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable, la administración de Recursos Humanos debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados. Los principios éticos se deben aplicar a todas las actividades de la organización.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo, ya no basta con cuidar a las personas. Al cuidar a los talentos, la Administración de Recursos Humanos debe cuidar también el contexto donde trabajan. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración. Al lidiar con estas variables, la Administración de Recursos Humanos conduce a la creación no sólo de una fuerza de trabajo fuertemente involucrada, sino también de una empresa nueva y diferente.

## **1.5. Dificultades básicas de la administración de recursos humanos**

Lo que distingue a la Administración de Recursos Humanos de otras áreas de la organización es su singular ambiente de operaciones. Administrar recursos humanos es diferente a la administración de cualquier otro recurso organizacional, ya que implica algunas dificultades.

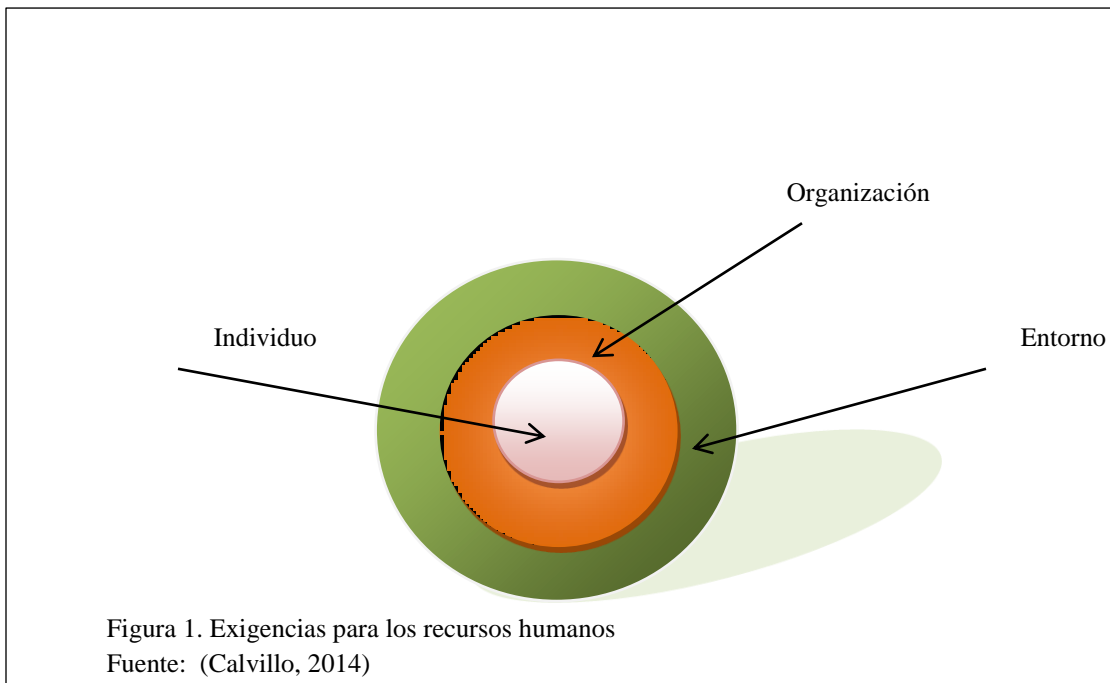
Las dificultades básicas de la Administración de Recursos Humanos son:

- La Administración de Recursos Humanos trata con medios, con recursos intermedios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, dar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- La Administración de Recursos Humanos trata con recursos vivos, extraordinariamente complejos, diversos y variables que son las personas. Estos recursos son importados del ambiente hacia la organización, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
- Los recursos humanos no se encuentran sólo dentro del área de Administración de Recursos Humanos, sino que se ubican principalmente en los diversos departamentos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes. De manera que cada jefe o gerente es el responsable directo de sus subordinados. La Administración de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff.
- La Administración de Recursos Humanos se preocupa principalmente de la eficiencia y de la eficacia. Sin embargo, el hecho más importante es que no puede controlar los eventos o condiciones que las producen. Esto se debe a que los principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y la conducta heterogénea de los participantes.
- La Administración de Recursos Humanos trabaja en ambientes y condiciones que ella no determina y sobre los cuales posee un grado de

poder o de control muy pequeño. Por ello, está destinada a la dependencia, adaptación y transigencia. Sólo con una clara noción de la finalidad principal de la organización, con mucho esfuerzo y perspicacia puede el ejecutivo de Administración de Recursos Humanos lograr —si es que lo logra— un razonable poder y control sobre los destinos de la organización.

- Los estándares de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diversos, varían de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología empleada y con el tipo de tarea u obligación. El control de calidad se realiza desde el proceso inicial de selección de personal y se extiende a lo largo del desempeño cotidiano.
- La Administración de Recursos Humanos no trata directamente con las fuentes de ingreso económico. Por otro lado, existe la idea de que tener personal forzosamente implica tener gastos. Muchas empresas aún pactan restrictivamente sus recursos humanos en términos reduccionistas de personal productivo y personal improductivo o personal directo y personal indirecto. La mayoría de las empresas aún ubica a sus miembros en términos de centros de costos y no en términos de centros de ganancia como realmente deben ser considerados.
- Uno de los aspectos más críticos de la Administración de Recursos Humanos es la dificultad para saber si hace o no un buen trabajo. La Administración de Recursos Humanos tiene muchos desafíos y riesgos no controlados o no controlables, no estandarizados e imprevisibles. Es un terreno poco firme y con visión nebulosa en el que se pueden cometer errores desastrosos aun con la certeza de que se está actuando correctamente (Chiavenato, 2007, pág. 123).

## 1.6. Exigencias para los recursos humanos



### 1.6.1. Exigencias del entorno.

Son aquellas fuerzas externas a la empresa. Influyen en el resultado de la organización, pero no pueden ser controlados por esta. Se consideran a continuación las seis más importantes:

- a) Los cambios rápidos: entornos inestables con cambios constantes, lo que determina que la empresa deban adaptarse rápida y eficazmente a los mismos.
- b) Diversidad de la fuerza de trabajo: trabajadores muy jóvenes o mayores, diversidad de cultura por causa del origen étnico de los trabajadores, necesidades derivadas de las prácticas religiosas.
- c) Globalización: Las empresas están obligadas a actuar en un mercado único e internacional donde la competitividad es mucho mayor.
- d) Legislación: Las empresas deben tomar en cuenta los aspectos legales no solo de su país sino también del resto del mundo, y los marcos internacionales en los que se manejan.

- e) Evolución del trabajo y del papel de la familia, por ejemplo la incorporación de la mujer al mercado laboral.
- f) Carencias y excesos en la formación de los trabajadores.

### **1.6.2. Exigencias organizativas.**

Hacen referencia a los asuntos o problemas internos de una empresa. A menudo son resultado de las fuerzas del entorno, puesto que ninguna empresa trabaja en el vacío, los directivos exitosos deben resolver a tiempo las exigencias, antes de que se vuelvan un problema mayor. Entre las más comunes están:

- a) La posición competitiva: El uso efectivo de los recursos humanos incide en la capacidad de competencia de la empresa en el mercado.
- b) Flexibilidad de la empresa: diversificación en los procesos de toma de decisiones, descentralización de funciones.
- c) Reestructuración organizativa: aplanamiento de los organigramas, fusiones de empresas, modificaciones en los diseños de trabajo.
- d) Equipos de trabajo auto gestionados.

### **1.6.3. Exigencias individuales.**

Hacen referencia a los aspectos relativos a cada uno de los trabajadores. Entre las más comunes están:

- a) Ajuste de intereses entre la persona y la organización.
- b) La fuga de cerebros.
- c) La ética y la responsabilidad social.
- d) La inseguridad laboral.

## **1.7. Políticas de recursos humanos**

Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas

para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas.

De este modo, las políticas son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra.

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

#### 1. Políticas de integración

- Investigación del mercado de recursos humanos. Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización). Saber qué es lo que necesita la organización para identificar el sector donde se realiza la investigación de posibles potenciales.
- Reclutamiento. En qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.

- Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, conocer el perfil del cargo en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
- Cómo socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y eficacia. Tener un programa de inducción para la incorporación al puesto de trabajo y a la organización, para que el nuevo empleado no sienta que no encaja en la organización.

## 2. Políticas de organización

- Análisis y descripción de puestos. Realizar un levantamiento de la estructura organizativa para identificar el número de puestos necesarios para la organización, las funciones que deberán cumplir, experiencia, tareas, obligaciones y responsabilidades.
- Planeación y ubicación de recursos humanos. Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.), para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- Plan de Vida y Carrera. Se refiere a la vida que podría tener el empleado dentro de la organización, crecimiento tanto personal como profesional, colocación y movimiento interno de los recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización.
- Evaluación de desempeño. Sistema adoptado para la medición del desempeño del empleado, para identificar las fortalezas y las debilidades y con esta información se puede trabajar en los posibles planes de formación.



### 3. Políticas de retención

- Administración de sueldos y salarios. Realización de un estudio de mercado para saber cómo está pagando la competencia, y con esto realizar planes de acción, establecer bandas salariales según responsabilidades y carga de trabajo, para tratar de ser más justos y no caer en preferencias por simpatía.
- Planes de prestaciones sociales. Análisis de prestaciones sociales adecuados según las necesidades de los empleados, con un marco de responsabilidad social y buen vivir de los empleados para brindar un poco de seguridad y confianza hacia la compañía, entregando de esta manera motivación, buen clima laboral y mayor productividad.
- Higiene y seguridad en el trabajo. Todo trabajador tiene derecho de tener un lugar de trabajo acorde a las necesidades del puesto, tanto en temas de equipamiento tecnológico como la comodidad ergonómica, para no sufrir enfermedades ocupacionales, con esto se mantendrá el equilibrio brindando una mejor calidad de trabajo.
- Relaciones laborales. Elaboración de normas y procedimientos legales para establecer una buena relación con los sindicatos y representantes del personal.

### 4. Políticas de desarrollo

- Capacitación. Constante diagnóstico y programación de planes de capacitación para los empleados con el objetivo del mejoramiento del desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de la organización.
- Desarrollo de los recursos humanos. Crecimiento del recurso humano a mediano y largo plazo para tener un programa de sucesores de puestos críticos con el talento del personal de la organización, que tengan en cuenta el crecimiento y la

realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.

- Desarrollo organizacional. Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales, mediante la modificación de la conducta de los participantes.

#### 5. Políticas de auditoría

- Banco de datos. Mantener un banco de datos capaz de proporcionar información clara, veraz y oportuna; necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- Sistemas de información. Tener a disposición los mejores medios de información para ser capaces de tomar las decisiones de manera oportuna, la rápida comunicación permite agilizar procesos.
- Auditoría de recursos humanos. Constante cambio y mejoramiento de las políticas y procedimientos para que se acoplen a los objetivos de la organización (Chiavenato, 2007, págs. 120-122).

**Políticas de recursos humanos**

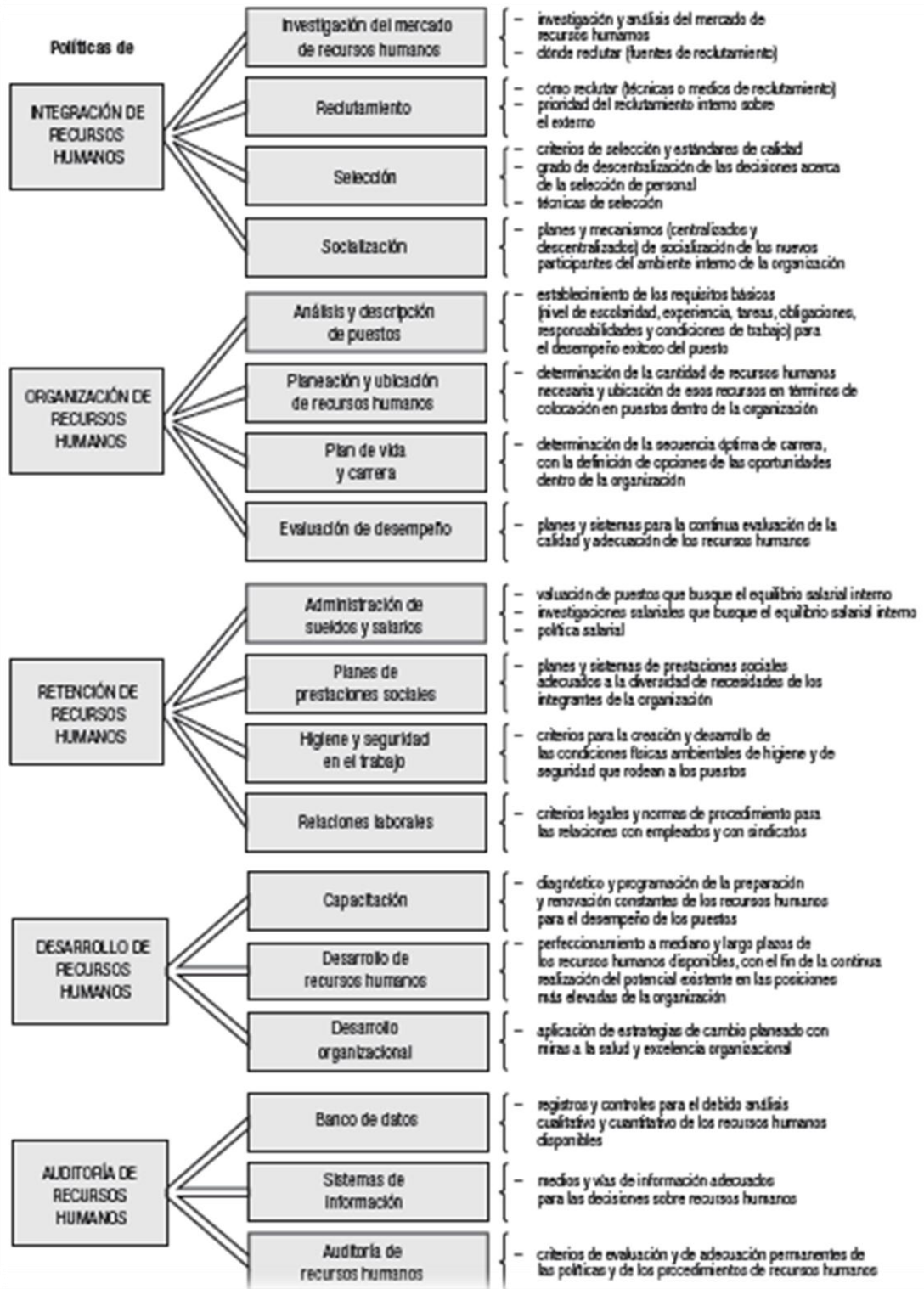


Figura 2. Los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos  
Fuente: (Chiavenato, 2007, pág. 123)

## **1.8. Modelos de gestión de recursos humanos**

Al estudiar las organizaciones se observa que estas son el reflejo del comportamiento de sus integrantes, de sus regulaciones y de sus procedimientos, y actúan en un confuso conglomerado de elementos internos y externos cuyo conocimiento está muy repartido entre todos sus miembros.

A continuación se detalla una breve descripción de algunos de los modelos de gestión de recursos humanos más significativos.

### **1.8.1. Cliente.**

A partir de los años 60 se inició un proceso de desarrollo de modelos de comportamiento en las empresas centrados en el mercado, donde el marketing ocupó todas las actuaciones organizativas como fórmula mágica de gestión y éxito.

Este modelo contempla una ideología, a saber:

- Todo cliente es importante para la empresa en mayor o menor medida.
- Sin clientes no hay empresa, lo que supone la prioridad de atracción.
- Es imprescindible prestar un producto / servicio que satisfaga al cliente. Cliente satisfecho es cliente seguro.
- Es muy difícil conseguir un nuevo cliente, pero es muy fácil perderlo. La calidad es la mejor técnica para conservarlo.
- Son fundamentales los procesos de fidelización del cliente.
- La empresa necesita incrementar la cuota de mercado (número de clientes) hasta alcanzar el límite estratégico de dimensión.

La aplicación concreta del modelo de gestión de recursos humanos incluirá un proceso de formación especialmente dirigido al personal que mantiene trato con los clientes, un adecuado seguimiento de sus comportamientos y por supuesto la recompensa por los resultados obtenidos. Este modelo separa claramente el éxito del negocio respecto al éxito empresarial, orientado claramente la cultura hacia la calidad y hacia el cliente.

### **1.8.2. Desarrollo organizacional.**

Surge en los Estados Unidos en la década de los 60, y consiste en un modelo de previsión de los cambios que han de hacerse en la empresa para adaptarse satisfactoriamente al futuro, tomando en consideración tanto las exigencias del entorno como las organizativas. Debe ser flexible y dinámico.

Sus objetivos son:

- Desarrollar tanto la confianza como la colaboración entre individuos y los grupos en las organizaciones.
- Crear un ambiente tendente a encarar los problemas y aclarar las diferencias con franqueza.
- Aumentar el sentido de posesión de las metas organizacionales en todos los individuos de la organización.

El proceso de implantación de un modelo de desarrollo organizacional requiere una técnica que puede resumirse en tres pasos:

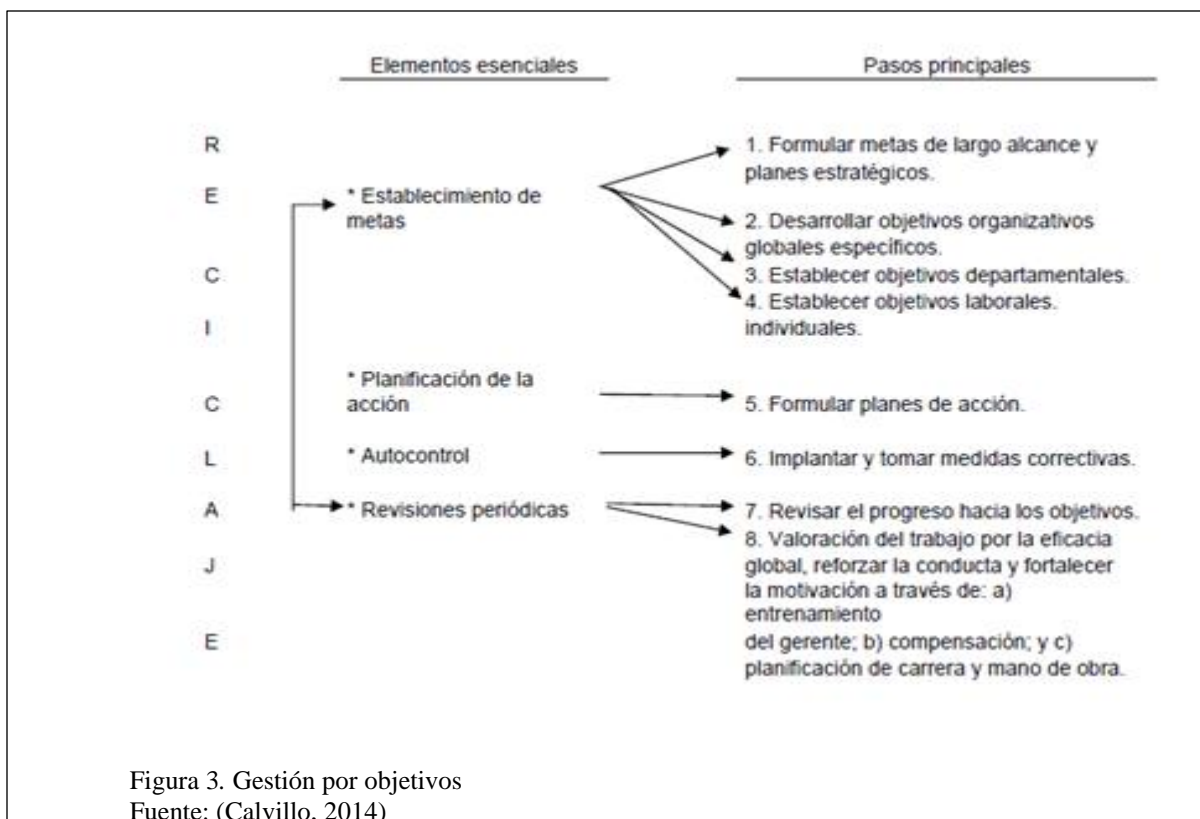
- Recolección de datos, utilizando técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y subsistemas y la manera de identificar problemas y asuntos importantes.
- Diagnostico organizacional, identificado con la dirección de la empresa los principales aspectos observados y desarrollando nuevos enfoques y estrategias de solución a los problemas organizacionales, así como la preparación de un sistema para el cambio.
- Intervención, ejecutando las acciones planeadas e implementando los cambios definidos.

