



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **ANDREI GARCÍA KATCHOR, C.C.: 1708592801**, autor del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UN MODELO DE RETENCIÓN EN REPSOL ECUADOR S.A., ORIENTADO A LOS COLABORADORES QUE OCUPAN PUESTOS CRÍTICOS”**, previa la obtención del grado Académico de **MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**, en la Facultad de **Psicología**

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, Mayo 2014

ANDREI GARCÍA KATCHOR

C.C: 1708592801

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Facultad de Psicología

**Tesis Previa a la Obtención del Título de Magíster en Dirección Estratégica de
Recursos Humanos**

**Tema: “Diseño de un modelo de retención en Repsol Ecuador S.A., orientado a los
colaboradores que ocupan puestos críticos.”**

Andrei García Katchor

Director: M.Sc. Iván Ontaneda

Quito, 2014

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a las personas que hicieron posible la realización de este proyecto como lo fueron mis queridos padres y mi querida hermana Natalia por su fundamental ayuda. A Miguel Ángel Agurto, Gerente de Personas y Organización de Repsol Ecuador quien confió en mí y me apoyó para emprender este trabajo. A Iván Ontaneda, Director de Tesis por haberme guiado y transmitido sus conocimientos en materia de compensación estratégica. A mis compañeros de Repsol Ecuador quienes participaron durante la investigación de este trabajo y aportaron valiosa información sobre los factores de retención y rotación. A Nastia, Paola y Héctor de Personas y Organización quienes me facilitaron información relevante para el proyecto. A todos muchas gracias.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	X
ABSTRACT	XI
1. CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO	1
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	1
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	1
1.3 CONTEXTO DEL NEGOCIO DE REPSOL ECUADOR S.A.....	2
1.4 PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA: MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....	4
1.4.1 VISIÓN	4
1.4.2 ESTRATEGIAS.....	5
A) ESTRATEGIAS DE REPSOL	5
B) LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE REPSOL ECUADOR	5
1.5 CADENA DE VALOR DE REPSOL ECUADOR S.A.	6
1.6 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE REPSOL ECUADOR S.A.....	7
1.7 ROTACIÓN EN REPSOL ECUADOR S.A.	9
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1 DIFERENCIACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO	10
2.1.1 PUESTOS CRÍTICOS O ESTRATÉGICOS.....	12
2.1.2 PUESTOS DE SOPORTE	13
2.2 RETENCIÓN Y ROTACIÓN	14

2.2.1	PRINCIPIOS DE LA RETENCIÓN.....	15
2.2.2	CAUSAS DE LA ROTACIÓN.....	17
2.2.3	EFFECTOS NEGATIVOS DE LA ROTACIÓN	18
2.2.4	MITOS SOBRE LA RETENCIÓN	18
2.3	MOTIVOS	19
2.3.1	PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO.....	20
2.3.2	COMPENSACIÓN	22
2.4	COMPROMISO LABORAL.....	24
2.4.1	FACTORES QUE GENERAN COMPROMISO	25
2.4.2	FALTA DE COMPROMISO.....	28
2.5	MODELOS DE RETENCIÓN	31
2.5.1	EL MODELO REPENSANDO LA RETENCIÓN	34
2.5.2	MODELO DE RETENCIÓN DE EMPLEADOS	36
2.5.3	MODELO DE FACTORES DE RETENCIÓN	37
3.	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	39
3.1	IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS CRÍTICOS	39
3.2	IDENTIFICACIÓN DE LOS MOTIVOS DE LOS COLABORADORES QUE OCUPAN PUESTOS CRÍTICOS	43
3.3	MEDICIÓN DEL COMPROMISO CON EL TRABAJO DE LOS COLABORADORES QUE OCUPAN PUESTOS CRÍTICOS	45
3.4	ANÁLISIS DE DATOS.....	47
3.5	CONSIDERACIONES ÉTICAS	48
4.	CAPÍTULO IV: PUESTOS CRÍTICOS DE REPSOL ECUADOR S.A.	49
5.	CAPÍTULO V: MOTIVOS DE LOS COLABORADORES QUE OCUPAN PUESTOS CRÍTICOS EN REPSOL ECUADOR S.A.	52
5.1	RESULTADOS DEMOGRÁFICOS Y SOCIO-ECONÓMICOS	52

5.2	RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE FACTORES DE RETENCIÓN	56
5.3	RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.....	61
5.3.1	LO QUE MÁS Y MENOS GUSTA DE TRABAJAR EN LA COMPAÑÍA	61
5.3.2	MOTIVOS PARA PERMANECER Y SALIR DE LA COMPAÑÍA....	63
5.3.3	OBJETIVOS PROFESIONALES Y CÓMO LA COMPAÑÍA LO PUEDE AYUDAR.....	64
5.4	RESULTADOS DE LAS INICIATIVAS DE RETENCIÓN	66
5.5	RESULTADOS DEL COMPROMISO CON EL TRABAJO.....	70
6.	CAPÍTULO VI: MODELO DE COMPENSACIÓN ACTUAL DE REPSOL ECUADOR S.A.....	71
6.1	PLAN DE COMPENSACIÓN MONETARIO	71
6.2	PLAN DE COMPENSACIÓN NO MONETARIO	71
6.3	INFORMACIÓN SOBRE LAS MEJORES PRÁCTICAS EN MATERIA DE COMPENSACIÓN DENTRO DE LA INDUSTRIA	76
7.	CAPÍTULO VII: MODELO DE RETENCIÓN PROPUESTO	78
7.1	INTRODUCCIÓN AL MODELO DE RETENCIÓN.....	78
7.2	PROPUESTA DE MEDIDAS DE RETENCIÓN	79
7.2.1	POLÍTICA MONETARIA DIFERENCIADA	79
7.2.2	POLÍTICA DE BENEFICIOS FLEXIBLES	80
7.2.3	FACTORES ORGANIZACIONALES.....	85
8.	CONCLUSIONES	86
9.	RECOMENDACIONES	88
10.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
11.	ANEXOS	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estrategia de Repsol Ecuador	5
Tabla 2. Índice de rotación voluntaria en Repsol Ecuador S.A., desde el año 2006 al 2013	9
Tabla 3. Factores más efectivos en generar compromiso laboral	25
Tabla 4. Matriz para evaluar posiciones críticas	41
Tabla 5. Puestos filtrados para someterlos a evaluación	42
Tabla 6. Entrevista para determinar motivos de permanecer en la compañía	44
Tabla 7. Encuesta para medir el compromiso con el trabajo	46
Tabla 8. Puestos con puntaje mayor al percentil setenta	49
Tabla 9. Puestos críticos en Repsol Ecuador	50
Tabla 10. Sexo de las personas que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador.....	52
Tabla 11. Edad de las personas que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador.....	52
Tabla 12. Distribución generacional de las personas que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador	53
Tabla 13. Antigüedad en la compañía de las personas que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador	53
Tabla 14. Nivel de las personas que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador	53
Tabla 15. Lugar de trabajo de las personas que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador	54
Tabla 16. Estado civil de las personas que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador	54

Tabla 17. Edad de hijos de las personas que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador.....	55
Tabla 18. Nivel académico de las personas que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador.....	55
Tabla 19. Tipo de vivienda de las personas que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador.....	56
Tabla 20. Distancia en tiempo entre el lugar de trabajo y vivienda de las personas que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador.....	56
Tabla 21. Principales factores de retención de acuerdo a los empleados que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador.....	57
Tabla 22. Comparación entre los puestos A1 y A2 sobre los principales factores de retención.....	58
Tabla 23. Posibles factores de rotación de acuerdo a los empleados que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador.....	60
Tabla 24. Comparación entre los posibles factores de rotación de acuerdo a los empleados que ocupan puestos críticos A1 y A2.....	61
Tabla 25. Posibles iniciativas de retención calificadas por los colaboradores que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador.....	67
Tabla 26. Comparación entre las posibles iniciativas de retención calificadas por los colaboradores que ocupan puestos críticos A1 y A2.....	69
Tabla 27. Distribución relativa del compromiso con el trabajo de las personas que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador.....	70
Tabla 28. Composición total promedio de la compensación de cada puesto crítico durante el año 2013.....	74

Tabla 29. Beneficios otorgados dentro del sector petrolero de Ecuador durante el año 2012.....	77
Tabla 30. Posibles iniciativas sobre beneficios flexibles mejor evaluadas por los colaboradores que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador.....	81
Tabla 31. Comparación entre las posibles iniciativas sobre beneficios flexibles mejor evaluadas por los colaboradores que ocupan puestos críticos A1 y A2 en Repsol Ecuador.....	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Contribución en miles de USD de Repsol Ecuador al sistema económico y social ecuatoriano dirigido a partes interesadas durante el año 2011	3
Gráfico 2. Entorno y partes interesadas de Repsol Ecuador.....	4
Gráfico 3. Cadena de Valor de Repsol Ecuador	6
Gráfico 4. Cadena de Valor de Operaciones de Repsol Ecuador	7
Gráfico 5. Organigrama Funcional de E&P	8
Gráfico 6. Organigrama Funcional de FFCC	8
Gráfico 7. Pasos en el proceso de falta de compromiso hacia la renuncia	30
Gráfico 8. Modelo Experimental de Retención de Norzaidi <i>et al.</i> , (2013)	32
Gráfico 9. Modelo Repensando la Retención	36
Gráfico 10. Modelo de Retención de Empleados	37
Gráfico 11. Modelo de Factores de Retención	38
Gráfico 12. Proceso para identificar puestos críticos	40
Gráfico 13. Distribución relativa de lo que más y menos gusta de trabajar en Repsol Ecuador	62
Gráfico 14. Comparación entre salario y otros motivos para salir de la compañía de las personas que ocupan puestos críticos	64
Gráfico 15. Principales resultados de las entrevistas	65