Para garantizar el éxito este modelo señala que necesariamente han de controlarse una serie de variables, entre las que podemos mencionar el compromiso del director general con el proceso, una preparación cultural de la organización para el cambio, ajustar en

forma realista las expectativas respecto al éxito del proyecto, un contrato psicológico claro entre el consultor y la dirección general de la empresa.

### 1.8.3. Gestión por objetivos.

A finales de los años 70 Peter Drucker creó el concepto de gestión por objetivos, aunque su éxito se inició a finales de los años 80. Es un proceso de planificación y por lo tanto lo que se construye es el futuro. Toda acción de futuro pasa por establecer unos objetivos (metas) y determinar la forma más adecuada de llegar a ellos. Si las metas y sus sistemas han sido bien elegidos y determinados, el éxito será de conclusión lógica, y para ello los objetivos a establecer deberán ser de naturaleza objetiva, tangible, mensurable y comprobable en las áreas claves de rendimiento.



#### **1.8.4. Gestión de competencias.**

Fue en 1973 que David McClelland desarrolló el primer proyecto de gestión por competencias en el seno de la Universidad de Harvard, y es a partir de 1990 que se comenzó a aplicar en España.

Así, para cada puesto de trabajo se exigirán una serie de competencias esenciales o mínimas exigidas a los aspirantes a ocupar el mismo durante el proceso de selección, y una serie de competencias diferenciales, propias del candidato en cuestión, que garanticen el desempeño exitoso de sus funciones en la empresa.

- Reconocimiento de las competencias clave para un desempeño superior en un puesto.
- Comprensión de los indicadores de comportamiento específicos del contexto en que se desenvuelve la función (perfil puesto).
- Autovaloración del nivel de desarrollo propio en las competencias claves del puesto.
- Práctica en los comportamientos propios de cada competencia, en simuladores realistas.
- Establecimiento de objetivos y plan de acción personal para la mejora de las competencias.
- Apoyo y seguimiento sistemático en el plan de acción

#### **1.8.5. Gestión de habilidades.**

Este modelo plantea que no es suficiente para garantizar el éxito, la adquisición y aplicación de conocimientos, sino que deben complementarse con las habilidades precisas para asegurar el objetivo.

El desarrollo del modelo de gestión de habilidades requiere de tres fases diferenciadas:

- Análisis de las habilidades requeridas en el puesto de trabajo, donde el departamento de Recursos Humanos deberá establecer que habilidades son necesarias y en qué medidas deben ser ejercitadas.

- Luego, el departamento de Recursos Humanos deberá proceder al análisis de los logros obtenidos por el trabajador (éxito/no éxito), identificando las causas y ponderando en qué medida el resto de la organización o la organización en sí misma ha contribuido al logro.
- La tercera fase es el verdadero núcleo del modelo (Will Management) por el que se gestiona la voluntad del trabajador en el ejercicio de las habilidades necesarias. Es preciso mantener un constante proceso de feedback para alcanzar los mejores resultados, teniendo por misión formar la voluntad del trabajador en la rutina diaria de desempeñar esas destrezas que se consideran claves en su puesto de trabajo.

La rutina de la habilidad supone la adaptación de esta en el trabajo de todos los días, no siendo eficaz su utilización esporádica y aleatoria, pues la habilidad se convierte en herramienta intelectual de la tarea (técnica de hábito). Forjar estas habilidades es entonces tarea prioritaria en la gestión de Recursos Humanos.

#### **1.8.6. Gestión del conocimiento.**

En este modelo se considera que el conocimiento se encuentra disperso en la organización, siendo obligación de la empresa detectarlo, ordenarlo, gestionarlo y rentabilizarlo se distingue varias fases de aproximación al modelo de gestión del conocimiento:

- Conocimiento aplicado a la organización interna, tendente a la optimización de recursos a través de su gestión.
- El conocimiento en el ámbito clientes y/o proveedores, lo que lleva a la empresa a cuestionarse su posición respecto al mercado, pues siempre habrá un competidor que haga las cosas mejor, y para garantizar el éxito a futuro deberá: diferenciar su producto y/o servicio, encontrar un cliente real interesado en su producto y/o servicio diferenciado, y ser capaz de llevarlo hasta ese cliente especial.



Este modelo es bastante complejo y se resume de la siguiente forma:

Determinados recursos dispersos en la organización son críticos para ella, y deben convertirse en flujos de conocimientos específicos entendidos estos como el conjunto de ideas o conocimientos que han sido aprendidos gracias a un determinado proceso mental y se integran en la organización en un sistema de gestión del conocimiento.

Se incorporan a un proceso de transformación y, a través del adecuado aprendizaje, se convierten en competencias esenciales para la empresa. A partir de este momento, la empresa internaliza su conocimiento creando rutas organizativas o procesos de acción. El capital intelectual (persona + tecnológico + organizativo) participa de esas competencias esenciales a través del conocimiento interno creado. (Bayon, 2002, pág. 519)

## **CAPÍTULO 2**

### **REPSOL ECUADOR S.A.**

Repsol es una compañía energética global cuyo principal objetivo es contribuir en la construcción de un modelo energético sostenible a largo plazo, a través del desarrollo de energías inteligentes, que beneficien el crecimiento económico de la sociedad y el bienestar de las personas.

Repsol está presente en Ecuador a través de sus actividades de Exploración y Producción de crudo y de GLP (Gas Licuado de Petróleo), bajo la premisa de ser una compañía que busca el bienestar de las personas y el desarrollo del futuro.

- La presencia de Repsol en Ecuador data del año 2000.
- Nuestras operaciones de Exploración y Producción están centradas en los Bloques 16 y Tivacuno.
- Producimos y distribuimos una amplia gama de productos y servicios de GLP. (Repsol, 2014)

#### **2.1. Visión**

La visión de Repsol es la de ser una empresa global que busca el bienestar de las personas y se anticipa en la construcción de un futuro mejor a través del desarrollo de energías inteligentes (Repsol, 2012).

#### **2.2. Norma de conducta y ética**

La norma de ética y conducta tiene por objeto establecer las pautas generales que deben regir la conducta Repsol y de todos sus empleados en el cumplimiento de sus funciones y en sus relaciones comerciales y profesionales, actuando de acuerdo con las leyes de cada país y respetando los principios éticos de sus respectivas culturas.

Los valores éticos que sirven como referencia y que constituyen la guía de conducta básica de todos los empleados de Repsol son los siguientes:

- Integridad: En Repsol se cuida el bienestar de las personas, la compañía y el entorno en el que opera y actúa conforme a los compromisos adquiridos.
- Responsabilidad: En Repsol se alcanzan los retos teniendo en cuenta el impacto global de nuestras decisiones y actuaciones en las personas, el entorno y el planeta.
- Transparencia: En Repsol se trabaja bajo la máxima de que todas nuestras actuaciones puedan ser reportadas de manera veraz, clara y contrastable y entendemos la información como un activo de la Compañía que se comparte para generar valor.
- Flexibilidad: La escucha activa permite a la Compañía la consecución de todos sus retos de una forma equilibrada y sostenida.
- Innovación: En Repsol se cree que la clave de la competitividad y evolución está en la generación de nuevas ideas y llevarlas a la práctica, en un entorno agradable de colaboración y aprendizaje colectivo continuo (Repsol, 2012).

Todos los empleados de Repsol tienen las siguientes obligaciones:

- Conocer y cumplir las leyes, reglamentos y normas internas aplicables a las funciones que tienen asignadas.
- Conocer y cumplir los compromisos y pautas de conducta descritos en esta norma.
- Promover entre los socios, proveedores, contratistas y empresas colaboradoras de Repsol la adopción de pautas de conducta consistentes con esta norma y prestar atención a la conducta de terceros que representan a Repsol, para que su comportamiento sea coherente con el de Repsol.
- En caso de duda, solicitar ayuda a los superiores jerárquicos o a la Comisión de Ética.

- Informar, a través de los medios que Repsol establezca, de los incumplimientos o vulneraciones de las pautas de conducta recogidas en esta norma.
- Colaborar en el funcionamiento de los sistemas de control de Repsol y en el desarrollo de las auditorías que pudieran ser realizadas para identificar y corregir deficiencias o debilidades en los sistemas de control interno.

Aquellos empleados que tienen encomendada la misión de gestionar y dirigir equipos de personas tienen algunas responsabilidades adicionales.

- Velar por que las personas que estén bajo su responsabilidad conozcan, comprendan y cumplan esta norma.
- Liderar con el ejemplo. Su comportamiento debe ser un modelo a seguir para el resto de los empleados de Repsol (Repsol, 2012).

### **2.2.1. Derechos humanos.**

Repsol, además de cumplir con la legislación vigente que le es aplicable en todos los territorios en los que desarrolla su actividad, se compromete a respetar los derechos humanos internacionalmente reconocidos.

La compañía incluirá en los planes de formación y de comunicación para sus empleados acciones relativas a derechos humanos y promoverá herramientas de apoyo para la difusión del conocimiento de estos derechos con el fin de garantizar su protección (Repsol, 2012).

### **2.2.2. Desarrollo profesional e igualdad de oportunidades.**

Los empleados son el activo más importante de Repsol y de ellos depende directamente la consecución de los objetivos como compañía. Repsol entiende

que el crecimiento profesional de los empleados está íntimamente ligado al desarrollo integral de cada persona. Por este motivo, promueve iniciativas de diferente naturaleza y pone los medios necesarios y adecuados para contribuir al aprendizaje y desarrollo de las personas y fomenta un ambiente en el que la igualdad de oportunidades laborales llega a todos y cada uno de sus miembros, asegurando la no discriminación.

La selección, contratación y carrera profesional de los empleados se funda en el mérito, la capacidad y el desempeño de las funciones profesionales.

Los empleados de Repsol deben tratarse con respeto, propiciando un ambiente de trabajo cómodo, saludable y seguro, absteniéndose de emplear cualquier conducta agravante o que suponga algún tipo de discriminación por motivos de raza, ideas religiosas, políticas o sindicales, nacionalidad, lengua, sexo, estado civil, condición social, edad, discapacidad u orientación sexual.

No se incurrirá bajo ninguna circunstancia en conductas de acoso sexual, abuso de autoridad, ofensa, difamación u otra forma de agresividad y hostilidad que propicien un clima de intimidación.

Repsol es asimismo consciente de la importancia de propiciar un adecuado equilibrio entre la vida profesional y personal, por lo que la compañía se compromete a impulsar medidas y programas que ayuden a los empleados a lograr un equilibrio entre ambas (Repsol, 2012).

### **2.2.3. Cooperación y dedicación.**

Repsol propicia un entorno de cooperación y trabajo en equipo para un mejor aprovechamiento de todas las capacidades y recursos. Todos los empleados deben actuar con espíritu de colaboración, poniendo a disposición de las demás unidades organizativas y personas que integran Repsol los conocimientos o

recursos que puedan facilitar la consecución de los objetivos e intereses de la compañía.

Los empleados de Repsol deben trabajar de forma eficiente durante la jornada laboral, rentabilizando el tiempo y los recursos que la empresa pone a su disposición, y tratando de aportar el máximo valor en todos los procesos en los que participen. Ninguna actividad o servicio que se preste externamente y que sea ajeno a la actividad laboral deberá suponer una pérdida de eficiencia o productividad durante la jornada laboral (Repsol, 2012).

#### **2.2.4. Salud, seguridad y medio ambiente.**

##### **2.2.4.1. *Salud y seguridad en el trabajo.***

Repsol, a través de la política de “Seguridad, Salud y Medio Ambiente” (código 075-PO031MG), se compromete a conducir sus actividades de manera que se alcance un alto nivel de seguridad en sus procesos, instalaciones y servicios, prestando especial atención a la protección de sus empleados, socios, contratistas, proveedores, clientes y entorno local. Asimismo, adopta las medidas preventivas establecidas en la legislación vigente de cada país y asume el compromiso de que todos los trabajadores que deban realizar una prestación laboral en sus instalaciones y centros de trabajo, lo hagan en las máximas condiciones de seguridad y salud.

Repsol dota a sus empleados de los recursos y la formación necesarios para que puedan desempeñar sus funciones con seguridad y en un entorno saludable. Por su parte, todos los empleados, cualquiera que sea su ubicación geográfica, tienen el deber de conocer y cumplir las normas de protección de la salud y seguridad en el trabajo y velar por la seguridad propia y ajena mediante el cumplimiento de las medidas de prevención que en cada caso se adopten.

Está prohibido el acceso y permanencia en las instalaciones y centros de trabajo de todos los empleados, socios, contratistas, clientes y visitantes, bajo los efectos

de la droga, alcohol o sustancias alucinógenas, e ingerir y/o consumirlas durante la jornada laboral sobre la base de los criterios establecidos en la política de “Actuación empresarial en relación con el consumo de drogas y/o alcohol en el entorno de trabajo” (código 333-PO609MG) (Repsol, 2012).

#### **2.2.4.2. *Protección del medio ambiente.***

Repsol se compromete a conducir sus actividades de manera que se minimicen los impactos medioambientales negativos y asume el compromiso de utilizar eficientemente la energía en sus instalaciones y actividades con el propósito de preservar los recursos naturales, reducir las emisiones atmosféricas y contribuir a mitigar los efectos del cambio climático. De estos compromisos emanan la política de “Seguridad, Salud y Medio Ambiente” (código 075-PO031MG) y la política de “Eficiencia Energética” de Repsol (código 349-PO030MG).

Uno de los principios básicos de actuación en esta materia es el de la prevención a través de la identificación y gestión de los riesgos medioambientales.

Para la consecución de estos objetivos, Repsol promueve la formación en protección del medio ambiente de todos sus empleados, en particular de aquellas personas implicadas en la gestión y mantenimiento de las instalaciones y de aquellas que se relacionen directamente con nuestros clientes, socios, proveedores y contratistas.

Asimismo, todos los empleados deberán conocer los efectos de los productos y procesos que manejan, siendo objeto de especial atención la seguridad y el efecto medioambiental en el consumo, uso y manipulación de los mismos para que, a lo largo de su ciclo de vida, permitan una utilización segura y sin efectos nocivos para la salud (Repsol, 2012).

### **2.2.5. Conflicto de intereses.**

El conflicto de intereses aparece cuando los intereses personales de los empleados, de forma directa o indirecta son contrarios a los intereses de la compañía, interfieren en el cumplimiento recto de sus deberes y responsabilidades profesionales o les involucra a título personal en alguna transacción u operación económica de la compañía.

Repsol reconoce, acepta y respeta la participación de sus empleados en otras actividades financieras o empresariales distintas a las que desarrolla para la compañía, siempre y cuando estas actividades sean legales y éticas y no entren en conflicto con sus responsabilidades como empleados de Repsol (Repsol, 2012).

### **2.2.6. Relaciones con la sociedad.**

#### **2.2.6.1. *Relaciones con los accionistas.***

El propósito de Repsol es la creación continua y de forma sostenida de valor para los accionistas y la conciliación de los intereses mediante un diálogo continuo basado en la comprensión de los roles de todos y con particular atención a los pequeños accionistas (Repsol, 2012).

#### **2.2.6.2. *Relaciones con los socios.***

Repsol establecerá con sus socios en negocios comunes, una relación de colaboración basada en la confianza, la transparencia en la información y el trabajo en común de conocimientos, experiencias y capacidades para alcanzar objetivos comunes y beneficio mutuo (Repsol, 2012).

#### **2.2.6.3. *Relaciones con los clientes.***

Repsol se compromete a ofrecer una calidad de servicios igual o superior a los requisitos y los estándares de calidad establecidos legalmente.



Para ello, Repsol facilita los recursos necesarios con el fin de alcanzar la excelencia y establecer las medidas apropiadas para asegurar que la política de calidad del grupo sea practicada por todos los empleados de acuerdo con estos principios (Repsol, 2012).

#### **2.2.6.4. *Relaciones con proveedores, contratistas y empresas colaboradoras.***

Los procesos de selección de proveedores, contratistas y empresas colaboradoras de Repsol se desarrollarán con imparcialidad y objetividad, para lo que sus empleados deberán aplicar criterios de calidad y coste en dichos procesos, evitando cualquier conflicto de interés o favoritismo en su selección.

Asimismo, se promoverá el desarrollo de las auditorías que pudieran ser necesarias para identificar y corregir deficiencias o debilidades en los sistemas de control interno de los proveedores, contratistas y empresas colaboradoras de Repsol (Repsol, 2012).

#### **2.2.6.5. *Relaciones con los competidores.***

Repsol se compromete a competir en los mercados de forma leal impulsando la libre competencia en beneficio de los consumidores y usuarios cumpliendo siempre las normas jurídicas en vigor (Repsol, 2012).

#### **2.2.6.6. *Relaciones con gobiernos y autoridades.***

Repsol manifiesta su neutralidad política y declara que no financia, directa o indirectamente, ni en España ni en el extranjero, a partidos políticos ni a sus representantes o candidatos.

Las relaciones con las autoridades, los organismos reguladores y las administraciones públicas se plantearán bajo los principios de cooperación y transparencia (Repsol, 2012).

#### **2.2.6.7. Relaciones con comunidades locales.**

Repsol se compromete a respetar los derechos humanos de las personas de las comunidades locales de los entornos en los que opera y establecerá los mecanismos necesarios para asegurarlo.

Repsol se compromete a respetar de manera particular los derechos humanos de las personas pertenecientes a grupos o poblaciones que puedan ser más vulnerables, tales como pueblos indígenas, mujeres, minorías nacionales, étnicas, religiosas y lingüísticas, los niños, las personas con discapacidad y los trabajadores migrantes y sus familias.

Para contribuir a todo lo anterior, Repsol, desde el comienzo de su actividad en un entorno local y tan pronto como sea posible en la planificación de los proyectos, establecerá canales de comunicación o difundirá los existentes para facilitar que las comunidades locales puedan transmitir a la Compañía sus inquietudes (Repsol, 2012).

### **2.3. Organigrama Repsol Ecuador S.A.**

El organigrama de la empresa se divide en dos:

El de la unidad de negocio donde están todos los departamentos que trabajan directamente con el proceso productivo de la empresa, y el organigrama de las funciones corporativas donde se encuentran todos los departamentos de apoyo para que el negocio sea productivo.

### 2.3.1. Unidad de negocio.

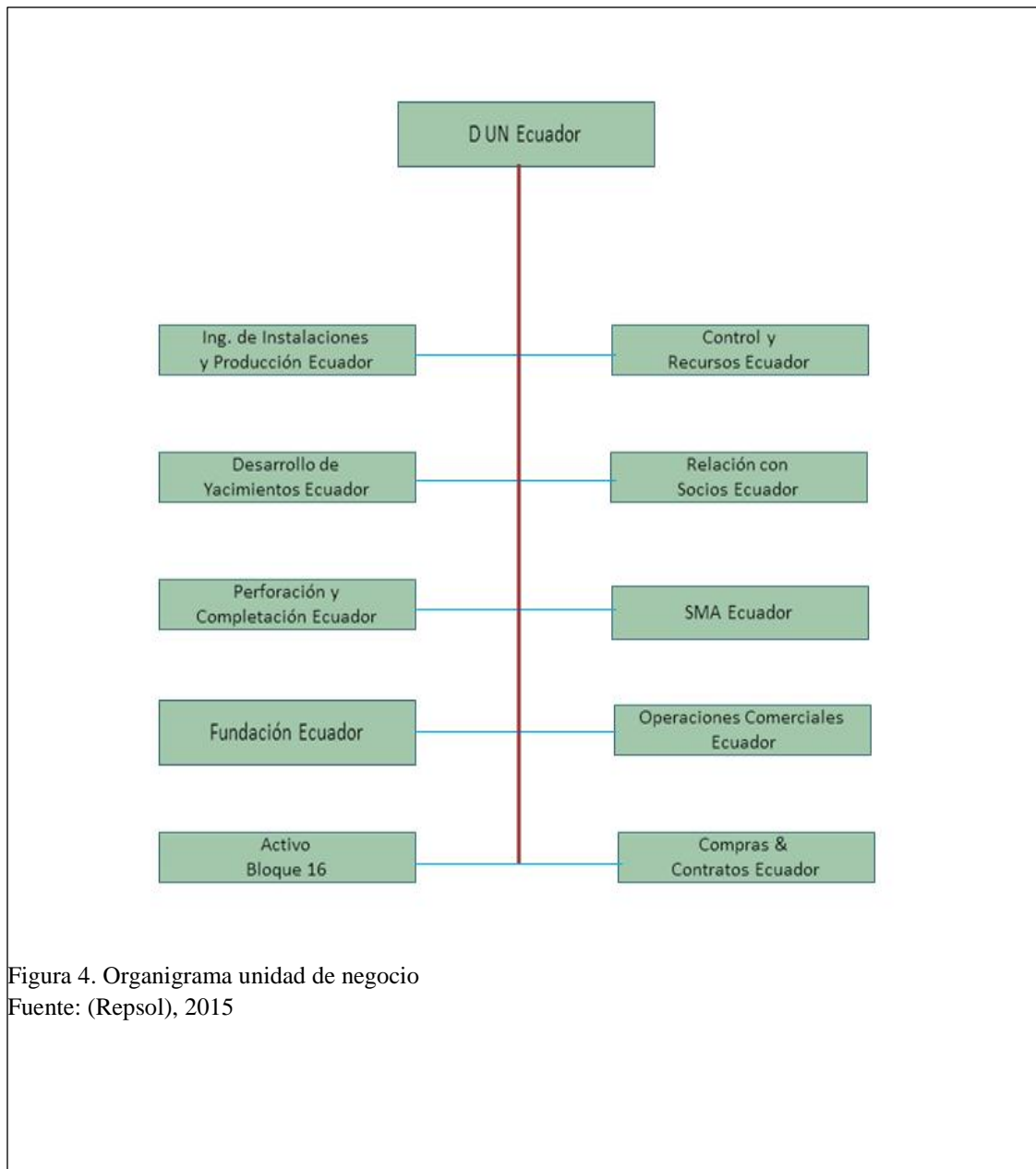


Figura 4. Organigrama unidad de negocio  
Fuente: (Repsol), 2015

### 2.3.2. Funciones corporativas.

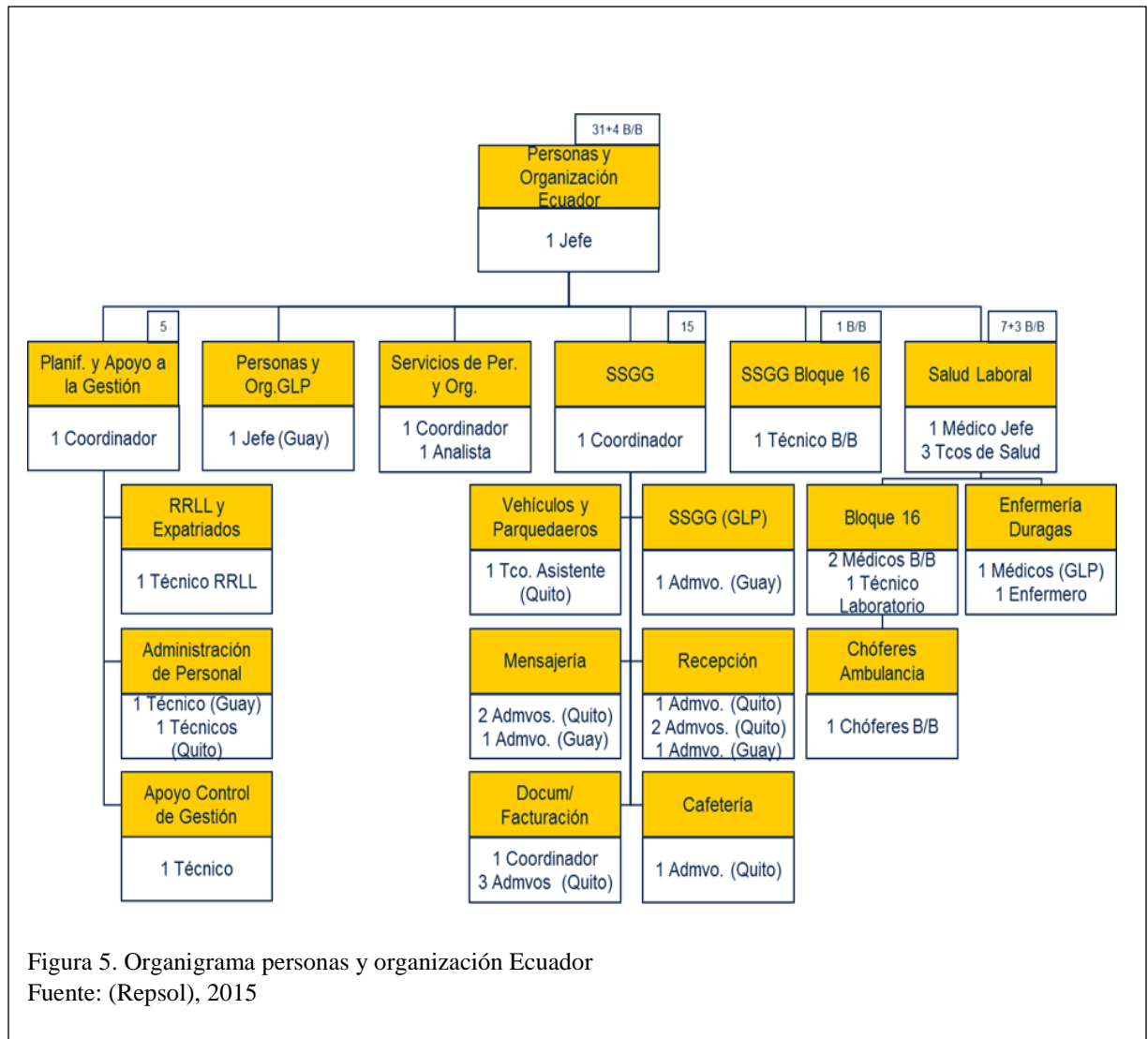


Figura 5. Organigrama personas y organización Ecuador  
Fuente: (Repsol), 2015

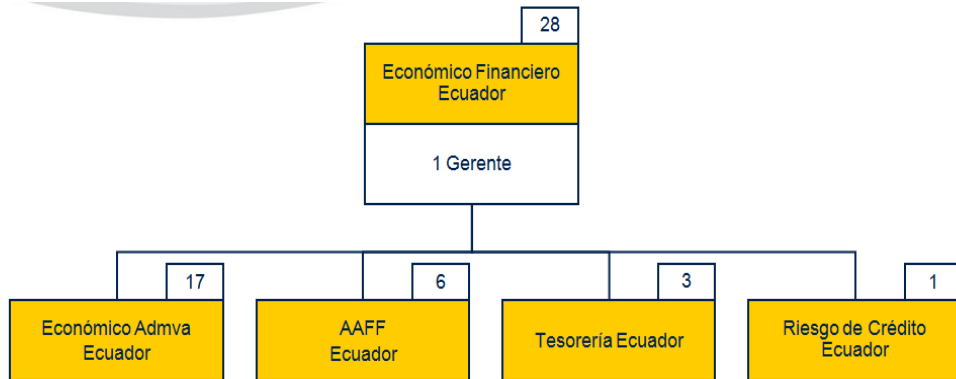


Figura 6. Organigrama económico financiero Ecuador  
Fuente: (Repsol), 2015

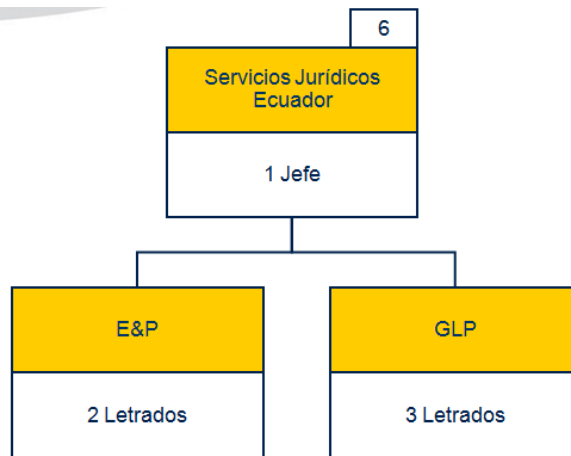
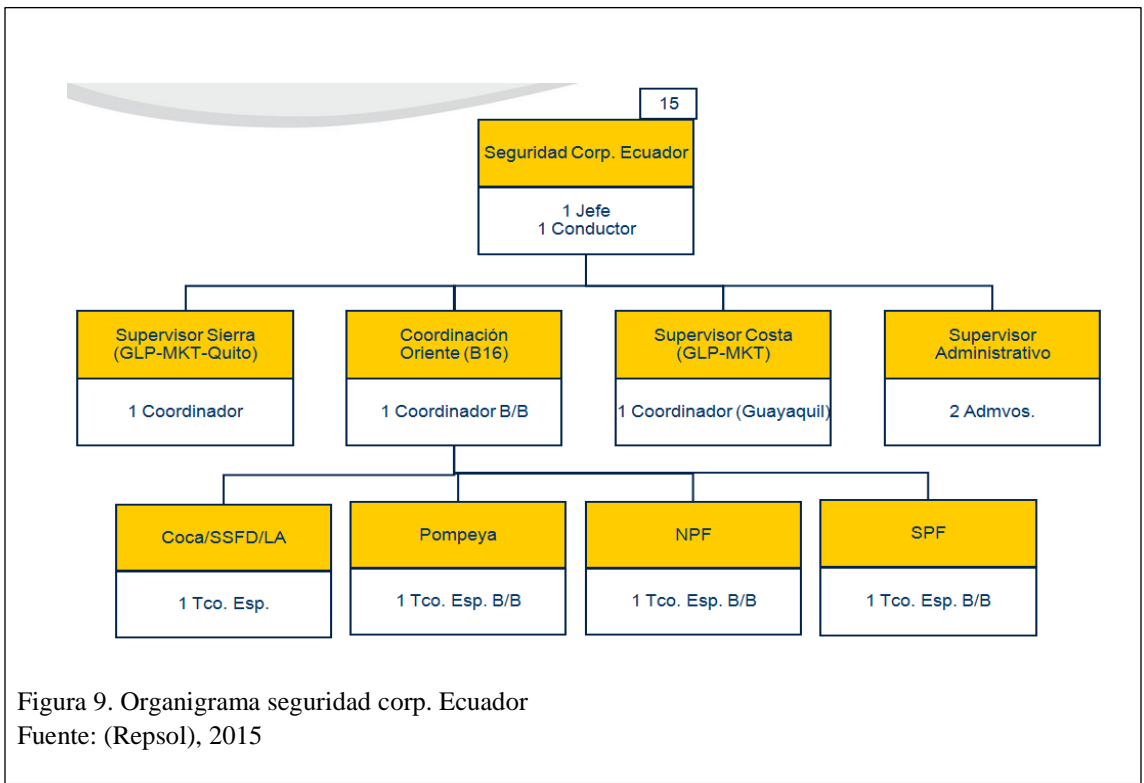
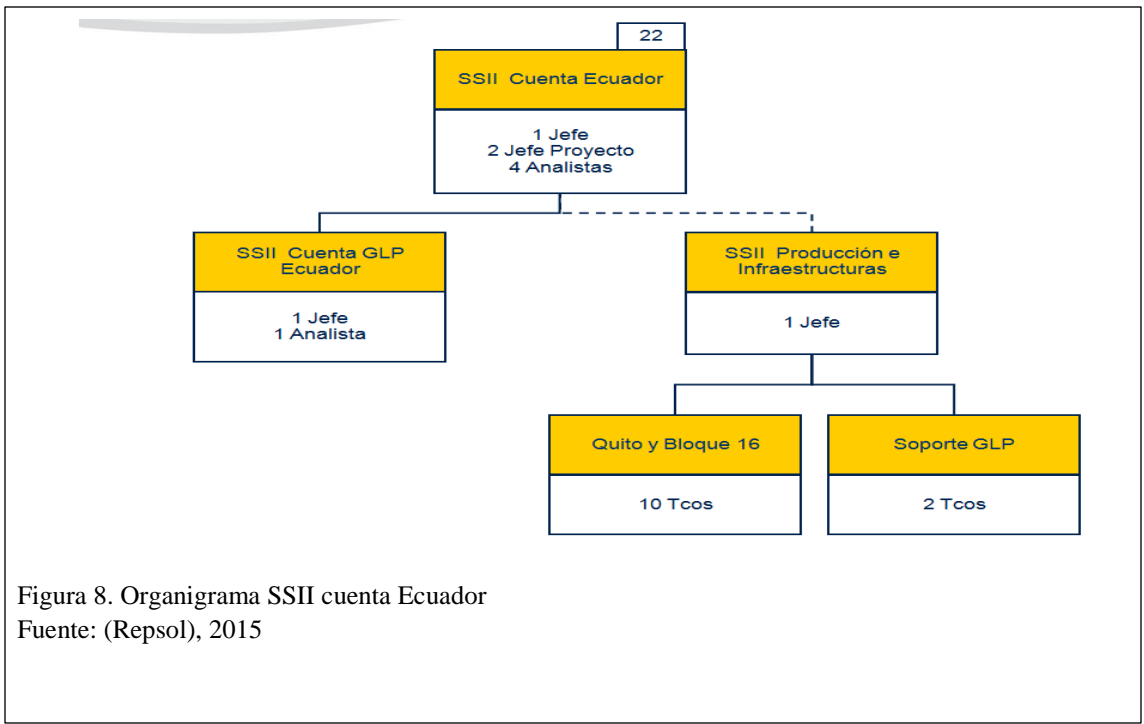


Figura 7. Organigrama servicios jurídicos Ecuador  
Fuente: (Repsol), 2015



## 2.4. Generaciones laborales

Todas las empresas en algún momento de su trayectoria tuvieron o tendrán una mezcla de generaciones laborales dentro de su plantilla, como Repsol Ecuador es una empresa grande según los años hemos tenido la mezcla de algunas generaciones laborales y se analizaran las mismas según la plantilla de cada año.

A continuación una pequeña explicación de que significa cada generación laboral:

- **Generación Veteranos:** Desde el año 1926 hasta 1945, los nacidos antes de 1945 nacieron en la guerra y en la post-guerra, crecieron en una sociedad de escasez y austeridad y fueron educados en una cultura de esfuerzo y dedicación. Tuvieron pocas oportunidades educativas y menos posibilidades de acceder a la universidad. Se educaron en torno a la radio y se incorporaron muy jóvenes al mercado laboral. Muestran gran respeto por la jerarquía y la autoridad y la siguen con el cuestionamiento necesario. Su carrera profesional se desarrolla prácticamente en una sola empresa, a la que son fieles y donde quieren jubilarse.
- **Generación Baby Boom:** Considerado a partir del año 1946, están altamente orientados a la autoridad y al trabajo. Para ellos el liderazgo es igual al control, y tienen una gran resistencia al cambio. Muestran aprecio por la energía y el esfuerzo, así como por el logro pero todavía están más orientados a la presencia que a los resultados, trabajan más horas y se van más tarde que el jefe. Tienen gran sentido del colectivismo y reconocen que de la unión se obtienen grandes resultados.
- **Generación X-** Desde el año 1961, es el grupo más obediente de todos, viven el boom tecnológico (video, PC). Están muy orientados al aprendizaje y a la tecnología, pero son escépticos. Tienen mayor formación académica y experiencia internacional y por ello son más emprendedores. Con más orientación a los resultados que a la presencia, prefieren ser valorados por objetivos que por esfuerzo.

- Generación Millenium- Entre el año 1983 y 1997 son adaptables a los cambios, están muy orientados a la vida personal, más que la profesional. La autoridad está basada en la confianza. Aceptan la diversidad y, aun siendo partidarios del individualismo, se muestran solidarios con las situaciones de otros. Cuestionan más las cosas que las generaciones anteriores y respetan la autoridad ganada.
- Generación Net (Nativos Digitales) - Desde 1998. Se caracterizan por cuatro “Cs”: concisos, concretos, claros y “cambio de tema”. Son multitareas, por lo que están acostumbrados a hacer muchas cosas al mismo tiempo (Lafuente, 2013).

En el caso de nuestro estudio esta combinación de generaciones laborales nos hace comprender las diferentes personalidades de cada una y que la empresa debe apuntar a la satisfacción de cada una de ellas con los diferentes beneficios entregados.

Buscar nuevos enfoques donde impere el respeto, la carga laboral adecuada, los horarios de trabajo flexibles, el código de vestimenta y la ética laboral permitiendo la retención de los colaboradores y convertirse en una oferta laboral atractiva no solo enfocada en la productividad empresarial sino también en las necesidades de los colaboradores.

## **2.5. Beneficios laborales**

Se redactan a continuación los beneficios laborales que tienen los empleados según el código de Trabajo de Ecuador.

- Art. 42 No. 4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;



- Art. 47.- De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario.
- Art. 65.- Días de descanso obligatorio.- Además de los sábados y domingos, son días de descanso obligatorio los siguientes: 1 de enero, viernes santo, 1 y 24 de mayo, 10 de agosto, 9 de octubre, 2 y 3 de noviembre y 25 de diciembre.
- Art. 69.- Vacaciones anuales.- Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.
- Art. 79.- Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.
- Art. 97.- Participación de trabajadores en utilidades de la empresa.- El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así:

El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante

el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador.

El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

- Art. 111.- Derecho a la decimotercera remuneración o bono navideño.- Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.
- Art. 113.- Derecho a la decimocuarta remuneración.- Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general y una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores del servicio doméstico, respectivamente, vigentes a la fecha de pago, que será pagada hasta el 15 de marzo en las regiones de la Costa e Insular, y hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Amazónica. Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales (Código del Trabajo, 2012).

## **2.6. Beneficios Repsol**

En la empresa tenemos beneficios que son cuantificables y otros beneficios que son más bien cualitativos, es decir que no se pueden analizar numéricamente, pero dan un buen ambiente laboral de trabajo.

A continuación explicaremos cada uno de ellos:

### **2.6.1. Beneficios cuantitativos.**

- Bono vestimenta: Como en la empresa Repsol Ecuador S.A. no se utiliza uniformes por política interna esta entregará una vez al año al personal que labora en las Oficinas de Quito tanto para hombres como mujeres un Bono vestimenta de 200,00 dólares para la compra de ropa de oficina.  
Para los empleados que trabajan en la operatividad del negocio es decir en el centro físico del Oriente, ellos gozaran de una dotación de uniformes completos cada año.
- Bono navideño: A más del pago del Décimo Tercer Sueldo que es un pago legal para las compras navideñas Repsol Ecuador S.A. entregará en el mes de diciembre a sus colaboradores, un bono navideño de 300,00 dólares.
- Bono alimentación: Se le otorga a todo el personal que labora en las Oficinas de Quito y corresponde al valor de US\$ 6 diarios por cada día efectivo trabajado en oficinas.  
Para los empleados que trabajan en el Oriente ellos tienen un catering especializado de comida en el cual les ofrecen diferentes menús para el desayuno, almuerzo y merienda, gozan de un nutricionista que controla su modo de comer con su salud.
- Ayuda estudios: La empresa apoya económicamente a los empleados que están interesados en aumentar su conocimiento y contribuir a la formación académica - técnica y al desarrollo del recurso humano de la Empresa, con el fin de optimizar su desempeño laboral y alcanzar un beneficio tanto personal como profesional. Esta ayuda puede ser de un 80% al 100% de la carrera dependiendo el caso.
- Bono de campo: Reciben todas las personas que trabajan en el Bloque 16, es un complemento que consiste en un porcentaje específico sobre el sueldo que recibe

el empleado, con el fin de compensar la condición especial la Jornada de Campo y cuando su destino sea las instalaciones del Oriente Ecuador.

- Plan ahorros: Tiene como finalidad el ahorro por parte de los empleados, para épocas críticas, si el empleado decide optar por el plan de ahorros la empresa descontara del rol de pagos el porcentaje escogido por el empleado que puede ser el 5, 7 o 9% de su sueldo bruto y como recompensa la empresa aporta la misma cantidad y ambos valores serán depositados en un fideicomiso.
- Préstamos: Acuerdo por el que la empresa en calidad de beneficio social, facilita al empleado una determinada cantidad de dinero, para que pueda resolver alguna contingencia personal y posteriormente lo devuelva en un número de cuotas mensuales previamente estipuladas en dicho acuerdo, este préstamo no tiene generación de intereses.