Gráfico 16. Composición de la Compensación por Categoría Profesional en Repsol Ecuador E&P	72
Gráfico 17. Composición de la Compensación por Categoría Profesional en Repsol Ecuador FFCC	73
Gráfico 18. Posicionamiento dentro de las bandas salariales de las posiciones A1 .	75
Gráfico 19. Posicionamiento dentro de las bandas salariales de las posiciones A2 .	76
Gráfico 20. Resumen de las principales iniciativas de retención de acuerdo a los colaboradores que ocupan posiciones críticas en Repsol Ecuador	78
Gráfico 21. Medidas del modelo de retención propuesto.....	79

RESUMEN

La retención del talento es uno de los desafíos que enfrenta la Dirección Estratégica de Recursos Humanos actualmente. Desde una perspectiva estratégica, es imperativo primero determinar las posiciones críticas a lo largo de las organizaciones; y segundo, determinar los motivos de los colaboradores que ocupan tales posiciones con el fin de diseñar modelos de retención que aseguren la permanencia del conocimiento para la consecución de los objetivos estratégicos y garanticen la continuidad de la cadena de valor de las compañías. Sobre lo expuesto, la presente tesis fue desarrollada en Repsol Ecuador S.A., y tuvo como objetivo asegurar la continuidad de la operación de la compañía y el logro de los objetivos estratégicos a través del desarrollo de un modelo de retención para puestos críticos. Para identificar estos puestos, cada posición de la empresa fue evaluada de acuerdo a su impacto directo en la estratégica, en la cadena de valor y en el potencial de generar riqueza para la compañía. Una vez identificadas las posiciones críticas, fueron determinados los principales motivos para permanecer en la compañía de los colaboradores que ocupan tales puestos a través de encuestas y entrevistas. Como resultados, 22 posiciones críticas fueron identificadas. Los principales factores de retención identificados por los colaboradores que ocupan puestos críticos fueron: desarrollo de carrera, gestión de la justicia organizacional, valorización del trabajo, conciliación familiar y reducción de la burocracia. Sobre estos resultados fue propuesto un modelo de retención orientado a las personas que ocupan posiciones críticas en Repsol Ecuador.

ABSTRACT

Talent retention is currently one of the challenges facing Strategic Human Resources Management. From a strategic perspective it is imperative to determine critical positions throughout the organization first; and then, to determine the motives of employees occupying such positions in order to design models that ensure the retention of knowledge. These models will serve to achieve the strategic objectives and will ensure the continuity of companies' value chain. This thesis was developed in Repsol Ecuador S.A., and was aimed to ensure the continued operation of the company and the achievement of strategic objectives through the development of a retention model for critical positions. To identify these positions, each position of the company was evaluated according to its direct impact on both the strategy and the value chain, and its potential to generate wealth for the company. Once these critical positions were identified, the main reasons why employees occupying such positions stay in the company were determined through questionnaires and interviews. As a result, 22 critical positions were identified in the company. The main factors identified to retain employees occupying critical positions were: career development, meaningful work, managing organizational justice, work-life balance and reducing bureaucracy. Based on these results, a retention model for persons occupying critical positions in Repsol Ecuador was proposed.

1. CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO

1.1. OBJETIVO GENERAL:

Asegurar la continuidad de la operación de Repsol Ecuador S.A., y el logro de los objetivos estratégicos mediante el diseño de un modelo de retención para dichos puestos.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Entender la información estratégica y el contexto del negocio de Repsol Ecuador S.A.
- Identificar los puestos críticos en Repsol Ecuador S.A.
- Determinar los principales motivos de los colaboradores que ocupan puestos críticos para permanecer en la compañía.
- Levantar toda la información relacionada con el modelo de compensación de Repsol Ecuador S.A.
- Diseñar el modelo de retención en Repsol Ecuador S.A., orientado a los colaboradores que ocupan puestos críticos.

1.3 CONTEXTO DEL NEGOCIO DE REPSOL ECUADOR S.A.

Repsol es una empresa transnacional con sede principal en Madrid, España dedicada a la exploración, producción, transporte y refino de petróleo y gas. En Ecuador, Repsol está presente con actividades de exploración y producción de petróleo crudo representada por la sociedad Repsol Ecuador S.A.; y distribución de gas licuado de petróleo envasado representada por la sociedad Duragas S.A. (Repsol, 2013). Dentro de sus actividades petroleras, Repsol opera desde el año 2001 en el Bloque 16 y Bloque Tivacuno, ubicados en la provincia de Orellana dentro de la Reserva Étnica Waorani y del Parque Nacional Yasuní. (Repsol, 2013). La participación de Repsol en los dos bloques es del 55% y la de sus socios OPIC y Sinochem son del 31% y 14% respectivamente (Repsol, 2013). Dada la sensibilidad del ecosistema en donde opera la compañía, la presencia de Repsol ha evitado la tala ilegal del bosque (Correa, 2013).