Los préstamos son máximos de cuatro sueldos y se los descuenta en un plazo de 16 meses.

- Anticipos: Acuerdo por el que la empresa facilita al empleado determinada cantidad de dinero en calidad de adelanto de su sueldo, antes de finalizado el mes que se encuentre en curso. Por tal motivo el beneficiario de este beneficio social adquiere la obligación de devolver tal anticipo en un número de cuotas mensuales previamente acordadas.

Los anticipos pueden ser máximos de un sueldo y se lo descuenta en tres meses.

- Préstamo plan de ahorros: Este préstamo se lo realiza a empleados que tengan condiciones especiales y que un préstamo empresa no alcance para cubrir su necesidad. Como este préstamo se lo realiza directamente con el fideicomiso si genera un pago de intereses el que será revisado anualmente y máximo se podrá prestar el 90% de lo que el empleado tiene aportado como aporte personal.

- **Gestión por compromisos:** Es un bono que se entrega a todos los empleados de Repsol Ecuador de acuerdo al cumplimiento de metas anuales, las mismas son medidas en trimestres y al terminar el año son evaluadas y calificadas.
- **Incentivo mediano plazo:** Es un bono que reciben los gerentes de áreas críticas como un programa de retención al personal clave, y este se mide según la obtención de unos compromisos a ser medibles durante 3 años y el cumplimiento de los mismos generan el pago de este bono.
- **Seguro médico:** La empresa a todos sus empleados y familia afilia a un seguro médico privado con un costo del 100% asumido por la empresa en el cual tendrán varios beneficios tanto el empleado como su familia.
- **Seguro de vida:** De igual manera la empresa afilia a todos sus empleados a un seguro de vida en el cual el costo lo asume 100% la empresa.
- **Parqueaderos:** La empresa dota a todos sus empleados de parqueaderos gratuitos ya sean dentro del propio edificio de la oficina o en lugares cercanos.
- **Exámenes ocupacionales o de gabinete:** La empresa anualmente realiza exámenes médicos a todos sus empleados y exámenes especializados dependiendo el caso y la edad de los empleados, el costo lo asume al 100% la empresa.
- **Capacitación:** La empresa entrega anualmente un presupuesto a cada gerente de área para que en consenso con el empleado se asigne un curso que genere el crecimiento de las capacidades del empleado.

#### **2.6.2. Beneficios cualitativos.**

- **Beneficios GPF:** Los tarjetahabientes podrán acceder a ofertas mensuales y beneficios en más de 500 locales a nivel nacional  
Beneficios a nivel nacional en la compra de medicinas y no medicinas en toda la cadena de locales.

- Plan de reconocimiento no monetario: Es un plan que premie los esfuerzos del personal por encima de las expectativas del resultado de su propio trabajo y su buen desempeño, generando compromiso y alineando sus comportamientos y valores con los de la organización.
- Horario de verano: Como Repsol Ecuador siempre trabaja en busca de la conciliación familiar se brinda la posibilidad de que por 3 meses desde el mes de julio hasta el mes de septiembre los empleados puedan salir los días viernes a la una de la tarde y de esta manera compartir más con su familia.
- Horario de pico y placa: Como la mayoría de los empleados de Repsol Ecuador posee carro propio y se les hace muy complicado llegar a trabajar en otro tipo de transporte la empresa ha elaborado un calendario especial de pico y placa.
- Flexibilidad hora de ingreso: Los empleados de Repsol Ecuador tiene la flexibilidad horaria de ingresar a la hora de trabajo de 8:00 de la mañana a 8:30.
- No recuperación de feriados: Todos los feriados decretados por el Gobierno como recuperables, Repsol Ecuador no los recupera como medida de conciliación familiar.
- Teletrabajo: La empresa ha implementado el teletrabajo con el fin de alivianar un poco el estrés de algunos empleados por no poder encontrarse en sus hogares con sus hijos un poco más de tiempo.
- Gimnasio: Como los empleados que trabajan en el Oriente tienen que estar 15 días continuos trabajando sin tener lugares a donde salir, la empresa ha instalado las facilidades necesarias para su recreación y buen uso del tiempo, tienen un gimnasio totalmente equipado y aéreas de recreación donde podrán realizar ejercicio que ayude a liberar la tensión.

## 2.7. Marco metodológico

### 2.7.1. Ciclo de la metodología a implementar.

El ciclo de la metodología de investigación comienza desde la identificación de todos los beneficios adicionales a los legales del país, que entrega Repsol Ecuador a sus empleados, de esta manera tendremos el levantamiento de la información cualitativa, después de esto se realizará la valoración cuantitativa de cuanto representa estos beneficios adicionales a la masa salarial de los empleados diferenciándolos por generaciones laborales. Con este análisis del proceso se podrá determinar de una mejor manera cuales son los beneficios más representativos para cada generación laboral. Finalmente con los resultados de la investigación se podrá evidenciar si Repsol Ecuador podrá tomar la decisión de realizar paquetes de beneficios diferenciados para sus empleados.



## **2.8. Métodos de investigación**

Para el análisis se utilizó el siguiente método de investigación:

Estadística Descriptiva “se encarga de analizar, estudiar y describir a los individuos de una población. Incluye técnicas que se relacionan con el resumen y la descripción de datos numéricos, como en gráficos o pueden incluir análisis mediante cálculos” (Anderson, 2008, pág. 10).

Para el cálculo de la muestra se utilizara:

**Muestreo Aleatorio Estratificado:** Es otra variación del aleatorio simple y consiste en subdividir a la población en subgrupos más homogéneos (Iglesias, 2010).

### **Selección de la muestra estratificada a partir de la población seleccionada**

Para poder seleccionar la cantidad de Empleados a tomar como muestra del total de 496 empleados, lo cual constituye la población.

## **2.9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Con el fin de llevar a cabo este estudio, el método a utilizar será la estadística descriptiva que ayudará a investigar las características de la muestra y de esta manera profundizar los conocimientos para el desarrollo de la tesis.

Además, este estudio se basa en una investigación de campo, debido a que los datos se recogen de manera directa mediante la observación de la realidad en el ambiente laboral. Adicionalmente los datos serán recopilados con distintas técnicas e instrumentos como: encuestas y entrevistas, las mismas que serán aplicadas a los empleados de Repsol Ecuador.

La utilización de esta técnica, se materializará por medio de una encuesta unificada, elaborada con el propósito de recoger información en función de la percepción que tienen los empleados con respecto a los beneficios entregados por la compañía.



Igualmente, se empleará el muestreo a los empleados de Repsol Ecuador, para que de ésta manera se esté garantizando el análisis de satisfacción del cliente interno por parte del departamento de Recursos Humanos.

Tomando en cuenta la información anterior, se establecen los siguientes datos para la toma de la muestra para la aplicación de la encuesta:

## 2.10. Determinación de la cantidad de la población

Relacionamos la cantidad de trabajadores que tiene la población, en este caso son los 496 a nivel nacional.

a) Fórmula para la determinación de la muestra.

✓ Tamaño de la muestra teórica ( $n_0$ )

$$n_0 = \left(\frac{Z}{\varepsilon}\right)^2 * p * q$$

✓ Tamaño de la muestra real ( $n$ )

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Dónde:

$n_0$ =Cantidad teórica de elementos de la muestra

$n$  = Cantidad real de elementos de la muestra a partir de la población asumida o de los estratos asumidos en la población.

$N$ =Total de la población

$Z$ =Valor estandarizado en función del grado de confiabilidad

99 % -----  $z = 2,58$

95 % -----  $z = 1,96$

90 % -----  $z = 1,64$

$\epsilon$ =Error asumido en el cálculo

- Para  $3 \leq N \leq 10$  ----- Se asume  $\epsilon = 0.1$  (un error del 10 %).
- Para  $N > 10$  ----- Se asume  $\epsilon = 0.05$  (un error del 5 %).

$q$  = Probabilidad de la población que No presenta las características

El autor se propone la siguiente tabla:

Para  $3 \leq N \leq 19$  ----- Se asume  $q = 0,01$  (un 1 %).

- Para  $20 \leq N \leq 29$  ----- Se asume  $q = 0,01$  hasta  $0,02$  (del 1 al 2 %).
- Para  $30 \leq N \leq 79$  ----- Se asume  $q = 0,02$  hasta  $0,05$  (del 2 al 5 %).
- Para  $80 \leq N \leq 159$  ---- Se asume  $q = 0,05$  hasta  $0,10$  (del 5 al 10 %).
- Para  $N \geq 160$  ----- Se asume  $q = 0,05$  hasta  $0,20$  (del 5 al 20 %).

$p$ =Probabilidad de la población que presenta las características

Como  $p + q = 1$  (Probabilidad máxima)

$$p=1-q$$

- a) Determinación del grado de confiabilidad y con ello el valor de  $z$
- b) Determinación del valor del error asumido en el cálculo
- c) Determinación del valor de la probabilidad que tiene la muestra de no poseer las mismas cualidades de la población ( $q$ )
- d) Cálculo de la probabilidad que tiene la muestra de poseer las mismas cualidades de la población ( $p$ )
- e) Cálculo del tamaño de la muestra teórica ( $n_0$ )
- f) Cálculo del tamaño de la muestra real ( $n$ )
- g) Selección de los empleados

## 2.11. Población y muestra

### 2.11.1. Población.

En Repsol Ecuador existen 496 empleados a nivel nacional, de los cuales se va a tomar una muestra para realizar el análisis de la percepción de los beneficios adicionales que entrega la empresa y los principales motivadores.

### 2.11.2. Muestra.

Para seleccionar la cantidad de empleados a tomar como muestra del total de 496 en Repsol Ecuador, se va a plantear lo siguiente:

- Determinación del grado de confiabilidad y con ello el valor de  $z$

En el estudio se asumió un grado de confiabilidad de un 95 %, por lo tanto:

$$Z = 1.96$$

- Determinación del valor del error asumido en el cálculo

Como el número de empleados es igual a 496, se asume un 5% (0,1). Entonces:

$$\varepsilon = 0.05$$

- Determinación del valor de la probabilidad que tiene la muestra de no poseer las mismas cualidades de la población ( $q$ )

Del análisis anterior, como el número de trabajadores es 496, entonces aplicando la tabla para los valores de  $q$ , se asume trabajar con el 5%, Entonces:

$$q = 0.05$$

- Cálculo de la probabilidad que tiene la muestra de poseer las mismas cualidades de la población ( $p$ )

Como ya se determinó el valor de  $q$  (probabilidad de la proporción que no presenta las características):

$$p = 1 - 0.05 = 0.95$$

- Cálculo del tamaño de la muestra teórica ( $n_0$ )

$$n_0 = \left(\frac{Z}{\varepsilon}\right)^2 * p * q$$

$$n_0 = \left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 * 0.95 * 0.05$$

$$n_0 = 72.99$$

- Cálculo del tamaño de la muestra real ( $n$ )

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$$n = \frac{72.99}{1 + \frac{72.99}{496}}$$

$$n = 63,63$$

De lo anterior se tiene que de un total de 496 empleados de Repsol Ecuador que constituyen la cantidad total que tiene la población, considerando un 95 % el nivel de confianza, asumiendo que el error de cálculo ( $\epsilon$ ) sea de un 5 % (0,05) y considerando que solamente el 5 % de la muestra seleccionada no reúna las características de la población ( $q= 0, 05$ ), se determinó que la muestra representativa de dicha población es de 64 empleados.

## 2.12. Tabulación de la encuesta

Para tabular la encuesta se utilizará el sistema de conversión de la escala de Likert.

La escala de Likert es un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como neutral y negativo de cada enunciado.

Después de completar el cuestionario cada elemento se puede analizar por separado o se le puede dar una escala de tipo ordinal (Sánchez, 2010).

**Tabla 2. Escala de Likert**

Escala de Likert	Escala Numérica
Sin Impacto	0
Bajo Impacto	1
Impacto Normal	3
Alto Impacto	5
No Aplica	N/A

Nota: Elaborado por: Alejandra Barahona

- Para definir el nivel de impacto se calculará el promedio de la variable demográfica edad para cada factor, debido a que lo que nos interesa identificar son los motivadores para cada generación laboral

**Tabla 3. Nivel de Impacto**

Nivel de Impacto	Rango de Promedio
Alto Impacto	4,25 a 5,00
Impacto Normal	3,00 a 4,24
Bajo Impacto	0,10 a 2,99

Nota: Elaborado por: Alejandra Barahona

## 2.12.1. Resultados.

### 2.12.1.1. *Compensaciones y beneficios.*

Tabla 4. Compensación y beneficios

GENERACIONES LABORALES	Promedio de salario base	Promedio de compensación variable (GxC) asociado al desempeño	Promedio de incentivo de medio plazo	Promedio de bono de campo / horas extraordinarias	Promedio de programa de beneficios sociales	Promedio de programa de reconocimiento no monetario
<b>Femenino</b>	<b>4,07</b>	<b>4,33</b>	<b>4,03</b>	<b>3,81</b>	<b>3,63</b>	<b>2,50</b>
Babyboomers	5,00	5,00	4,00	4,00	3,67	3,00
Millenials	4,37	4,47	3,71	4,33	3,94	2,50
Xers	3,67	4,14	4,38	3,21	3,35	2,42
<b>Masculino</b>	<b>3,92</b>	<b>3,78</b>	<b>3,29</b>	<b>3,61</b>	<b>3,39</b>	<b>2,42</b>
Babyboomers	3,81	3,56	3,48	3,17	3,47	2,57
Millenials	4,29	3,94	3,45	3,93	3,44	2,62
Xers	3,74	3,74	3,14	3,51	3,34	2,27
<b>Total general</b>	<b>3,94</b>	<b>3,86</b>	<b>3,38</b>	<b>3,63</b>	<b>3,42</b>	<b>2,43</b>

Nota: En la tabla se observa el nivel de impacto de los beneficios de compensación y beneficios. Elaborado por: Alejandra Barahona.

## ➤ **Análisis de compensación y beneficios**

Como se puede observar en la tabla las respuestas varían según la generación laboral a la que pertenecen los empleados e inclusive al género de cada uno.

Para la generación Babyboomers, Generación X y Millenium, femenino lo que más impacto les causa en compensación y beneficios es el salario base, la compensación variable del GXC y el pago del incentivo a mediano plazo, con lo que podemos concluir que lo que más les motiva es el dinero en efectivo que reciben, dejando de lado los otros beneficios que no son tan tangibles en el bolsillo y que no tienen un impacto bajo más bien tienen un impacto normal, y la empresa debe trabajar en promover de una mejor manera estos otros beneficios.

Con respecto a las generaciones Babyboomers, Generación X y Millenium, masculino lo que más impacto les causa de igual manera es el salario base y el pago de la compensación variable Gestión por Compromisos (GXC), pero con un impacto normal, es decir un impacto menor al del femenino, dejando a los otros beneficios con un impacto bajo, esto nos quiere decir o bien que la empresa no está promoviendo bien estos beneficios o que simplemente no son interesantes a los ojos de los empleados.

Todas las generación es en este caso concuerdan que lo más importante o lo que más les impacta es el salario base y los ingresos que reciben directamente en el bolsillo.

### 2.12.1.2. Oportunidades futuras.

Tabla 5. Oportunidades futuras

GENERACIONES LABORALES	Promedio de formación individual (presencial / on line)	Promedio de programas de coaching / mentoring	Promedio de empoderamiento	Promedio de planes de carrera	Promedio de desarrollo del liderazgo	Promedio de oportunidad de ser formador interno	Promedio de rotación y movilidad	Promedio de carrera internacional (expatriaciones)	Promedio de pasantías internacionales	Promedio de sistema de promociones / clasificación profesional
<b>Femenino</b>	<b>3,64</b>	<b>3,67</b>	<b>4,19</b>	<b>4,41</b>	<b>4,24</b>	<b>3,71</b>	<b>3,95</b>	<b>4,34</b>	<b>4,23</b>	<b>4,28</b>
Babyboomers	3,00	3,00	4,33	4,33	5,00	4,33	1,67	5,00	3,67	3,67
Millenials	3,63	3,29	4,12	4,68	4,37	3,71	4,47	4,26	4,56	4,26
Xers	3,72	4,19	4,24	4,12	4,00	3,61	3,80	4,39	4,00	4,39
<b>Masculino</b>	<b>3,69</b>	<b>3,03</b>	<b>3,48</b>	<b>3,80</b>	<b>3,84</b>	<b>3,20</b>	<b>3,48</b>	<b>3,74</b>	<b>3,85</b>	<b>3,92</b>
Babyboomers	3,23	2,93	3,72	3,37	3,63	2,87	3,40	3,88	4,16	3,72
Millenials	4,10	3,13	3,41	4,01	3,99	3,46	3,68	4,07	4,07	4,20
Xers	3,57	3,01	3,47	3,79	3,82	3,14	3,38	3,50	3,67	3,79
<b>Total general</b>	<b>3,68</b>	<b>3,12</b>	<b>3,59</b>	<b>3,89</b>	<b>3,90</b>	<b>3,28</b>	<b>3,55</b>	<b>3,84</b>	<b>3,91</b>	<b>3,97</b>

Nota: En la tabla se observa el nivel de impacto de los beneficios de oportunidades futuras. Elaborado por: Alejandra Barahona



### ➤ **Análisis de oportunidades futuras**

Para la generación Babyboomers femenino lo que más impacto les causa es el desarrollo de liderazgo y un plan de carrera internacional y lo que menos impacto les causa es una rotación o movilidad interna, para la generación X lo que les causa un mayor impacto es una carrera internacional y un cambio de categoría profesional y lo que menos tiene impacto es ser un formador interno, es decir no les interesa entregar el conocimiento que han adquirido, en cambio para la generación Millenium lo que más impacto les causa son los planes de carrera y es razonable porque recién se están abriendo puertas para demostrar su capacidad y necesitan tener un plan de carrera profesional y lo que menos les interesa son los programas de Coaching o Mentoring.

Para los empleados de la generación Babyboomers masculino lo que más les impacta es la posibilidad de tener una pasantía internacional y lo que menos les impacta son los programas de Coaching, ellos tienen una gran experiencia en su trabajo y necesitan expandir su conocimiento. Para los empleados de la generación X lo que más les impacta es el desarrollo del liderazgo lo que también es obvio porque ellos se encuentran en la transición de llegar a ser jefes o gerentes de su área y para esto necesitan desarrollar sus habilidades de liderazgo. Y para los Millenium lo que más les impacta es un crecimiento de su categoría profesional lo que significaría mayores responsabilidades y lo que menos les motiva es el programa de Coaching.

Con esto podemos darnos cuenta que a todas las generaciones lo que menos les impacta son los programas de coaching y Mentoring, pero tienen un impacto normal, en esta categoría todas las puntuaciones son buenas, no existe ninguna que tenga un bajo impacto en el interés de los empleados.

### 2.12.1.3. Calidad de vida.

Tabla 6. Calidad de vida

<b>GENERACIONES LABORALES</b>	<b>Promedio de programas de salud preventiva (medicina empresarial)</b>	<b>Promedio de flexibilidad horaria (conciliación vida laboral/personal)</b>	<b>Promedio de integración de la familia en programas internos</b>	<b>Promedio de jornadas reducidas (verano)</b>	<b>Promedio de programa de teletrabajo</b>	<b>Promedio de facilidades para la excedencia temporal</b>
<b>Femenino</b>	<b>4,02</b>	<b>4,32</b>	<b>3,44</b>	<b>3,89</b>	<b>3,69</b>	<b>3,41</b>
Babyboomers	5,00	4,33	3,00	3,00	3,00	3,00
Millenials	3,79	4,29	2,94	3,29	3,00	2,62
Xers	4,14	4,33	3,90	4,40	4,25	4,00
<b>Masculino</b>	<b>3,91</b>	<b>3,99</b>	<b>3,31</b>	<b>2,96</b>	<b>2,33</b>	<b>2,82</b>
Babyboomers	3,86	3,52	3,23	2,85	2,13	2,56
Millenials	4,01	4,19	3,21	3,22	2,73	3,04
Xers	3,87	3,99	3,38	2,81	2,11	2,74
<b>Total general</b>	<b>3,93</b>	<b>4,04</b>	<b>3,33</b>	<b>3,14</b>	<b>2,63</b>	<b>2,92</b>

Nota: En la tabla se observa el nivel de impacto de los beneficios de calidad de vida. Elaborado por: Alejandra Barahona.