En 2010 Repsol Ecuador S.A. atravesó cambios políticos y económicos en el entorno de su negocio. En julio de 2010 entró en vigencia la nueva ley de hidrocarburos la cual estableció una reducción en la participación de utilidades para los empleados de las operadoras petroleras del 15% al 3% (El Comercio, 2010). El 23 de noviembre de 2010 suscribió un nuevo contrato de un modelo de prestación de servicios con el Estado Ecuatoriano, el cual entró en vigor el 01 de enero de 2011 garantizando la operación de Repsol en el Bloque 16 y Tivacuno hasta el 31 de diciembre de 2018. Este nuevo acuerdo, implica para la compañía invertir más de 280 millones de dólares y perforar 25 pozos de desarrollo en el Bloque 16 (Repsol, 2011). Para el período 2008-2011 la producción de

Repsol representó el 9,60% de la producción nacional de petróleo siendo la tercera empresa -y la primera privada- detrás de EP Petroecuador y Petroamazonas EP en producción (Asociación de la Industria Hidrocarburífera del Ecuador, 2012). En diciembre de 2013, Repsol llegó a un nuevo acuerdo con el Estado Ecuatoriano en explotar el campo Wati y con ello la ampliación del contrato hasta el año 2022.

Gráfico 1. Contribución en miles de USD de Repsol Ecuador al sistema económico y social ecuatoriano dirigido a partes interesadas durante el año 2011

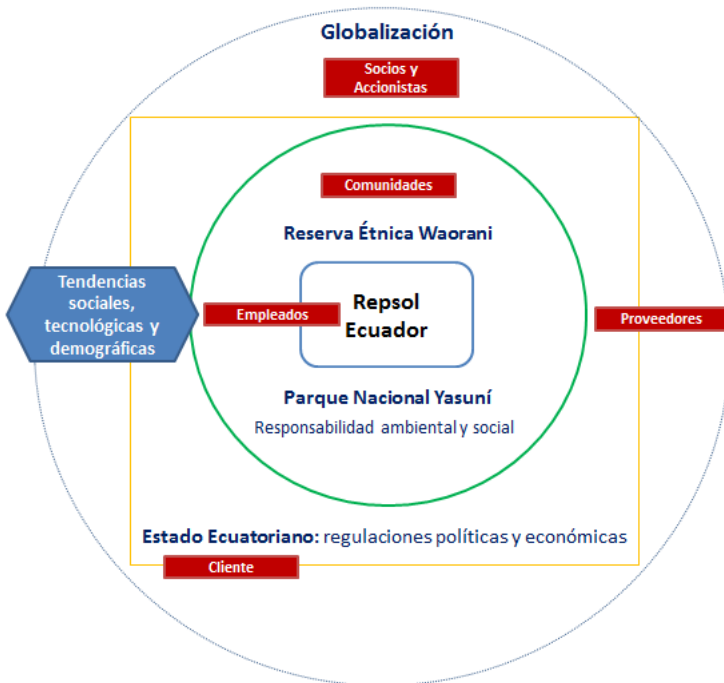


Fuente: Informe de Responsabilidad Corporativa 2011 Repsol Ecuador.

Elaborado por: Gerencia Fundación Repsol Ecuador.

De acuerdo a Ulrich *et al.* (2012), dentro del contexto del negocio las tendencias sociales, tecnológicas y demográficas afectan el comportamiento de empleados y clientes; en Latinoamérica la gestión del equilibrio entre la vida profesional y personal, y la gestión del talento constituyen los desafíos más importantes de la Dirección de Recursos Humanos (The Boston Consulting Group, 2008).

Gráfico 2. Entorno y partes interesadas de Repsol Ecuador



Fuente: Informe de Responsabilidad Corporativa 2011 Repsol Ecuador.

Elaborado por: Andrei García.

1.4 PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA: MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

1.4.1 VISIÓN

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, 2013).

1.4.2 ESTRATEGIAS

A) ESTRATEGIAS DE REPSOL

La estrategia de crecimiento del grupo Repsol está basada en su Plan Estratégico 2012-2016 dividida en cuatro líneas:

- Alto crecimiento en Upstream (Exploración y Producción de crudo).
- Maximizar el retorno de Downstream (Refino, Marketing, Química, GLP y Nuevas energías).
- Solidez financiera.
- Retribución competitiva a los accionistas (Repsol, 2013).

B) LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE REPSOL ECUADOR

Tabla 1. Estrategia de Repsol Ecuador

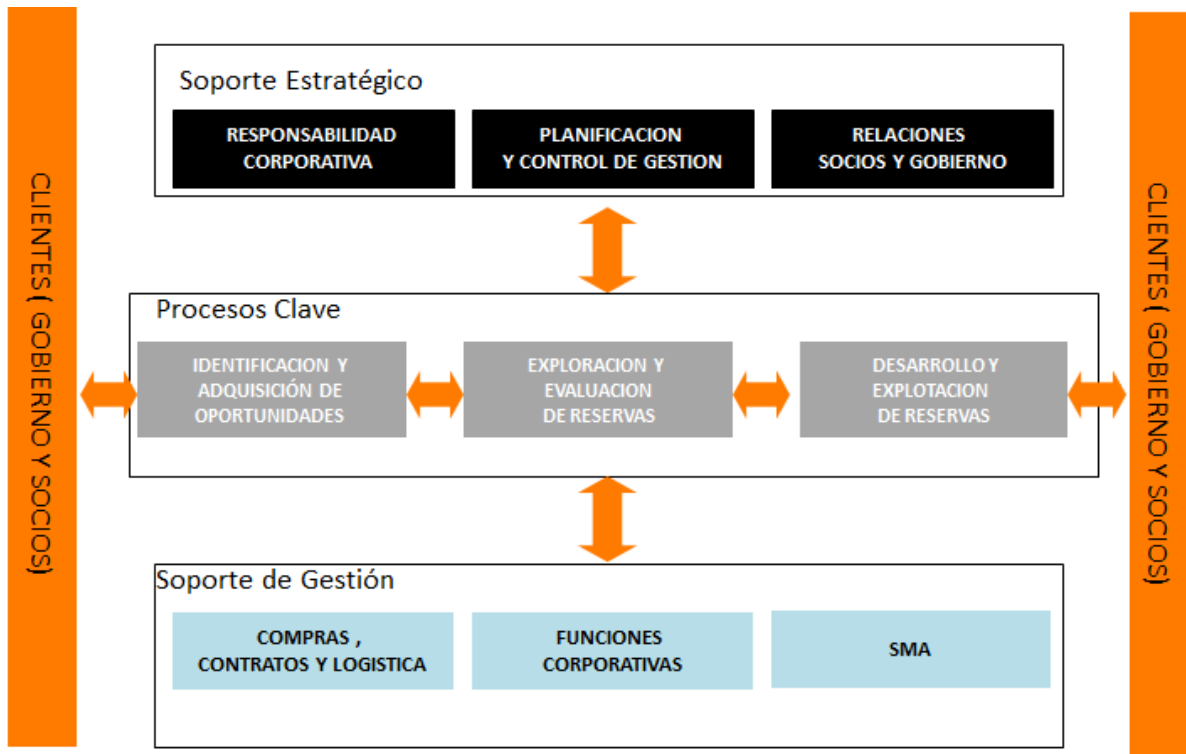
Línea Estratégica	Objetivo Estratégico
Producción	Lograr la producción en Mboe fijada por la corporación.
Control de Gastos	Reducir gastos gestionables activos operados
Proyectos Estratégicos	Solucionar futuro BL16/OCP y minimización de contingencias
Control de Inversiones	Capex fijado por la corporación
Personas y Organización	Reducir la rotación externa para retener el conocimiento crítico a un valor menor al 10%.
	Cumplir 90% acciones planificadas de Clima Laboral
Seguridad y Medio Ambiente	Lograr índices de frecuencia, investigación de incidentes e implantación de acciones de mejora, requerimientos medioambientales y gestión del riesgo

Fuente: Sistema de Gestión de Compromisos 2013 Repsol Ecuador

Elaborado por: Andrei García.

1.5 CADENA DE VALOR DE REPSOL ECUADOR S.A.

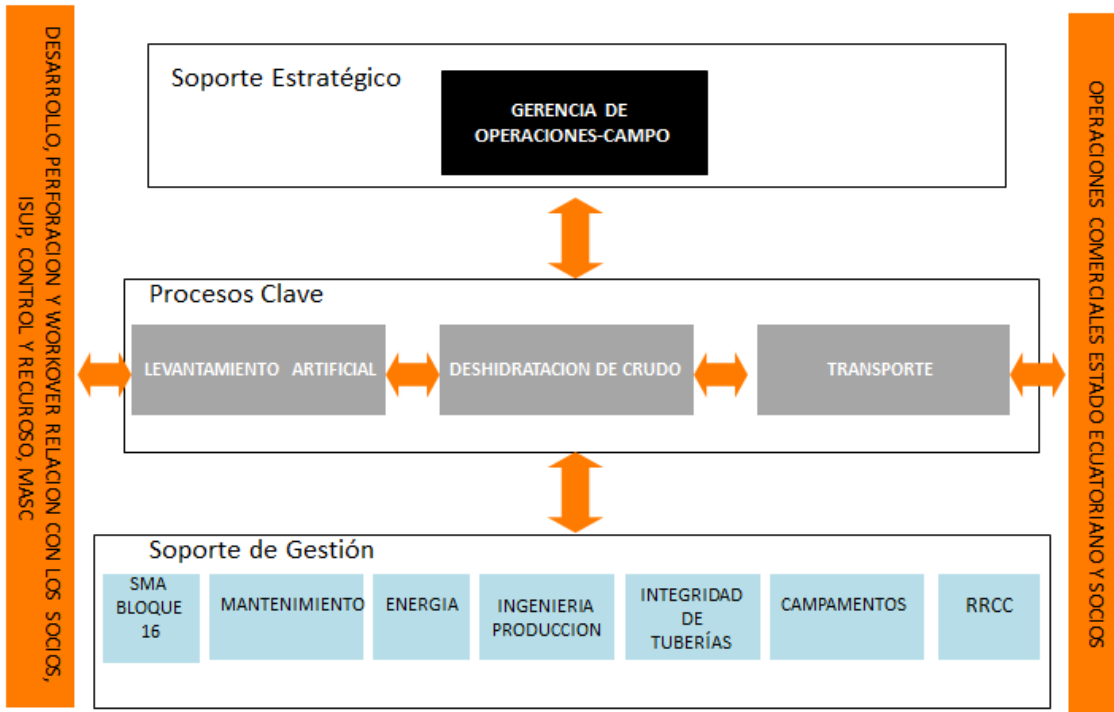
Gráfico 3. Cadena de Valor de Repsol Ecuador