➤ **Análisis de calidad de vida**

En la calidad de vida para los Babyboomers lo más importante son los programas de salud preventiva y esto no me sorprende, ellos buscan una tranquilidad con respecto a su salud y lo más importante es tener un seguro médico que cubra todas las posibles enfermedades que se puedan presentar según la edad para el género femenino esto tiene un mayor impacto que para el sexo masculino pero de igual forma es lo que más les impacta en comparación con los demás aspectos que tienen un impacto normal.

Para la generación X lo que más les impacta es la reducción de jornada laboral y flexibilidad horaria lo que también es lógico la generación X busca más la conciliación laboral con la familiar y como están en plena época de educar a sus hijos lo que más les importa es tener un poco más de tiempo con ellos.

Y a la generación del Millenium lo que más les impacta es la flexibilidad horaria esta generación está más adaptada a la vida personal que a la profesional, son cambiantes y la responsabilidad se encuentra con la confianza.

### 2.12.1.4. Prácticas laborales.

**Tabla 7. Prácticas laborales**

GENERACIONES LABORALES	Promedio de programas de reuniones a todo nivel	Promedio de accesibilidad con las autoridades	Promedio de buzón de sugerencias	Promedio de desayunos de trabajo con el personal	Promedio de encuestas internas de satisfacción	Promedio de inclusión social (capacidades diferentes, mayores, extranjeros)	Promedio de medición del desempeño	Promedio de política disciplinaria (justicia, equidad y oportunidad)	Promedio de gestión del clima laboral	Promedio de estabilidad en el trabajo (continuidad laboral en el tiempo)	Promedio de impulso de la innovación y creatividad	Promedio de liderazgo gerencial / directivo	Promedio de nivel de tecnología empleada
<b>Femenino</b>	<b>3,30</b>	<b>3,60</b>	<b>2,31</b>	<b>2,93</b>	<b>2,81</b>	<b>3,60</b>	<b>3,93</b>	<b>3,81</b>	<b>3,93</b>	<b>4,53</b>	<b>4,05</b>	<b>3,71</b>	<b>3,69</b>
Babyboomers	3,00	3,00	3,67	3,00	3,00	4,33	4,33	4,33	4,33	4,33	5,00	4,33	5,00
Millenials	3,06	3,67	2,33	3,16	2,63	3,78	4,05	4,05	4,05	4,68	3,84	3,56	3,44
Xers	3,55	3,62	2,10	2,71	2,95	3,33	3,76	3,52	3,76	4,43	4,10	3,75	3,71
<b>Masculino</b>	<b>2,96</b>	<b>3,36</b>	<b>2,36</b>	<b>2,76</b>	<b>2,79</b>	<b>3,20</b>	<b>3,51</b>	<b>3,58</b>	<b>3,55</b>	<b>4,31</b>	<b>3,67</b>	<b>3,70</b>	<b>3,87</b>
Babyboomers	2,75	2,97	2,50	2,84	2,87	3,00	3,03	3,31	3,28	3,88	3,45	3,24	3,84
Millenials	3,01	3,44	2,28	2,40	2,69	3,05	3,77	3,66	3,60	4,51	3,71	3,77	3,89
Xers	2,99	3,41	2,36	2,95	2,82	3,33	3,48	3,60	3,58	4,29	3,69	3,76	3,86
<b>Total general</b>	<b>3,01</b>	<b>3,40</b>	<b>2,35</b>	<b>2,79</b>	<b>2,79</b>	<b>3,27</b>	<b>3,58</b>	<b>3,62</b>	<b>3,61</b>	<b>4,34</b>	<b>3,72</b>	<b>3,70</b>	<b>3,84</b>

Nota: En la tabla se observa el nivel de impacto de los beneficios de prácticas laborales. Elaborado por: Alejandra Barahona.

### ➤ **Análisis de prácticas laborales**

En la generación Babyboomers femenino lo que más les impacta es la tecnología empleada y el impulso en la creatividad e innovación y lo que menos les impacta son las reuniones con la alta gerencia o desayunos de trabajo con el personal, lo que les representa aburrido o de poco interés. La generación X y la del Millenium les impacta más la estabilidad laboral en el tiempo lo que es lógico son económicamente activas y seguramente tienen una familia que alimentar y el trabajo es lo más importante para ellas y lo que menos les impacta son los buzones de sugerencias con lo cual la empresa debe trabajar más para crear un buen canal de comunicación.

Para los trabajadores masculinos a las tres generaciones lo que más les impacta es la estabilidad en el trabajo en el tiempo de igual manera que a las mujeres, aquí podemos darnos cuenta que la situación económica en el país está un poco difícil y más para el sector petrolero y es por este motivo que los empleados quieren mantener su trabajo y estabilidad, para los Babyboomers no es tan alto el impacto ya que están en su etapa final de trabajador y en su tiempo pues ya construyeron todo lo que necesitaban para su vida y su jubilación.

Las demás categorías tienen un impacto bajo y esto significa que la empresa tiene que crear nuevas prácticas laborales que tengan un mayor impacto es los trabajadores, estamos viendo que a los trabajadores no les interesan las reuniones de gerencia o los desayunos de trabajo con sus colaboradores.

**2.12.1.5. Relaciones de trabajo y networking.**

**Tabla 8. Relaciones de trabajo y networking**

<b>GENERACIONES LABORALES</b>	<b>Promedio de relaciones internas con jefes, colaboradores y pares</b>	<b>Promedio de respeto a los derechos laborales</b>	<b>Promedio de eventos sociales</b>	<b>Promedio de intranet y chat corporativo</b>	<b>Promedio de actividades, instalaciones o facilidades deportivas</b>	<b>Promedio de espacios de trabajo abiertos y flexibles</b>	<b>Promedio de blogs y foros en línea</b>
<b>Femenino</b>	<b>4,23</b>	<b>4,28</b>	<b>3,05</b>	<b>2,90</b>	<b>2,95</b>	<b>3,38</b>	<b>2,20</b>
Babyboomers	4,33	4,33	3,00	2,33	4,00	3,00	3,00
Millenials	4,11	4,11	2,84	2,84	2,63	3,32	2,06
Xers	4,33	4,43	3,24	3,05	3,14	3,50	2,20
<b>Masculino</b>	<b>4,07</b>	<b>4,14</b>	<b>3,00</b>	<b>2,95</b>	<b>3,45</b>	<b>3,58</b>	<b>2,58</b>
Babyboomers	3,61	3,79	2,72	3,03	3,73	3,36	2,48
Millenials	4,24	4,37	3,04	2,82	3,47	3,75	2,38
Xers	4,09	4,09	3,05	3,00	3,38	3,53	2,71
<b>Total general</b>	<b>4,10</b>	<b>4,16</b>	<b>3,01</b>	<b>2,94</b>	<b>3,38</b>	<b>3,55</b>	<b>2,52</b>

Nota: En la tabla se observa el nivel de impacto de los beneficios de relaciones de trabajo y networking. Elaborado por: Alejandra Barahona.

➤ **Análisis de relaciones de trabajo y networking**

En esta categoría todas las generaciones laborales tanto femenina como masculina concuerdan que lo que más les impacta es el respeto a los derechos laborales y las relaciones internas con los jefes, colaboradores y los pares, esto quiere decir que aprecian tener un buen lugar para trabajar, un lugar tranquilo de armonía para todos, lo siguiente que tiene un buen impacto son las instalaciones lo que nos permite apreciar lo que se indicaba anteriormente que todas las generaciones aprecian el lugar de trabajo que tenga las comodidades necesarias para poder trabajar.

Lo que menos les impacta o interesa son los blogs o foros en línea estos tienen un impacto bajo para lo cual la empresa debe buscar otros métodos de comunicación más efectivos, que integren al personal.

**2.12.1.6. Reputación, cultura e imagen.**

**Tabla 9. Reputación, cultura e imagen**

<b>GENERACIONES LABORALES</b>	<b>Promedio de responsabilidad social corporativa</b>	<b>Promedio de políticas medio ambientales y sociales</b>	<b>Promedio de cultura de valores</b>	<b>Promedio de programas de inclusión social</b>	<b>Promedio de voluntariados corporativos</b>	<b>Promedio de imagen de marca</b>	<b>Promedio de programas de ética y conducta</b>	<b>Promedio de igualdad de oportunidades</b>
<b>Femenino</b>	<b>3,95</b>	<b>4,16</b>	<b>4,16</b>	<b>4,02</b>	<b>3,77</b>	<b>3,88</b>	<b>4,07</b>	<b>4,16</b>
Babyboomers	5,00	3,67	3,67	3,67	3,67	3,00	4,33	4,33
Millenials	3,63	3,74	3,84	3,78	3,32	3,79	3,89	4,26
Xers	4,14	4,62	4,52	4,29	4,19	4,10	4,19	4,05
<b>Masculino</b>	<b>3,50</b>	<b>3,90</b>	<b>3,86</b>	<b>3,37</b>	<b>2,80</b>	<b>3,50</b>	<b>3,73</b>	<b>4,12</b>
Babyboomers	3,19	3,64	3,76	3,13	2,65	3,45	3,75	3,76
Millenials	3,61	3,87	3,80	3,28	2,87	3,44	3,73	4,09
Xers	3,51	3,97	3,92	3,48	2,79	3,54	3,73	4,22
<b>Total general</b>	<b>3,57</b>	<b>3,94</b>	<b>3,91</b>	<b>3,47</b>	<b>2,95</b>	<b>3,56</b>	<b>3,78</b>	<b>4,12</b>

Nota: En la tabla se observa el nivel de impacto de los beneficios de reputación, cultura e imagen. Elaborado por: Alejandra Barahona.



➤ **Análisis de reputación, cultura e imagen**

En esta categoría a los Babyboomers femenino lo que más les impacta es la responsabilidad social corporativa lo que nos hace ver que los empleados de mayor edad se preocupan de la responsabilidad que tiene la empresa con los demás, y lo que menos les impacta es la imagen de marca. Para la generación X lo que más les impacta son las políticas medio ambientales y sociales lo que nos deja ver que son personas preocupadas por el medio ambiente, y a los Millenium les impacta más la igualdad de oportunidades, es lógico para sobresalir en el lugar de trabajo necesitan tener la oportunidad de demostrar lo que pueden hacer.

En cambio a las tres generaciones, masculino lo que más les impacta es la igualdad de oportunidades en un menor impacto a los Babyboomers que también les impacta la cultura de valores, pero a todos les impacta el que la compañía les ofrezca igualdad de oportunidades para su crecimiento profesional y personal y en un impacto bajo esta el tema del voluntariado corporativo, es esto la empresa debe interactuar un poco más, al parecer a los empleados no les interesa participar en programas de bienestar social, es decir no les importa lo que esté sucediendo con el resto de la sociedad.

2.12.1.7. *Condiciones del trabajo.*

Tabla 10. Condiciones del trabajo

<b>GENERACIONES LABORALES</b>	<b>Promedio de cuidado de la seguridad en el puesto de trabajo</b>	<b>Promedio de confort y ergonomía</b>	<b>Promedio de distribución de la carga de trabajo (adecuada y equitativa)</b>	<b>Promedio de buena supervisión y adecuado feed back (justicia e imparcialidad)</b>	<b>Promedio de autonomía para trabajar</b>	<b>Promedio de funciones retadoras</b>
<b>Femenino</b>	<b>4,33</b>	<b>4,14</b>	<b>4,09</b>	<b>4,14</b>	<b>4,28</b>	<b>4,17</b>
Babyboomers	4,33	4,33	4,33	4,33	4,33	4,33
Millenials	4,11	3,95	4,16	4,32	4,47	4,22
Xers	4,52	4,29	4,00	3,95	4,10	4,10
<b>Masculino</b>	<b>4,37</b>	<b>4,03</b>	<b>4,12</b>	<b>4,06</b>	<b>4,22</b>	<b>4,17</b>
Babyboomers	3,94	3,76	3,76	3,78	4,21	4,19
Millenials	4,40	4,18	4,39	4,17	4,39	4,33
Xers	4,46	4,01	4,04	4,06	4,13	4,08
<b>Total general</b>	<b>4,37</b>	<b>4,05</b>	<b>4,11</b>	<b>4,07</b>	<b>4,23</b>	<b>4,17</b>

Nota: En la tabla se observa el nivel de impacto de los beneficios de condiciones de trabajo. Elaborado por: Alejandra Barahona.

➤ **Análisis de condiciones del trabajo**

En esta categoría a los Babyboomers femenino les impacta de la misma medida todos factores a estudiar como la seguridad en el puesto de trabajo y las funciones retadoras y la capacidad para trabajar de manera autónoma, a la generación X les impacta la seguridad en el puesto de trabajo que ya lo habíamos visto en un factor anterior pero esto se refiere a la seguridad física en el puesto de trabajo y a los Millenium les impacta la autonomía para trabajar que también concuerda con otro factor estudiado. Lo que menos les impacta es el confort y la ergonomía y la supervisión del jefe y el feedback.

Para los trabajadores masculinos Millenium y generación X les impacta más la seguridad en el puesto de trabajo, esto es entendible porque la mayoría se encuentra en las instalaciones del Bloque 16 y necesitan de equipo especial para trabajar y cuidar su seguridad física. Para los Babyboomers tiene un impacto normal la autonomía para trabajar esto se debe a su experiencia en su lugar de trabajo y no necesitan que el jefe este controlándoles todo y deben tener la suficiente confianza para delegar responsabilidades.

2.12.1.8. Programa de beneficios.

Tabla 11. Programa de beneficios

GENERACIONES LABORALES	Promedio de seguro médico (personal y familiar)	Promedio de seguro de vida	Promedio de bono de vestimenta	Promedio de ayuda de estudios	Promedio de préstamos personales y/o adelantos de nómina	Promedio de planes previsionales (de ahorro)	Promedio de bono navideño	Promedio de subsidio de alimentación	Promedio de plan de telefonía móvil
<b>Femenino</b>	<b>4,51</b>	<b>4,28</b>	<b>3,89</b>	<b>4,36</b>	<b>3,85</b>	<b>4,14</b>	<b>4,14</b>	<b>4,00</b>	<b>3,17</b>
Babyboomers	4,33	4,33	3,00	4,33	5,00	4,33	4,33	4,00	3,00
Millenials	4,42	3,89	3,73	4,63	3,41	4,06	4,26	3,93	3,22
Xers	4,62	4,62	4,15	4,15	4,10	4,19	4,00	4,05	3,14
<b>Masculino</b>	<b>4,37</b>	<b>4,28</b>	<b>3,39</b>	<b>4,02</b>	<b>3,81</b>	<b>4,37</b>	<b>4,05</b>	<b>3,85</b>	<b>3,24</b>
Babyboomers	4,12	4,03	2,88	3,52	4,04	4,03	3,63	3,56	3,04
Millenials	4,43	4,24	3,47	4,29	3,72	4,42	4,13	4,13	3,33
Xers	4,40	4,36	3,48	3,97	3,81	4,41	4,09	3,71	3,23
<b>Total general</b>	<b>4,39</b>	<b>4,28</b>	<b>3,48</b>	<b>4,08</b>	<b>3,81</b>	<b>4,33</b>	<b>4,06</b>	<b>3,88</b>	<b>3,23</b>

Nota: En la tabla se observa el nivel de impacto de los beneficios de programa de beneficios. Elaborado por: Alejandra Barahona.

➤ **Análisis de programas de beneficios**

Para los Babyboomers femenino lo más importante y con mayor impacto es el plan de préstamos y anticipos empresa y lo que tiene un menor impacto es el bono vestimenta. Para la generación X lo que más impacta es el plan de seguro médico y seguro de vida lo que es entendible porque esta generación está formando una familia y les interesa el plan médico familiar y lo que menos les impacta es el plan de telefonía móvil.

Para los empleados masculinos de igual manera lo que más les impacta es el seguro médico y el plan de pensión del plan de ahorros que da la empresa, todos los factores tienen un impacto sea este alto o medio pero ninguno tiene un bajo impacto.

Es por este motivo que la empresa debe trabajar más en crear paquetes de beneficios que impacten el ingreso del empleado.

## **CAPÍTULO 3**

### **DESARROLLO DEL PROYECTO – ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE BENEFICIOS**

Este capítulo contiene el análisis de los beneficios adicionales que entrega la empresa Repsol Ecuador S.A. a sus empleados, el principal objetivo es analizar el impacto que tienen estos beneficios para la estabilidad laboral del empleado y su vida personal, saber si influyen en la eficiencia y eficacia del trabajador y si son generantes de un compromiso para con la compañía.

El análisis de cada uno de los beneficios nos permitirá saber si se está llegando a los empleados de la forma en que la compañía quiere y si es necesario se tendrán que replantear algunos de ellos para que estos sean mejor vistos por los empleados creando un mayor impacto y se les pueda sacar un mayor provecho.

La mejora de los beneficios contribuye a la optimización de recursos y al ofrecimiento de nuevas alternativas para con los empleados de esta manera la compañía será mejor vista en el mercado petrolero siendo un referente de trabajo social y calidad de vida.

El principal motivante de la compañía y especialmente del departamento de Recursos Humanos es trabajar para los empleados, para la generación de compromiso mutuo donde todos salgan ganando, tener unos colaboradores alineados a los objetivos de la compañía con un trabajo limpio y un clima laboral excelente.

La segunda parte de este proyecto es la valorización de los beneficios entregados por la empresa sobre el salario base de los empleados, esto nos permitirá saber cuánto es que la empresa aporta económicamente a sus empleados con cada beneficio entregado, esto también servirá para que el empleado pueda tangibilizar el ingreso extra que la empresa le entrega como beneficios extras no obligados por la ley, esta valorización es lo que marca la diferencia al momento de que al empleado le ofrezcan un nuevo puesto en otra compañía en donde le pueden ofrecer un mayor sueldo pero sin los mismos beneficios.

Esta valorización de los beneficios nos dará una ventaja competitiva sobre la competencia del sector petrolero o mixto para la retención de personal clave y puestos críticos.

### **3.1. Análisis de los beneficios**

Cumpliendo con uno de los objetivos de este proyecto, en esta sección, se presenta el análisis de los beneficios adicionales que entrega la empresa Repsol Ecuador S.A. a sus empleados tomando en consideración los procesos y procedimientos con los cuales ha venido trabajando la empresa hasta la fecha, entregando toda la información recopilada en esta investigación de manera que este proyecto pueda convertirse en una herramienta de toma de decisiones para el departamento de personas y organización en su empeño de mejora continua.

De acuerdo al análisis levantado mediante a las herramientas implementadas se ha dividido a los beneficios en dos grupos para su análisis, beneficios cuantitativos (beneficios que se pueden medir en dinero), beneficios cualitativos (beneficios que se miden subjetivamente por la percepción de los empleados).

Comenzaremos con el análisis de los beneficios cuantitativos que son:

- Bono vestimenta
- Bono navideño
- Bono alimentación
- Ayuda estudios
- Bono de campo
- Plan de ahorros
- Prestamos
- Anticipos
- Préstamo plan de ahorros
- Gestión por compromisos (GXC)
- Incentivo Mediano Plazo (IMP)
- Seguro medico
- Seguro de vida
- Exámenes ocupacionales
- Parqueaderos
- Capacitación

### **3.1.1. Bono vestimenta.**

En la empresa se entrega el valor de 200 dólares al año como bono vestimenta a los empleados hombres y mujeres que trabajan en las oficinas centrales Quito, en el reglamento interno de trabajo indica que la empresa no juzgara a los empleados por su manera de vestir y no impondrá ningún estilo que difiera a su gusto.

Con esto la empresa busca ayudar a los empleados con los gastos de ropa de oficina, pero aun así este es un beneficio que no tiene un alto impacto en los empleados.

#### **Propuesta de mejora**

Realizar un estudio más amplio de cuáles son las características o el modo de vestir de nuestros empleados, y ofrecer diferentes alternativas para que ellos escojan lo que mejor les convenga.

Como puede ser la entrega de una tarjeta de compra junto con un descuento representativo en alguna cadena de ropa de su gusto.

### **3.1.2. Bono navideño.**

La entrega del bono navideño, la empresa lo da como algo simbólico a los empleados los primeros días del mes de diciembre de cada año, el valor de 300 dólares no ha cambiado por unos 10 años y al ser ya un beneficio recurrente los empleados no lo toman como algo motivante, para ellos es algo normal la entrega de este bono.

#### **Propuesta de mejora**

Si bien la empresa no está en la capacidad de aumentar el valor del bono navideño, puede realizar algo simbólico para la entrega del mismo, puede acompañar este bono con un pequeño presente navideño con el logo de la empresa y puede realizar alguna actividad de integración con todos los empleados de esta manera se compartiría un



momento agradable y esto afectaría directamente a la percepción de los empleados con referencia al bono navideño.

### **3.1.3. Bono alimentación.**

El bono alimentación, la empresa lo entrega a todos sus empleados de oficinas Quito, desde el año 2000, al inicio de sus operaciones en Ecuador, si bien el valor ha ido aumentando según la inflación del país este es un beneficio que se ha vuelto intangible para los empleados y esto se debe a que lo reciben dentro de su rol de pagos mensualmente y no tiene el impacto que esperamos.

### **Propuesta de mejora**

Para que el bono alimentación se pueda volver más tangible y los empleados lo puedan apreciar un poco mejor, se podría poner un catering que ofrezca almuerzos nutritivos a los empleados, se puede también considerar un nutricionista y de esta manera seguir de cerca la salud alimenticia, puede contar también como un momento de integración y de compartir.

### **3.1.4. Ayuda estudios.**

El beneficio de ayuda estudios está bien visto por los empleados de la generación Millenium, estos están en su época de superación tanto personal como profesional y necesitan la mayor capacitación posible para desarrollar sus capacidades y ascender dentro de la compañía. Y es por este motivo que se encuentran estudiando nuevas carreras para ampliar su conocimiento.

Las otras generaciones laborales no encuentran al beneficio como un motivador importante.

### **Propuesta de mejora**

Para la entrega de este beneficio el departamento de recursos humanos debe analizar cada caso y definir si el empleado que está solicitando la ayuda de estudios es un buen candidato y también si la carrera que está siguiendo está enfocada al puesto que ocupa dentro de la compañía, sería bueno también estudiar la posibilidad de que los propios empleados de Repsol con mayor experiencia y conocimiento puedan ser tutores o mentores de los empleados con ayuda de estudios, para que ellos puedan actualizar sus conocimientos y a la vez ayudar al estudio de los empleados.

De esta manera, los empleados de las otras dos generaciones más antiguas podrán desarrollar otro tipo de habilidades como guías del conocimiento.

#### **3.1.5. Bono de campo.**

El bono de campo se entrega a los empleados que trabajan en el bloque 16 y es un bono que se paga por compensación a la separación familiar que sufren nuestros empleados por entrar a trabajar al oriente por 15 días consecutivos. Este bono también se paga a los empleados de oficina Quito dependiendo los días que les ha tocado ingresar al Oriente por algún trabajo puntual.

Como el trabajo en el bloque 16, Oriente del país, es el giro del negocio de la empresa no es factible cambiar ni disminuir las entradas.

### **Propuesta de mejora**

Se plantea la posibilidad de realizar un programa de acompañamiento al trabajador por parte de su familia dentro de su sitio de trabajo, de este modo los familiares podrán apreciar de una manera más tangible la logística y la problemática real del lugar de trabajo de sus esposos o esposas, esto servirá de incentivo hacia el trabajador y de ayuda para la relación de pareja, comprendemos la difícil situación que debe ser, estar separados por 15 días de su familia.

### **3.1.6. Plan de ahorros.**

El plan de ahorros es un beneficio que el empleado acepta al momento de iniciar el contrato con la compañía, algunos de los empleados no lo escogen desde el inicio esto se debe a que lo ven más como una disminución a sus ingresos que como una ayuda, este plan de ahorros es un beneficio a largo plazo y el aporte que realiza la empresa no es tangible hasta la salida del empleado.

### **Propuesta de mejora**

Al momento de dar el alta a un empleado a la compañía debe existir la inducción de una persona experta en el fideicomiso que le explique al empleado todos los beneficios del ahorro y la aportación de la empresa, algo así como un asesoramiento financiero, de esta manera el empleado sentirá la preocupación que tiene la compañía hacia los intereses de este y su gestión para el ahorro, esta puede ser la oportunidad perfecta para ganarnos una buena imagen hacia el empleado y será más perceptible el trabajo de recursos humanos.

### **3.1.7. Préstamos empresa.**

Los préstamos que da la empresa están normados en la política de préstamos y anticipos, en esta indica que la empresa dará al empleado un préstamo empresa de máximo 4 sueldos a descontarse máximo en un plazo de 16 meses, sin que esto sea superior a los 20.000, 00 dólares. Este beneficio tiene un gran impacto hacia los empleados, ayuda a solventar algún pago que no estaba programado y no genera ningún pago de intereses.

Al momento los préstamos en la compañía están limitados solamente para calamidad doméstica por el abuso de los empleados hacia este beneficio, lo estaban utilizando para endeudarse más de lo que podían solventar y utilizar este beneficio para los pagos de tarjetas de crédito vencidos.

### **Propuesta de mejora**

Este beneficio es de alto impacto para los empleados se podría estudiar la posibilidad de ampliar el motivo del préstamo y que no sea solo por calamidad doméstica, esto podría ser por temas de estudios o algún tipo de inversión.

Pero para la entrega de este beneficio se debería plantear tener una reunión con el interesado y brindar un tipo de asesoría financiera para saber si alcanzará a cubrir la deuda, esto se puede trabajar también con el departamento de trabajo social, ellos nos podrían ayudar con un reporte de la calidad de vida que lleva el solicitante del préstamo.

#### **3.1.8. Anticipo empresa.**

El anticipo empresa se entrega por máximo un sueldo y se lo puede descontar en el plazo máximo de tres meses sirve para solventar algún tipo de apuro económico que puedan tener los empleados y tampoco genera el pago de intereses, este beneficio tiene un alto impacto en la generación Babyboomers al igual que el préstamo empresa y no es tan lógico, los empleados de esta generación ya deberían tener sus finanzas mejor organizadas y sus ingresos les debería alcanzar para cubrir sus deudas.

### **Propuesta de mejora**

Los anticipos empresa se encuentran bien normados dentro de la política de préstamos y anticipos de la compañía ahora lo que se podría realizar es un análisis más exhaustivo del motivo de la solicitud de los mismos, esto puede demostrar que los empleados están solicitando este beneficio para tener una mayor liquidez o simplemente que se endeudan más de lo que pueden pagar y ven a este beneficio como una manera de escape a sus problemas financieros.

Se puede ofrecer la ayuda de asesoramiento financiero para que comiencen a llevar mejor sus cuentas.

### **3.1.9. Préstamo plan de ahorros.**

Los préstamos plan de ahorros se comenzaron a entregar a partir del año 2010, con la reforma de la entrega de utilidades a las empresas de petróleos, esto generó un gran impacto en la economía de nuestros empleados los cuales contaban con ese ingreso para la cancelación de sus deudas ya comprometidas y como los préstamos empresa están limitados a calamidad doméstica, se tomó la decisión de entregar un préstamo del plan de ahorros que tienen los empleados.

El préstamo se lo realiza directamente con el fideicomiso que maneja los fondos del plan de ahorros y el empleado puede sacar un préstamo de máximo el 90% del aporte que tiene él como empleado.

### **Propuesta de mejora**

Como la calidad de vida de nuestros empleados es bastante cara y con la disminución considerable del valor de utilidades es lógico que la empresa tuvo que ayudar a cubrir los desfases económicos de nuestros empleados.

Esto no significa que lo debe hacer siempre y es por este motivo que es necesario que la empresa que lleva el fideicomiso nos dé un servicio de asesoramiento financiero sin costo, esto ayudará tanto a los empleados que estaban acostumbrados a un estilo de gastos altos y a la empresa.

De alguna manera se está rompiendo el propósito del plan de ahorros si se comienza a prestar los valores que los empleados tienen ahorrados para cubrir sus deudas.

### **3.1.10. Gestión por compromisos.**

El beneficio de gestión por compromisos está asociado al desempeño del trabajador, en el transcurso del año el trabajador es medido según los compromisos que este haya aceptado a principios del año y que tendrá que cumplir en tiempo y forma y el cumplimiento genera un pago en efectivo, esto tiene un alto impacto, el pago de este bono puede ser bastante alto, pero de igual manera el empleado puede sentir que su

valoración por parte del jefe no fue la adecuada y que fue perjudicado y afectar al clima laboral.

### **Propuesta de mejora**

El departamento de recursos humanos debe trabajar un poco más con los jefes de cada departamento para dejar alineados aspectos a ser medibles en una evaluación de desempeño, para que todos los empleados sean medidos por igual y sin que existan favoritismos internos.

Si bien es cierto que siempre va a existir en un grupo de trabajo empleados que trabajen mejor que otros esto no significa que haya trabajadores malos simplemente que hay alguno que se destaque por aportar más del 100% y que agrega valor a sus funciones es lógico que este trabajador será mejor medido que los demás. Es cierto también que los empleados nunca van a estar conformes con todo y es por este motivo que se tiene que tener mucho cuidado con la manera de la medición de los objetivos.

#### **3.1.11. Incentivo mediano plazo.**

El incentivo de mediano plazo es un bono que se entrega como medida de retención de personal crítico de la empresa pero con cargos gerenciales, esto viene dado desde corporación mundial, se entregan ciertos objetivos y compromisos para ser medibles en el periodo de 3 años.

De igual manera, el cumplimiento de estos objetivos genera el pago de un bono de igual manera considerable.

### **Propuesta de mejora**

Como este beneficio viene dado a nivel mundial por la coordinación de cada unidad de negocio, no se podría cambiar su esencia, pero lo que si se podría hacer es difundir el significado del mismo, a que personas se les da el beneficio y el por qué, ya que esto puede ser tomado como favoritismo.

### **3.1.12. Seguro médico.**

El seguro médico es un beneficio de alto impacto en todas las generaciones laborales, pero no es bien aprovechado por todas ellas, el objetivo principal de este beneficio es ayudar en los casos críticos de salud. Esto no significa que la empresa no pague mensualmente la prima de este beneficio por todos los empleados de la empresa y esta inversión que realiza la empresa no es bien apreciada por los empleados de la generación Millenium como son empleados jóvenes en su mayoría no utilizan este beneficio

#### **Propuesta de mejora**

Con la valorización de los beneficios el empleado podrá observar cuanto en dinero la empresa aporta al año para su bienestar y salud, esto debe ser difundido como una campaña de concienciación y de buenas prácticas médicas, para que el seguro médico sea bien utilizado por todos los empleados.

A parte de esto también se debe realizar una charla informativa de todos los beneficios extras que ofrece el seguro médico y que no solamente es por atención de enfermedades, esto les puede interesar a los empleados de la generación Millenium como por ejemplo la ayuda de lentes para el trabajo, ayuda dental, etc.

### **3.1.13. Seguro de vida.**

El seguro de vida de igual manera no es algo que el empleado pueda apreciar, es un gasto que asume la empresa para tener protegidos a sus empleados y la seguridad de sus familiares, el empleado no tiene ni idea de cuánto invierte la empresa en su cuidado y seguridad.

#### **Propuesta de mejora**

De igual manera, con la valorización de los beneficios el empleado podrá evidenciar en dinero cuanto más aporta la empresa para su seguridad, cuando vea cuantificable el

beneficio este tendrá un mejor impacto en los empleados, esto nos ayudara en el marketing del departamento de recursos humanos junto con el departamento de salud laboral.

#### **3.1.14. Exámenes ocupacionales**

Una vez al año la empresa realiza varios exámenes médicos a todos sus empleados sin costo para ellos, como exámenes de rayos X, exámenes de laboratorio, exámenes oftalmológicos, examen en el otorrino, examen dental, examen de mama para las mujeres y de próstata para los hombres dependiendo la edad de los mismos y varios exámenes más especializados para los empleados que trabajan en el bloque 16 y que están en contacto con químicos y gases, esto implica una alta inversión para la salud de los empleados, pero ellos no saben cuánto en dinero significa todo lo que le cuesta a la empresa.

#### **Propuesta de mejora**

Con la valorización de los beneficios los empleados podrán apreciar de una mejor manera cuanto la empresa invierte en su salud.

Con esto también se puede entregar a todos los empleados un estudio del trabajo del departamento médico del seguimiento que éste realiza con los resultados de los exámenes médicos para la prevención de enfermedades.

#### **3.1.15. Parqueaderos.**

El beneficio de parqueaderos lo tienen los empleados que trabajan en oficinas centrales Quito, en nuestra empresa todos los trabajadores tienen auto propio y pagar un parqueadero en la zona es bastante costoso, la empresa a subsidiado este costo, en ciertos casos entregando parqueaderos en el propio edificio y en otros casos alquilando parqueaderos de la zona para que sean exclusivos de los empleados de Repsol y también gozan con personas de seguridad para el cuidado de los autos.



### **Propuesta de mejora**

En este tipo de beneficios que no son tangibles para el empleado pero que si tienen impacto es necesario difundir cuanto la empresa invierte en estas pequeñas cosas para su seguridad, con la valorización de los beneficios los empleados podrán entender de una mejor manera todo lo extra que entrega la compañía y cuanto le aportan a sus ingresos.

#### **3.1.16. Capacitación.**

La compañía todos los años cuenta con un presupuesto para la capacitación de sus empleados, esta viene dada de los resultados de la evaluación de gestión por compromisos donde se pudo haber detectado algunas áreas de mejora y también de las necesidades de la unidad de negocio o por el mismo empleado.

### **Propuesta de mejora**

Si bien el departamento de capacitación realiza un buen trabajo buscando los mejores cursos tanto a nivel nacional como internacional para nuestros empleados esto no tiene impacto sobre los mismos, se plantea realizar antes de inscribir a los empleados a los cursos realizar un consenso con el empleado y el jefe para saber si está de acuerdo con el curso que se piensa entregar en el año. Para satisfacer las necesidades encontradas en la evaluación de desempeño y seguir el plan de carrera planteado para cada puesto de trabajo.

De esta manera, la capacitación continua será mejor aprovechado y el empleado sentirá el compromiso de la compañía para su crecimiento.

Con esto hemos terminado el análisis de los beneficios cuantificables que si bien algunos son medibles por los propios empleados otros necesitan que se les dé mayor promoción. Todos los beneficios entregados por la empresa son muy importantes y afectan económicamente a la empresa en su gasto anual y a los empleados como un ingreso adicional, estos deben aprender a utilizarlos de una mejor manera y el departamento de

personas y organización debe realizar algunos ajustes en algunos de ellos para que sean mejor vistos y generen el compromiso esperado y una mejora en el clima laboral

Para el análisis de los beneficios cualitativos hemos escogido los más representativos y que pueden ser mejor apreciados por los empleados y son:

- Plan de reconocimiento no monetario
- Horario de verano
- Horario de pico y placa
- Flexibilidad hora de ingreso
- No recuperación de feriados
- Teletrabajo
- Carrera Internacional
- Movilidad
- Integración familiar en programas internos
- Excedencia temporal
- Autonomía para trabajar

### **3.1.17. Plan de reconocimiento no monetario.**

Este beneficio se entrega a todos los empleados de la compañía por las acciones sorprendentes que estos realicen dentro y fuera del ámbito laboral, por ejemplo si es ganador de alguna medalla por algún logro deportivo o por ser considerado un experto en cierto tema y las universidades le busquen para dar charlas. El beneficio como su nombre lo indica es un reconocimiento que no sea en dinero, esto puede ser un almuerzo en algún sitio de prestigio, reservas para un hotel, viajes al exterior, etc.

### **Propuesta de mejora**

Para que el beneficio sea mejor apreciado y todos los empleados tengan la oportunidad de participar se propone evaluar las acciones que serán consideradas como sorprendentes

o extras, no todos los empleados podan ser referentes para capacitaciones o deportistas de éxito, y los empleados con una educación menor no podrán acceder a este beneficio. Se debe considerar todos los ámbitos sociales de los trabajadores para identificar las acciones y que todos tengan igualdad de oportunidades.

A la fecha el beneficio tiene un bajo impacto, la mayoría de los empleados no lo utilizan por desconocimiento o por falta de interés y piensan que ellos no tienen la oportunidad de participar.

### **3.1.18. Horario de verano.**

El horario de verano es un beneficio que se trata como una medida de conciliación familiar la empresa otorga tres meses al año, desde el mes de julio hasta el mes de septiembre, la tarde del día viernes libre para que sus empleados puedan compartir con sus familias, como es época de vacaciones de sus hijos los empleados pueden optar por salir de paseo y también puede ser utilizado para que los empleados puedan realizar temas pendientes o simplemente para su descanso.

### **Propuesta de mejora**

El horario de verano es un beneficio que tiene un alto impacto entre los trabajadores y por lo mismo genera en algunos casos inconformidades, los jefes no entienden todavía la cultura de trabajo de Repsol y piensan que si los empleados salen temprano del trabajo esto significa que no tienen el suficiente trabajo y tienen tiempo libre.

Se debe realizar con los empleados, jefes y gerentes un taller de manejo del tiempo eficiente y se les debe explicar que es muy importante que los empleados gocen del beneficio de horario de verano en su totalidad, esto ayudará al rendimiento del trabajador en la empresa y a crear un mejor ambiente de trabajo.

Recursos humanos debe poner mayor atención al horario de salida de los empleados en el día viernes de verano con un reporte de timbre de tarjeta de acceso, para distinguir los casos críticos si lo hubiera y saber por qué el empleado no está tomando su beneficio de horario de verano.

### **3.1.19. Horario de pico y placa.**

El horario de pico y placa surgió desde la fecha en que el Municipio de Quito impuso el horario de circulación para los autos, como todos los empleados de la empresa poseen auto propio y les es incómodo o casi imposible llegar al trabajo en otro medio de transporte, la empresa otorgo el beneficio de horario pico y placa el cual consiste en lo siguiente.

El día en que el auto del empleado tenga restricción para circular en la ciudad de Quito, el empleado podrá escoger entre los dos horarios planteados por la empresa, para que llegue a trabajar sin ningún problema, puede llegar a trabajar a las 7 de la mañana con una sola jornada hasta las 3 de la tarde o tomar media hora de almuerzo y salir a las 3 y 30 de la tarde, y el otro horario es llegar a trabajar pasada la restricción del pico y placa es decir a las 10 de la mañana, tomar 1 hora y 30 minutos de almuerzo y salir del trabajo a las 7 y 30 de la noche pasado el horario de pico y placa.

#### **Propuesta de mejora**

El beneficio es bien aceptado por los empleados, a muchas empresas no les importa la restricción de circulación de los autos y los empleados tienen que dirigirse a su trabajo en otros medios de transporte lo cual puede causar un retraso en la hora de llegada.

La empresa debe asegurarse que los empleados estén haciendo un buen uso de este beneficio es decir que realmente estén llegando con el auto indicado de horario de pico y placa, y cumplan con el horario de entrada y salida.

Por ahora no se está realizando ningún mecanismo de control y esto puede ocasionar el incumplimiento de su horario de trabajo por parte de los empleados.

### **3.1.20. Flexibilidad hora de ingreso.**

La empresa reconociendo que nuestros empleados son padres de familia y que tienen que atender requerimientos de sus hijos a dejado abierto el horario de ingreso a la empresa de 8 de la mañana a 8 y 30 de la mañana, también los empleados gozan de

flexibilidad horaria para asistir a los programas de sus hijos en la escuela y permisos especiales que necesiten de cualquier índole.

### **Propuesta de mejora**

Los empleados se sienten disconformes porque el beneficio de flexibilidad de horario lo gozan o lo aprovechan de mayor manera los empleados casados y con hijos que los empleados solteros que nunca o tal vez en menor cantidad gozan de esta flexibilidad.

La empresa debería elaborar un mecanismo para que todos los empleados gocen de una cierta cantidad de horas al año como flexibilidad de horario y estos lo aprovechen de la manera que mejor les convenga, tal vez para los solteros salir un poco más temprano de la hora de salida sería una buena idea.