Fuente: Sistema de Gestión Integrado Repsol Ecuador.

Elaborado por: Gerencia de SMA, Repsol Ecuador S.A.

Gráfico 4. Cadena de Valor de Operaciones de Repsol Ecuador



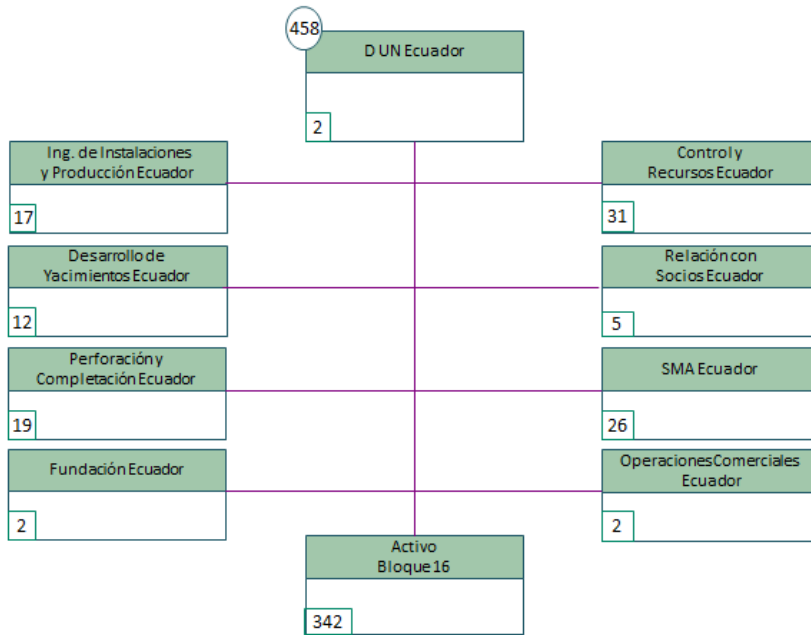
Fuente: Sistema de Gestión Integrado Repsol Ecuador.

Elaborado por: Gerencia de SMA, Repsol Ecuador S.A.

1.6 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE REPSOL ECUADOR S.A.

Para efectos de la estructura organizativa, Repsol Ecuador está organizado en dos segmentos: Exploración y Producción (E&P) y Funciones Corporativas (FFCC), ambas dependientes de la dirección país, en el caso de E&P jerárquicamente y en el caso de FFCC funcionalmente y jerárquicamente a su respectiva dirección corporativa.

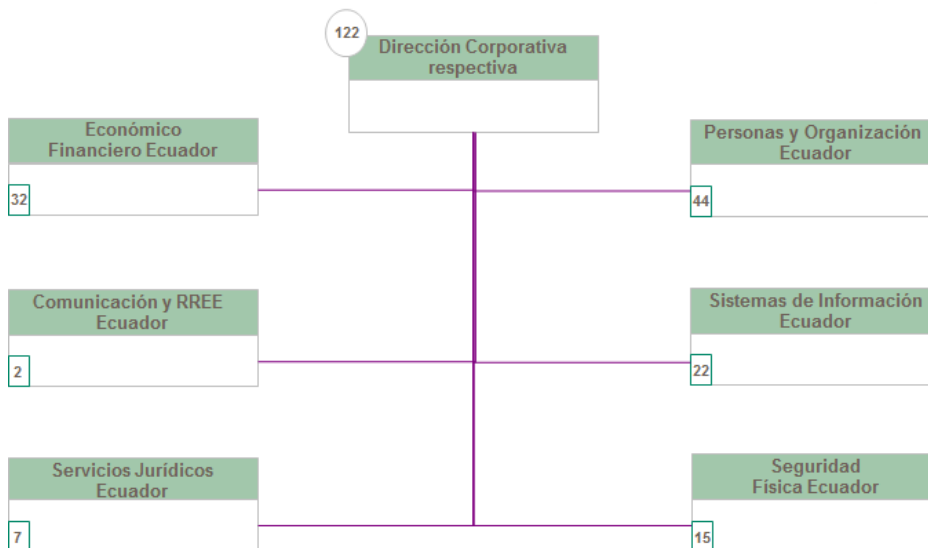
Gráfico 5. Organigrama Funcional de E&P



Fuente: Personigrama E&P Repsol Ecuador.