#### **3.1.21. No recuperación de feriados.**

La empresa de igual manera pensando en la conciliación familiar de sus empleados tiene la política de no hacer recuperar ningún feriado que otorgue el gobierno, para que el empleado pueda disfrutar de un tiempo libre con su familia y que al regreso a sus funciones llegue descansado y de buen ánimo.

### **Propuesta de mejora**

En este punto no podemos dar una propuesta de mejora, el beneficio de no recuperación de feriados es muy puntual y tiene un alto impacto en los empleados.

Lo que la empresa podría hacer es promocionar de mejor manera la calidad de vida de nuestros empleados dando ofertas de paquetes de viajes y guía turística para que los días de descanso sean mejor aprovechados. Asegurarnos que los empleados compartan con su familia y regresen a trabajar relajados.

### **3.1.22. Teletrabajo.**

La empresa como otra medida de conciliación ofrece la oportunidad de teletrabajo a ciertos empleados, la medida está abierta para todos los empleados hombres, mujeres casados y solteros, pero la aprobación del teletrabajo se ha centrado en las madres y esto ha creado una disconformidad y un mal ambiente laboral, los jefes y empleados aún no están acostumbrados a este estilo de trabajo y piensan que los empleados que teletrabajan llegan a su casa y no trabajan.

#### **Propuesta de mejora**

La empresa debe asegurarse que todos los empleados gocen de las mismas oportunidades, este beneficio debe expandirse a más empleados y no solamente a madres si bien es cierto, las madres necesitan el tiempo para pasar con sus hijos, los padres también lo pueden necesitar y los empleados solteros también deberán tener la misma oportunidad.

Es decir la empresa deberá fijarse un número de empleados por departamento para el teletrabajo y deberán ser en un mismo número empleados hombres, mujeres, casados, y solteros.

De esta manera, salvaguardaremos el objetivo de que todos los empleados tengan las mismas oportunidades, ayudando al clima laboral y la conciliación familiar.

También los teletrabajadores pueden rotar cada cierto tiempo es decir unos pueden teletrabajar por seis meses y otros por los seis meses restantes.

### **3.1.23. Carrera internacional.**

Este beneficio es de alto impacto para los empleados de la categoría Babyboomers y generación X, porque ellos se encuentran en un punto de su carrera profesional en el que necesitan expandirse y tener una experiencia trabajando en el exterior es la mejor oportunidad.

La empresa brinda expatriaciones a los empleados que tengan una carrera profesional destacable, al ser una empresa multinacional se puede negociar el traspaso a cualquier país donde tengamos operaciones.

### **Propuesta de mejora**

La carrera internacional es muy difícil de conseguir, influye mucho el departamento donde un empleado trabaja, es decir un empleado que labora en las operaciones de la línea de negocio es más fácil que pueda acceder a una expatriación como ingenieros de petróleos.

La empresa debe conseguir más expatriaciones para los empleados que trabajan en las líneas transversales del negocio como departamentos de soporte, como departamento de finanzas, de compras y contratos, que si bien no son cargos críticos para la empresa los trabajadores pueden ser excelentes.

#### **3.1.24. Movilidad.**

El beneficio de movilidad interna no tiene un gran impacto sobre los empleados, la empresa tiene la política de que si se abre una vacante esta debe ser comunicada a todos los empleados para que presenten sus hojas de vida si les interesa y esta debe ser cubierta por nuestros propios empleados, así se da la oportunidad de crecimiento profesional.

### **Propuesta de mejora**

El procedimiento de movilidad interna tiene que ser transparentado de una mejor manera, los empleados suponen que la movilidad siempre se da por favoritismos y no se escoge al mejor candidato.

Es por este motivo que el departamento de personas y organización debe publicar los candidatos que se han presentado al concurso interno y al momento de escoger al mejor candidato dar un feedback a los que no han salido favorecidos explicando los motivos y

oportunidades de mejora de este análisis puede salir temas de capacitación interesantes para que en una próxima oportunidad el empleado ya se encuentre con todas las capacidades para tener la movilidad.

El procedimiento debe estar por escrito y la entrevista de feedback debe estar guardada en la ficha del empleado para posibles consultas.

### **3.1.25. Integración familiar en programas internos.**

La empresa siempre pensando en el bienestar de sus empleados ha creado ciertas actividades en las cuales se puede integrar a la familia, como las olimpiadas Repsol, y el día de la familia Repsol, pero este beneficio no tiene un gran impacto sobre nuestros empleados y genera un gran costo para la empresa.

#### **Propuesta de mejora**

El departamento de personas y organización debe trabajar más en impulsar los programas de integración familiar, para que el empleado pueda sentir que la empresa se preocupa por su bienestar familiar, puede realizar carteles con las actividades a realizarse en cada programa para que entre familia prepare algún set especial y pueda concursar.

Es decir preparar cosas novedosas que obligue al empleado a trabajar en equipo con su familia para la obtención de premios.

### **3.1.26. Excedencia temporal.**

La empresa sabe que en algunos meses del año algunos departamentos tienen mayor carga laboral que otros y permite la contratación de personal eventual para aliviar el estrés de sus trabajadores, no es justo que los empleados trabajen más horas que otros y es por este motivo que realiza estudios de distribución de carga de trabajo.



## **Propuesta de mejora**

La empresa debe estudiar de una mejor manera la carga operativa que tienen sus empleados, con el registro de ingresos se puede saber la hora de salida de sus empleados y si existen algunos que tienden a salir todos los días pasado el horario de salida regular, se debe realizar una reunión con el empleado y con el jefe para saber si necesita una ayuda con un pasante o simplemente necesita reorganizar su tiempo de trabajo, saber qué es lo que ocupa la mayoría de su tiempo de trabajo y ver la posibilidad de poder optimizar.

### **3.1.27. Autonomía para trabajar.**

La autonomía para trabajar es de gran impacto para los trabajadores sobre todo para la generación Babyboomers, es entendible, los empleados de la esta generación deben tener una posición de gerencias y jefaturas dentro de la compañía y para ellos es importante tener su tiempo y espacio, saber que están bien empoderados de las responsabilidades de su posición.

Y la generación Millenium demuestra su carácter de ser libre y autosuficiente, esta generación necesita tener autonomía para trabajar, le gusta organizar su tiempo de trabajo y no necesitan que un jefe este siempre detrás de ellos.

## **Propuesta de mejora**

Se debe trabajar con los jefes y gerentes en un programa de empoderamiento y manejo de habilidades de sus empleados para que tengan la confianza de entregar responsabilidades y la autonomía necesaria para que sus subalternos trabajen con confianza y libertad.

Esto ayudará a mejorar la relación entre jefe y colaborador y a optimizar el tiempo de trabajo, el jefe no tendrá que usar su tiempo en controlar y verificar si el trabajo de sus colaboradores está correcto.

Con esto hemos terminado el análisis de los beneficios cualitativos y que tienen un impacto hacia los trabajadores, como se puede apreciar la empresa tiene muchos beneficios interesantes y que los empleados no saben apreciar, en estos casos lo que la empresa debe hacer es promocionar de una mejor manera todo lo que ofrece, sacar provecho de estos y que los empleados estén complacidos con los mismo, esto nos ayudara a generar un buen clima laboral y que la empresa sea la mejor en la entrega de beneficios a sus empleados.

### **3.1.28. Valoración de los beneficios.**

En el segundo punto de la propuesta de este proyecto se planteó la valoración de los beneficios adicionales que entrega la empresa Repsol Ecuador S.A. a sus trabajadores para saber el impacto que estos causan sobre el salario anual.

La valoración se la realizará a los beneficios que son cuantificables.

Esto ayudará a la empresa a saber cuánto extra invierte en sus empleados y les ayudará a los empleados a saber el impacto que tienen estos beneficios en su bolsillo.

El cuantificar los beneficios adicionales que entrega la empresa a sus empleados y publicarlo en la ficha de cada uno hará que estos puedan visualizar de mejor manera todo el trabajo que realiza la compañía junto con el departamento de recursos humanos.

Esto también ayudará para la retención de personal, y a disminuir la rotación.

### 3.2. Cuantitativo año 2009

Tabla 12. Cuantitativo año 2009

	Valores							
Generación Laboral	Suma de sueldo anual	Suma de total gestión por compromisos	Suma de Total beneficios de salud	Suma de total bonos	Suma de total plan de ahorro	Suma de total capacitación	Suma de total beneficios	Promedio total peso beneficios / sueldo anual
<b>Babyboomers</b>	<b>1.996.143,72</b>	<b>193.744,85</b>	<b>171.057,07</b>	<b>127.646,76</b>	<b>179.652,93</b>	<b>99.807,19</b>	<b>771.908,80</b>	<b>45%</b>
Femenino	44.532,72	5.277,73	6.411,50	2.340,00	4.007,94	2.226,64	20.263,81	54%
Masculino	1.951.611,00	188.467,12	164.645,57	125.306,76	175.644,99	97.580,55	751.644,99	45%
<b>Generación X</b>	<b>7.419.294,55</b>	<b>464.343,54</b>	<b>1.164.545,60</b>	<b>651.934,20</b>	<b>667.736,51</b>	<b>370.964,73</b>	<b>3.319.524,58</b>	<b>50%</b>
Femenino	893.528,64	82.604,35	136.737,51	75.238,08	80.417,58	44.676,43	419.673,95	52%
Masculino	6.525.765,91	381.739,19	1.027.808,09	576.696,12	587.318,93	326.288,30	2.899.850,63	50%
<b>Millenium</b>	<b>189.938,52</b>	<b>5.410,64</b>	<b>39.624,20</b>	<b>29.835,36</b>	<b>17.094,47</b>	<b>9.496,93</b>	<b>101.461,59</b>	<b>58%</b>
Femenino	40.503,12	192,34	9.474,69	6.154,68	3.645,28	2.025,16	21.492,15	58%
Masculino	149.435,40	5.218,30	30.149,51	23.680,68	13.449,19	7.471,77	79.969,45	58%
<b>Total general</b>	<b>9.605.376,79</b>	<b>663.499,03</b>	<b>1.375.226,87</b>	<b>809.416,32</b>	<b>864.483,91</b>	<b>480.268,84</b>	<b>4.192.894,97</b>	<b>50%</b>

Nota: En la tabla se puede observar el gasto del sueldo anual y la inversión que realiza la empresa en cada beneficio extra, y en la última columna podemos ver el promedio del porcentaje de cuánto pesa los beneficios extras sobre el sueldo anual, del año 2009. Elaborado por: Alejandra Barahona.

### ➤ **Análisis tabla cuantitativo año 2009**

En este año podemos observar que los beneficios adicionales representan un promedio del 50% extra al salario de los empleados, siendo el beneficio con más peso el de salud con un gasto anual de 1.375.226, 87 dólares y en segundo lugar el plan de ahorros con un gasto anual de 864.483,91 dólares.

Podemos ver también que la generación con menor peso de sus beneficios en relación a su salario es la generación Babyboomers masculino, esta generación tiene un mejor sueldo anual, es decir están mejor pagados que el resto de empleados. El resto de generaciones tienen sus ingresos más o menos equiparados, los beneficios les representan entre un 50% a un 58% extra de su sueldo anual.

Aquí podemos darnos cuenta también que el sexo femenino tiene un menor sueldo anual en comparación con el sexo masculino en todas las generaciones laborales y es por este motivo que los beneficios adicionales tienen un mayor peso sobre el sueldo. Es decir para los empleados que tienen un menor sueldo los beneficios adicionales son más representativos en su bolsillo.

Con este análisis los empleados podrán darse cuenta que a más del sueldo anual ellos reciben en promedio un 50% extra en beneficios que son recibidos directamente en dinero y otros en especie.

Y que cuando reciban una propuesta económica de otra empresa por lo menos deben superar en un 60% el sueldo anual que reciben a la fecha para que sea una buena oferta. Es decir que si un empleado tiene un sueldo mensual de 1500 dólares, la otra empresa debería ofrecer como mínimo un sueldo mensual de 2.400,00 dólares.

En el año 2009 la empresa pago por sueldo la suma de 9.605.376,79 dólares y pago en beneficios extras la suma de 4.192.894,97 dólares.

### 3.3. Cuantitativo año 2010

Tabla 13. Cuantitativo año 2010

	Valores							
Generación Laboral	Suma de sueldo anual	Suma de total gestión por compromisos	Suma de total beneficios de salud	Suma de total bonos	Suma de total plan de ahorro	Suma de total capacitación	Suma de total beneficios	Promedio total peso beneficios / sueldo anual
<b>Babyboomers</b>	<b>2.087.695,68</b>	<b>195.316,11</b>	<b>197.735,95</b>	<b>190.166,24</b>	<b>187.892,61</b>	<b>104.384,78</b>	<b>875.495,69</b>	<b>50%</b>
Femenino	47.320,56	5.895,76	6.531,01	4.600,00	4.258,85	2.366,03	23.651,65	67%
Masculino	2.040.375,12	189.420,35	191.204,94	185.566,24	183.633,76	102.018,76	851.844,04	49%
<b>Generación X</b>	<b>9.210.765,86</b>	<b>565.757,49</b>	<b>1.401.953,61</b>	<b>1.345.902,28</b>	<b>828.968,93</b>	<b>460.538,29</b>	<b>4.603.120,60</b>	<b>55%</b>
Femenino	1.171.357,61	113.576,04	166.743,98	128.264,52	105.422,18	58.567,88	572.574,61	54%
Masculino	8.039.408,25	452.181,45	1.235.209,63	1.217.637,76	723.546,74	401.970,41	4.030.545,99	56%
<b>Millenium</b>	<b>403.114,27</b>	<b>8.989,61</b>	<b>78.695,24</b>	<b>84.649,60</b>	<b>36.280,28</b>	<b>20.155,71</b>	<b>228.770,45</b>	<b>58%</b>
Femenino	106.732,01	2.476,23	18.119,28	24.417,04	9.605,88	5.336,60	59.955,03	57%
Masculino	296.382,26	6.513,38	60.575,96	60.232,56	26.674,40	14.819,11	168.815,41	58%
<b>Total general</b>	<b>11.701.575,81</b>	<b>770.063,21</b>	<b>1.678.384,80</b>	<b>1.620.718,12</b>	<b>1.053.141,82</b>	<b>585.078,79</b>	<b>5.707.386,74</b>	<b>55%</b>

Nota: En la tabla se puede observar el gasto del sueldo anual y la inversión que realiza la empresa en cada beneficio extra, y en la última columna podemos ver el promedio del porcentaje de cuánto pesa los beneficios extras sobre el sueldo anual, del año 2010. Elaborado por: Alejandra Barahona.

### ➤ **Análisis tabla cuantitativo año 2010**

En el año 2010 vemos que el peso de los beneficios sobre el sueldo anual ha crecido en un promedio de 5% con referencia al año 2009 y esto se debe a la incorporación del bono vestimenta como beneficio para los empleados, es por este motivo que en este año 2010, el peso de los bonos ha subido al segundo lugar con un valor de 1.620.718,12 dólares y solo superado por los beneficios de salud que siguen siendo el principal beneficio que otorga la empresa con un gasto anual de 1.678.384,80.

En este año los beneficios adicionales tienen un peso del 55% extra sobre el sueldo anual, siendo la generación Babyboomers femenino como la mayor beneficiaria de los beneficios en un 67% y la generación Babyboomers masculino como la menor beneficiaria con un 49%, aquí podemos observar que en una misma generación se encuentra la diferenciación de sueldos que lo que hace es a mayor sueldo menor es el aporte de los beneficios y a menor sueldo mayor es el aporte de los beneficios.

En este año la generación X y la generación Millenium tanto femenino como masculino tienen un promedio de 55% al 58% que está dentro de lo normal, sin embargo el sexo femenino tiene un mayor sueldo que el sexo masculino lo que causa que los beneficios tengan un mayor impacto para el sexo masculino.

La valoración de los beneficios permitirá que los empleados se den cuenta que a más del sueldo anual ellos reciben en promedio un 55% extra en beneficios que son recibidos directamente en dinero y otros en especie.

Y que cuando reciban una propuesta económica de otra empresa por lo menos deben superar en un 65% el sueldo anual que reciben a la fecha para que sea una buena oferta. Es decir que si un empleado tiene un sueldo mensual de 1500 dólares, la otra empresa debería ofrecer como mínimo un sueldo mensual de 2.475,00 dólares.

En el año 2010 la empresa pago por sueldo la suma de 11.701.575,81 dólares y pago en beneficios extras la suma de 5.707.386,74 dólares.

### 3.4. Cuantitativo año 2011

Tabla 14. Cuantitativo año 2011

	Valores							
Generación Laboral	Suma de sueldo anual	Suma de total gestión por compromisos	Suma de total beneficios de salud	Suma de total bonos	Suma de total plan de ahorro	Suma de total capacitación	Suma de total beneficios	Promedio total peso beneficios/ sueldo anual
<b>Babyboomers</b>	<b>2.365.311,12</b>	<b>265.890,76</b>	<b>216.915,00</b>	<b>227.613,84</b>	<b>212.878,00</b>	<b>118.265,56</b>	<b>1.041.563,16</b>	<b>53%</b>
Femenino	48.193,92	5.984,69	7.149,12	4.600,00	4.337,45	2.409,70	24.480,96	67%
Masculino	2.317.117,20	259.906,07	209.765,88	223.013,84	208.540,55	115.855,86	1.017.082,19	53%
<b>Generación X</b>	<b>9.804.892,31</b>	<b>772.647,03</b>	<b>1.532.549,84</b>	<b>1.382.887,96</b>	<b>882.440,31</b>	<b>490.244,62</b>	<b>5.060.769,75</b>	<b>57%</b>
Femenino	1.192.833,72	143.078,16	175.906,43	136.536,84	107.355,03	59.641,69	622.518,15	57%
Masculino	8.612.058,59	629.568,87	1.356.643,41	1.246.351,12	775.085,27	430.602,93	4.438.251,60	57%
<b>Millenium</b>	<b>708.778,90</b>	<b>18.968,80</b>	<b>124.310,01</b>	<b>128.258,52</b>	<b>63.790,10</b>	<b>35.438,95</b>	<b>370.766,37</b>	<b>53%</b>
Femenino	247.465,51	7.606,03	37.918,35	43.688,04	22.271,90	12.373,28	123.857,59	51%
Masculino	461.313,39	11.362,77	86.391,66	84.570,48	41.518,21	23.065,67	246.908,78	55%
<b>Total general</b>	<b>12.878.982,33</b>	<b>1.057.506,59</b>	<b>1.873.774,85</b>	<b>1.738.760,32</b>	<b>1.159.108,41</b>	<b>643.949,12</b>	<b>6.473.099,28</b>	<b>56%</b>

Nota: En la tabla se puede observar el gasto del sueldo anual y la inversión que realiza la empresa en cada beneficio extra, y en la última columna podemos ver el promedio del porcentaje de cuánto pesa los beneficios extras sobre el sueldo anual, del año 2011. Elaborado por: Alejandra Barahona.

➤ **Análisis tabla cuantitativo año 2011**

En el año 2011 vemos que los beneficios adicionales han crecido un promedio de un 1% con referencia al año 2010, esto quiere decir que la empresa ha invertido un poco más en los beneficios adicionales para estar mejor posicionados en el mercado con referencia al año anterior. Tener un promedio de beneficios extras del 56% sobre el salario anual es muy bueno.

En este año el gasto del beneficio de salud sigue siendo el más considerable con 1.873.774,85 y en segundo lugar el beneficio de bonos con un gasto anual de 1.738.760,32.

En el 2011 la generación X, no ha sido muy beneficiada con los incrementos salariales, su participación de los beneficios extras ha subido a un promedio del 57% tanto el sexo masculino como el femenino, de lo que si nos podemos dar cuenta es que se ha tratado de equiparar los sueldos de esta generación para no tener diferenciación entre ambos sexos.

En la generación babyboomers sigue habiendo la diferenciación entre sexo masculino y sexo femenino y esto se debe que los gerentes son todos hombres y por este motivo tienen un mayor sueldo comparado con el sexo femenino.

Y en la generación Millenium se mantienen un poco estable pero para el sexo masculino sigue teniendo un mayor peso los beneficios adicionales.

En el año 2011 la empresa pago por sueldo la suma de 12.878.982,33 dólares y pago en beneficios extras la suma de 6.473.099,28 dólares.



### 3.5. Cuantitativo año 2012

Tabla 15. Cuantitativo año 2012

	Valores							
Generación Laboral	Suma de sueldo anual	Suma de total gestión por compromisos	Suma de total beneficios	Suma de total bonos	Suma de total plan de ahorros	Suma de total capacitación	Suma de total beneficios	Promedio total peso beneficios /sueldo anual
<b>Babyboomers</b>	<b>2.353.906,96</b>	<b>299.521,23</b>	<b>177.313,19</b>	<b>216.106,40</b>	<b>211.851,63</b>	<b>117.695,35</b>	<b>1.022.487,79</b>	<b>54%</b>
Femenino	51.911,04	6.237,70	5.723,46	5.056,00	4.671,99	2.595,55	24.284,70	63%
Masculino	2.301.995,92	293.283,53	171.589,73	211.050,40	207.179,63	115.099,80	998.203,09	53%
<b>Generación X</b>	<b>10.285.229,30</b>	<b>1.188.268,93</b>	<b>1.351.305,85</b>	<b>1.707.732,64</b>	<b>925.670,64</b>	<b>514.261,47</b>	<b>5.687.239,52</b>	<b>61%</b>
Femenino	1.346.299,07	178.101,07	154.063,01	126.332,52	121.166,92	67.314,95	646.978,47	52%
Masculino	8.938.930,23	1.010.167,86	1.197.242,83	1.581.400,12	804.503,72	446.946,51	5.040.261,04	62%
<b>Millenium</b>	<b>946.148,69</b>	<b>73.655,71</b>	<b>157.200,20</b>	<b>198.260,80</b>	<b>85.153,38</b>	<b>47.307,43</b>	<b>561.577,53</b>	<b>62%</b>
Femenino	191.766,60	15.504,84	27.709,85	38.638,44	17.258,99	9.588,33	108.700,45	59%
Masculino	754.382,09	58.150,87	129.490,35	159.622,36	67.894,39	37.719,10	452.877,08	62%
<b>Total general</b>	<b>13.585.284,95</b>	<b>1.561.445,87</b>	<b>1.685.819,23</b>	<b>2.122.099,84</b>	<b>1.222.675,65</b>	<b>679.264,25</b>	<b>7.271.304,84</b>	<b>60%</b>

Nota: En la tabla se puede observar el gasto del sueldo anual y la inversión que realiza la empresa en cada beneficio extra, y en la última columna podemos ver el promedio del porcentaje de cuánto pesa los beneficios extras sobre el sueldo anual, del año 2012. Elaborado por: Alejandra Barahona.

### ➤ **Análisis tabla cuantitativo año 2012**

En el año 2012 la empresa pago por sueldo la suma de 13.585.284,95 dólares y pago en beneficios extras la suma de 7.271.304,84 dólares.

En este año los beneficios extras representan un 60% adicional sobre el sueldo anual de nuestros empleados y esto se debe al aumento en el bono de campo que va ligado al sueldo de cada empleado y al incremento del bono de alimentación a 6 dólares diarios por persona, como se puede observar en este año el beneficio de bonos ha pasado a ser el más representativo con un gasto anual de 2.122.099,84 dólares dejando en segundo lugar al bono de salud con un gasto anual de 1.685.819,23 dólares.

En este año también se incluye el beneficio de Gestión por compromisos para todas las categorías profesionales de la compañía, los años anteriores este beneficio solo lo tenían las categorías del subgrupo I y subgrupo II en las que se consideraban a gerentes, jefes y personal administrativo.

Es por este motivo que los beneficios extras han subido considerablemente sobre el sueldo anual de los empleados, en este año el sexo masculino de la generación X y Millenium han sido las mayores beneficiarias con los beneficios extras ya que su peso sobre el sueldo anual ha subido al 62%.

Esto quiere decir que el sexo femenino de las dos generaciones sigue teniendo un mejor sueldo anual para que los beneficios adicionales no tengan un peso tan alto.

### 3.6. Cuantitativo año 2013

Tabla 16. Cuantitativo año 2013

	Valores							
Geberación Laboral	Suma de sueldo anual	Suma de total gestión por compromisos	Suma de total beneficios salud	Suma de total bonos	Suma de total plan de ahorros	Suma de total capacitación	Suma de total beneficios	Promedio total peso beneficios /sueldo anual
<b>Babyboomers</b>	<b>2.488.530,98</b>	<b>320.403,84</b>	<b>187.442,72</b>	<b>263.101,44</b>	<b>223.967,79</b>	<b>124.426,55</b>	<b>1.119.342,33</b>	<b>55%</b>
Femenino	55.471,44	4.101,89	6.080,60	5.056,00	4.992,43	2.773,57	23.004,49	59%
Masculino	2.433.059,54	316.301,95	181.362,12	258.045,44	218.975,36	121.652,98	1.096.337,84	55%
<b>Generación X</b>	<b>11.451.900,84</b>	<b>1.216.754,12</b>	<b>1.436.086,51</b>	<b>1.920.627,32</b>	<b>1.030.671,08</b>	<b>572.595,04</b>	<b>6.176.734,06</b>	<b>60%</b>
Femenino	1.429.100,70	176.388,06	159.184,41	161.218,28	128.619,06	71.455,04	696.864,85	53%
Masculino	10.022.800,14	1.040.366,06	1.276.902,09	1.759.409,04	902.052,01	501.140,01	5.479.869,21	61%
<b>Millenium</b>	<b>1.467.952,60</b>	<b>108.997,98</b>	<b>228.655,86</b>	<b>314.862,12</b>	<b>132.115,73</b>	<b>73.397,63</b>	<b>858.029,32</b>	<b>60%</b>
Femenino	283.163,12	24.248,19	37.400,48	58.068,20	25.484,68	14.158,16	159.359,71	57%
Masculino	1.184.789,48	84.749,79	191.255,38	256.793,92	106.631,05	59.239,47	698.669,61	61%
<b>Total general</b>	<b>15.408.384,42</b>	<b>1.646.155,94</b>	<b>1.852.185,08</b>	<b>2.498.590,88</b>	<b>1.386.754,60</b>	<b>770.419,22</b>	<b>8.154.105,72</b>	<b>60%</b>

Nota: En la tabla se puede observar el gasto del sueldo anual y la inversión que realiza la empresa en cada beneficio extra, y en la última columna podemos ver el promedio del porcentaje de cuánto pesa los beneficios extras sobre el sueldo anual, del año 2013. Elaborado por: Alejandra Barahona.

### ➤ **Análisis tabla cuantitativo año 2013**

En el año 2013 la empresa pago por sueldo la suma de 15.408.384,42 dólares y pago en beneficios extras la suma de 8.154.105,72 dólares.

Al igual que el año 2012 los beneficios extras representan un peso del 60% sobre el sueldo anual es decir que en este año si bien se han incrementado los sueldos a los empleados los beneficios también han aumentado linealmente para seguir manteniendo el peso del 60%. El beneficio más representativo sigue siendo los bonos con un gasto anual de 2.498.590,88 y en segundo lugar el beneficio de salud con un gasto anual de 1.852.185,08.

En este año en la generación babyboomers vemos que ya no es tan grande la diferenciación del sueldo anual entre el sexo masculino y femenino, el peso de los beneficios extras están en promedio por el 55% y 59%.

También se puede diferenciar que los empleados masculinos de la generación X y generación Millenium son los empleados con menor categoría profesional por consecuencia tienen el menor sueldo y a más de eso son el número más grande de empleados y esto genera que sean el grupo al que más impacta los beneficios adicionales.

### 3.7. Cuantitativo año 2014

Tabla 17. Cuantitativo año 2014

	Valores							
Generación Laboral	Suma de sueldo anual	Suma de total gestión por compromisos	Suma de total beneficios salud	Suma de total bonos	Suma de total plan de ahorros	Suma de total capacitación	Suma de total beneficios	Promedio total peso beneficios /sueldo anual
<b>Babyboomers</b>	<b>1.683.669,25</b>	<b>248.551,58</b>	<b>131.566,84</b>	<b>149.759,16</b>	<b>151.530,23</b>	<b>84.183,46</b>	<b>765.591,27</b>	<b>54%</b>
Femenino	8.240,40	-	3.067,05	2.768,00	741,64	412,02	6.988,71	85%
Masculino	1.675.428,85	248.551,58	128.499,79	146.991,16	150.788,60	83.771,44	758.602,57	53%
<b>Generación X</b>	<b>10.347.173,82</b>	<b>1.315.114,65</b>	<b>1.374.190,86</b>	<b>1.773.159,60</b>	<b>931.245,64</b>	<b>517.358,69</b>	<b>5.911.069,45</b>	<b>62%</b>
Femenino	1.275.287,24	181.330,71	140.931,33	143.972,52	114.775,85	63.764,36	644.774,78	55%
Masculino	9.071.886,58	1.133.783,94	1.233.259,53	1.629.187,08	816.469,79	453.594,33	5.266.294,67	62%
<b>Millenium</b>	<b>1.666.641,39</b>	<b>156.472,67</b>	<b>242.289,72</b>	<b>366.797,32</b>	<b>149.997,73</b>	<b>83.332,07</b>	<b>998.889,51</b>	<b>62%</b>
Femenino	342.913,23	33.789,73	44.634,37	70.089,84	30.862,19	17.145,66	196.521,79	58%
Masculino	1.323.728,16	122.682,94	197.655,35	296.707,48	119.135,53	66.186,41	802.367,71	63%
<b>Total general</b>	<b>13.697.484,46</b>	<b>1.720.138,90</b>	<b>1.748.047,42</b>	<b>2.289.716,08</b>	<b>1.232.773,60</b>	<b>684.874,22</b>	<b>7.675.550,23</b>	<b>61%</b>

Nota: En la tabla se puede observar el gasto del sueldo anual y la inversión que realiza la empresa en cada beneficio extra, y en la última columna podemos ver el promedio del porcentaje de cuánto pesa los beneficios extras sobre el sueldo anual, del año 2014. Elaborado por: Alejandra Barahona.

### ➤ **Análisis tabla cuantitativo año 2014**

En el año 2014 vemos que los beneficios han crecido en un 1 % con referencia al año 2013, siendo el peso sobre el sueldo anual del 61%, en primer lugar el beneficio más representativo los bonos empresa con un gasto anual de 2.289.716,08 dólares y en segundo lugar el beneficio de salud con 1.748.047,42 dólares.

En este año la empresa realizó un recorte de personal y es por este motivo que el sueldo anual ha bajado a 13.697.484,46 y los beneficios han bajado a 7.675.550,23 dólares. El porcentaje de 61% de los beneficios extras sobre el sueldo anual se debe que en la reducción de personal salieron algunos gerentes y como estos tenían los sueldos más altos ahora los beneficios adicionales pesan más que el sueldo.

En este año el peso de los beneficios adicionales promedio varía entre el 53% y el 85%, siendo los mayores beneficiarios el sexo femenino de la generación babyboomers, para ellos su sueldo es más bajo que los de cualquier generación, en este grupo específicamente se encuentra el personal de la limpieza que por lógica tiene el sueldo más bajo de toda la compañía y sus beneficios le ayudan en un 85% extra de su sueldo.

A la generación que menos le aportan los beneficios adicionales sigue siendo la generación babyboomers pero sexo masculino, en esta generación siguen estando los jefes y gerentes con más sueldo y es por este motivo que no tiene tanto peso los beneficios adicionales, aun así un 53% extra de ingresos adicionales en beneficios es un porcentaje muy bueno.

En conclusión la empresa invierte mucho dinero al año en beneficios extras para sus empleados para que estos trabajen en un ambiente y clima laboral adecuado sin preocupaciones por dinero ni por su salud.

## CONCLUSIONES

- Repsol Ecuador S.A., es una compañía de exploración y producción de petróleo, la operación del negocio se encuentra en el Oriente ecuatoriano, en el bloque 16, Shushufindi, y las oficinas administrativas se encuentra en la ciudad de Quito.
- El departamento de Recursos Humanos tiene la necesidad de conocer la percepción que tienen los empleados sobre todos los beneficios adicionales que entrega la empresa para su bienestar.
- Se procedió a realizar una encuesta interna sobre los principales motivadores que ofrece la empresa a sus empleados para conocer su percepción sobre los mismos, de lo cual se obtuvo que en cada categoría existen factores con un alto impacto y otros factores que tienen un impacto normal.
- Cada generación laboral tiene diferentes motivadores que varían dependiendo la edad y las circunstancias que estén atravesando dentro de la empresa.
- Existe beneficios que pueden ser cuantificables y otros beneficios que solo se pueden medir con la percepción de los empleados.
- El trabajo que realiza el departamento de Recursos Humanos no tiene una buena percepción hacia los empleados, estos no tienen el conocimiento de cuanto se invierte en cada uno de ellos con los beneficios extras que entrega la empresa.
- La empresa entrega a todos sus empleados en promedio de los últimos 6 años un 60% extra a su sueldo anual en los beneficios extras que da.
- El conocimiento de todos los beneficios extras por parte de los empleados ayudará a la empresa a disminuir la rotación del personal, a mejorar el clima laboral y a generar un mayor compromiso por parte de los empleados hacia la organización.

## RECOMENDACIONES

Con los resultados obtenidos en el análisis de los beneficios adicionales existen algunas recomendaciones que la Gerencia de Recursos Humanos tendrá que revisar para ver cuales se pueden poner en práctica y cuáles no aplican.

- Se recomienda realizar varias charlas a los empleados para dar a conocer categoría por categoría los principales motivadores que ofrece la empresa y los resultados de su percepción.
- Se debe dar a conocer a los empleados en cifras reales cuanto en dinero aporta la empresa sobre su sueldo anual para que estos puedan comparar con las ofertas del mercado cual les conviene más.
- La empresa necesita tener un procedimiento que ayude a promocionar todo el trabajo que realiza a favor de sus empleados para que estos puedan apreciar de una mejor manera al departamento de Recursos Humanos.
- Se podría crear paquetes de beneficios flexibles en los que los empleados puedan escoger los que más les convengan según la generación laboral a la que pertenezcan.
- La empresa debe procurar que todos los empleados gocen de los mismos beneficios en iguales circunstancias sin tener favoritismos en la entrega de los mismos.



## LISTA DE REFERENCIAS

- Alles, M. (2012). *Las 50 Herramientas de Recursos Humanos* (Primera Edición ed.). Buenos Aires: Granica.
- Anderson, D. R. (2008). *Estadística para administración y economía*. México: Cengage.
- Bayon, M. (2002). *Organizaciones y Recursos Humanos*. Madrid: Síntesis.
- Calvillo, J. (08 de noviembre de 2014). *www.eude.tv*. Obtenido de *www.eude.tv*
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta Edición ed.). Santa Fe de Bogotá: Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta Edición ed.). Santafé de Bogotá: Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta Edición ed.). Santafé de Bogotá: Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta Edición ed.). Santafé de Bogotá: Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava Edición ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera Edición ed.). México: McGraw Hill.
- Código del Trabajo. (2012). *De las obligaciones del empleador y del trabajador*. Quito.
- Iglesias, A. M. (13 de mayo de 2010). Recuperado el 26 de mayo de 2012
- Lafuente, F. (2013). Del conflicto a la acción. *Gestión*, 1-5.
- Mondy, W., & Robeth, N. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Novena Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Repsol. (22 de noviembre de 2014). *Repsolnet*. Obtenido de <http://repsolnet/pubs/es/Cia/hacemos/index.cshtml>
- Repsol, C. d. (19 de diciembre de 2012). Norma de Ética y Conducta de los empleados Repsol. 5- 42.
- Sánchez, F. (2010). *Psicología Social*. Obtenido de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/escala-de-likert.html>

## Anexo 1. Formato de encuesta

El propósito de esta evaluación es identificar cuáles son los principales motivadores que aprecian los empleados de Repsol Ecuador S.A. y el impacto que causan a cada generación laboral.

Para completar esta evaluación por favor marque con una x en cada uno de los factores que a su parecer impactan en su motivación general o bienestar general. Recuerde que las respuestas tendrán un manejo confidencial y que el único propósito es mejorar los factores con un impacto significativo en las personas, según su edad, sexo, estado civil, número de hijos etc.

### Datos del empleado

Edad		Sexo		Estado civil	
Número de hijos		Nivel educativo		Antigüedad	
Área de trabajo					

Ingreso Promedio Anual

10.000 - 20.000		20.000 - 30.000	
30.000 - 50.000		50.000 - 70.000	
70.000 - 100.000		Más de 100.000	

### I- Compensación y beneficios

N	Factores	Sin Impacto	Bajo Impacto	Impacto Normal	Alto Impacto	No aplica
1	Salario base					
2	Compensación variable					
3	Incentivo mediano plazo					
4	Bono de campo					
5	Programa de beneficios sociales					
6	Programa de reconocimiento no monetario					

## II- Oportunidades futuras

N	Factores	Sin Impacto	Bajo Impacto	Impacto Normal	Alto Impacto	No aplica
7	Formación individual					
8	Programas de coaching					
9	Empoderamiento					
10	Planes de carrera					
11	Desarrollo del liderazgo					
12	Oportunidad de ser formador interno					
13	Rotación y movilidad					
14	Pasantías internacionales					
15	Carrera internacional					
16	Sistema de promociones					

## III- Calidad de vida

N	Factores	Sin Impacto	Bajo Impacto	Impacto Normal	Alto Impacto	No aplica
17	Programas de salud preventiva					
18	Flexibilidad horaria					
19	Integración familiar en programas internos					
20	Jornadas reducidas (verano)					
21	Programa de teletrabajo					
22	Facilidades para la excedencia temporal					

## IV- Prácticas laborales

N	Factores	Sin Impacto	Bajo Impacto	Impacto Normal	Alto Impacto	No aplica
23	Programas de reuniones a todo nivel					
24	Accesibilidad con las autoridades					
25	Buzón de sugerencias					
26	Desayunos del trabajo con el personal					
27	Encuestas internas de satisfacción					
28	Inclusión social (capacidades diferentes, edad)					
29	Medición del desempeño					
30	Política disciplinaria					
31	Gestión del clima laboral					
32	Estabilidad en el trabajo					
33	Impulso de la innovación y creatividad					
34	Liderazgo gerencial / directivo					
35	Nivel de tecnología empleada					

**V- Relaciones de trabajo y networking**

<b>N</b>	<b>Factores</b>	<b>Sin Impacto</b>	<b>Bajo Impacto</b>	<b>Impacto Normal</b>	<b>Alto Impacto</b>	<b>No aplica</b>
36	Relaciones internas					
37	Respeto a los derechos laborales					
38	Eventos sociales					
39	Intranet y chat corporativo					
40	Actividades, instalaciones o facilidades deportivas.					
41	Espacios de trabajo abierto y flexible					
42	Blogs y foros en línea					

**VI- Reputación, cultura e imagen**

<b>N</b>	<b>Factores</b>	<b>Sin Impacto</b>	<b>Bajo Impacto</b>	<b>Impacto Normal</b>	<b>Alto Impacto</b>	<b>No aplica</b>
43	Responsabilidad social corporativa					
44	Políticas medio ambientales y sociales					
45	Cultura de valores					
46	Programas de inclusión social					
47	Voluntariados corporativos					
48	Imagen de marca					
49	Programas de ética y conducta					
50	Igualdad de oportunidades					

**VII- Condiciones de trabajo**

<b>N</b>	<b>Factores</b>	<b>Sin Impacto</b>	<b>Bajo Impacto</b>	<b>Impacto Normal</b>	<b>Alto Impacto</b>	<b>No aplica</b>
51	Cuidado de la seguridad en el puesto de trabajo					
52	Confort y ergonomía					
53	Distribución de la carga de trabajo					
54	Buena supervisión y adecuado feed back					
55	Autonomía para trabajar					
56	Funciones retadoras					

### VIII- Programa de beneficios

<b>N</b>	<b>Factores</b>	<b>Sin Impacto</b>	<b>Bajo Impacto</b>	<b>Impacto Normal</b>	<b>Alto Impacto</b>	<b>No aplica</b>
57	Seguro médico (personal y familiar)					
58	Seguro de vida					
59	Bono de vestimenta					
60	Ayuda de estudios					
61	Préstamos personales					
62	Planes previsionales					
63	Bono navideño					
64	Subsidio de alimentación					
65	Plan de telefonía móvil					