Elaborado por: Gerencia de Personas y Organización, Repsol Ecuador S.A.

Gráfico 6. Organigrama Funcional de FFCC



Fuente: Personigrama FFCC Repsol Ecuador.

Elaborado por: Gerencia de Personas y Organización, Repsol Ecuador S.A.

1.7 ROTACIÓN EN REPSOL ECUADOR S.A.

La tasa de rotación voluntaria en Repsol Ecuador alcanzó el 8,79% en el año 2012. El promedio durante los últimos ocho años se situó en 5,5%. De acuerdo al Gerente de Personas y Organización de Repsol Ecuador, un índice de rotación de 5% anual dentro de la industria es considerado saludable.

Tabla 2. Índice de rotación voluntaria en Repsol Ecuador S.A., desde el año 2006 al 2013.

Tasa de rotación voluntaria	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	3,3%	2,5%	6,6%	5,6%	5,1%	6,1%	8,8%	6,3%

Fuente: Cuadro de Mando de Personas y Organización 2013 Repsol Ecuador.

Elaborado por: Andrei García.

2 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

La literatura que recoge esta tesis se centra por un lado en el enfoque de diferenciar a la fuerza de trabajo de acuerdo a su impacto en la consecución de los objetivos estratégicos de las organizaciones; y por otro, comprender el proceso de retención que de acuerdo a Finnegan (2012), es un rol compartido entre Recursos Humanos y la línea gerencial. En la propia experiencia del autor, el haber compartido objetivos de retención con las líneas de supervisión logró bajar la rotación voluntaria en 19% y ahorrar en costos de rotación cuatro millones de dólares en nueve meses (Finnegan, 2010). Asimismo, la retención comprende un aspecto motivacional que de acuerdo a Gallardo, Espluga y Triadó (2007), la motivación laboral del individuo es un aspecto fundamental en la retención. Paul y Anantharaman (2003), señalan que el compromiso *–engagement–* tiene un efecto positivo en la retención.

2.1 DIFERENCIACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO

La diferenciación de la fuerza de trabajo se refiere a distinguir los puestos críticos o estratégicos en las organizaciones. La importancia de diferenciar a la fuerza de trabajo radica en determinar en qué posiciones y en qué personas se debe enfocar e invertir a lo largo de la organización, pues tales posiciones y personas son las que generan valor competitivo y conducen al éxito de la organización (Becker, Huselid y Beatty, 2009; Phillips y Edwards, 2009). Entonces, el primer paso para diferenciar a la fuerza de trabajo, consiste en clarificar la estrategia y las capacidades estratégicas de la organización. Treacy y Wiersema-Wiersema citado por Becker, Huselid y Beatty, (2009) proponen tres opciones estratégicas para clarificar la estrategia: excelencia operacional, liderazgo en el producto e

intimidad con el cliente. En cuanto a las capacidades estratégicas, éstas se refieren a los procesos de la cadena de valor para ejecutar la estrategia de la firma (Becker, Huselid y Beatty, 2009). Los mismos autores señalan que para clarificar estos procesos, no es suficiente enlistarlos, hay que identificar los procesos con mayor valor estratégico evaluándolos de acuerdo a la creación actual y futura de riqueza. Para ello, los autores han propuesto algunas preguntas y para fines de este proyecto se muestran a continuación:

- ¿Esta capacidad o proceso permite incrementar ingresos actualmente?
- ¿Esta capacidad o proceso permitirá incrementar ingresos en el futuro?
- ¿Esta capacidad o proceso reduce significativamente costos?

El siguiente paso, continúan explicando, consiste en identificar las posiciones para llevar adelante la estrategia y los procesos claves. Para ello, no solamente se debe medir el nivel de impacto en ambos casos, sino medir el impacto en la variabilidad del desempeño y la escasez del talento (Becker, Huselid y Beatty, 2009). Estos autores señalan que la importancia de medir la variabilidad del desempeño radica en que ésta provee una oportunidad para incrementar los ingresos en posiciones caracterizadas por variabilidad de desempeño alto. Becker, Huselid y Beatty (2009), han identificado tres categorías de posiciones de acuerdo al impacto en la variabilidad de desempeño sobre la creación de riqueza: posiciones que crean riqueza, posiciones neutrales en la creación de riqueza y posiciones con el potencial de destruir riqueza dependiendo del nivel de desempeño del empleado. Es decir, una posición que crea riqueza es aquella en la que el desempeño conlleva a un incremento en la generación de ingresos y por lo tanto es estratégica; una posición neutral en cambio, es importante pero no estratégica ya que tiene poca oportunidad

en incrementar ingresos; y una posición con el potencial de destruir riqueza es aquella en la que un desempeño bajo puede tener efectos desastrosos sobre la riqueza (Becker, Huselid y Beatty, 2009). En cuanto a la escasez del talento, ésta se refiere a la dificultad de atraer y retener al mejor talento (Becker, Huselid y Beatty, 2009). Sin duda, la propuesta de Becker, Huselid y Beatty (2009) busca consolidar a la diferenciación de la fuerza laboral como una línea estratégica en la Dirección de Recursos Humanos al determinar que posiciones son las que mayor impacto tienen en la estrategia, cadena de valor y generación de riqueza de la compañía. Esta última por ejemplo, permite definir la cantidad de recursos necesarios a invertir como el grado de capacitación en función del impacto del desempeño sobre la generación o destrucción de riqueza. Otro aporte de esta propuesta, es que permite una evaluación más objetiva de las posiciones críticas y reduce el margen de subjetividad de parte de los evaluadores. Por ejemplo, en una evaluación previa sin estos criterios, se pidió a cada gerente determinar que posiciones eran críticas para la compañía, y sorprendentemente la mayoría de posiciones fueron catalogadas como críticas.

2.1.1 PUESTOS CRÍTICOS O ESTRATÉGICOS

Los puestos críticos son aquellos puestos claves en la estrategia y cadena de valor de una organización (Gómez, De Núbbila, Quintana, Santofimio, 2012). Becker, Huselid y Beatty (2009), van más allá y definen a estos puestos por su impacto directo en la estrategia de la organización y su variabilidad de desempeño alto; es decir, un desempeño alto de la persona que ocupa ese puesto –entre otras variables- tiene el potencial de aportar mayores ventajas competitivas. Otras características de acuerdo a los mismos autores son:

- Pueden encontrarse a lo largo de toda la organización y no están en función de la jerarquía únicamente.
- No suelen pasar del 15% de la plantilla.
- Son difíciles de atraer y retener.
- Crean riqueza (sea incrementando ganancias o reduciendo costos).
- Los errores son muy costosos en términos de ingresos perdidos.
- La selección de la persona equivocada es cara.
- El bajo desempeño es inmediatamente detectado.
- Usualmente requiere un alto nivel de experticia.

2.1.2 PUESTOS DE SOPORTE

A parte de los puestos estratégicos, Huselid, Beatty y Becker (2005) diferencian a otros dos tipos de puestos en las organizaciones: B y C. Los puestos B de acuerdo a los mismos autores tienen un impacto indirecto en la estrategia y proveen de soporte tanto a las posiciones críticas como a los esfuerzos estratégicos. Son puestos que también tienen un potencial impacto estratégico pero exhiben una variabilidad de desempeño bajo; es decir, la persona que ocupa ese puesto al llegar a cierto nivel de desempeño, ya no crea mayor valor competitivo. Según Becker, Huselid y Beatty (2009) otras de las características de estos puestos son:

- Los errores pueden ser muy costosos. Esta es la principal característica.
- Siguen procedimientos y procesos específicos.
- La selección de la persona equivocada puede ser fácilmente remediada.

- El bajo desempeño puede ser detectado.
- El desempeño más allá de cierto punto, tiene poco impacto en la generación de la riqueza.
- La mayoría de puestos en las compañías están dentro de esta categoría.

Por último, los puestos C son aquellos que pueden ser requeridos por la compañía pero no ejercen un impacto en la estrategia ni tampoco crean ni mantienen valor. Otras características de estos puestos son:

- Los errores no son costosos.
- La selección de la persona equivocada es fácilmente remediada.
- El bajo desempeño suele ser tolerado (Becker, Huselid y Beatty, 2009).

2.2 RETENCIÓN Y ROTACIÓN

Phillips y Edwards, (2009) definen a la retención como el porcentaje de empleados que permanecen en una organización y a la rotación como el porcentaje de empleados que salen por cualquier razón de una organización. Alles (2012), va más allá de este concepto y define a la retención como el diseño y ejecución de acciones estructuradas y sistemáticas a nivel organizacional con el fin de evitar la salida de los empleados de buen desempeño. Frank *et al.*, (2004) citado por Norzaidi *et al.*, (2013) definen a la retención como un esfuerzo de las compañías en asegurar y determinar que únicamente los empleados claves y deseables permanezcan para lograr los objetivos organizacionales.

2.2.1 PRINCIPIOS DE LA RETENCIÓN

Para lograr este propósito, Finnegan (2012) plantea tres principios fundamentales que rigen la retención los cuales son: 1) los empleados renuncian porque pueden; 2) los empleados permanecen por cosas que pueden obtener únicamente de la empresa; y 3) los supervisores o jefes construyen una única relación que genera retención o rotación. El primer principio hace referencia a dos razones por las cuales los empleados pueden renunciar: la primera es que el mercado es generador esencial de oportunidades especialmente para empleados de alto desempeño aún en economías en retroceso; y la segunda razón es que el tratamiento con el cual se maneja la rotación –a través de entrevistas de salida- constituye una forma reactiva y no proactiva de encarar el problema (Finnegan, 2010). Justamente, este primer principio para Finnegan (2010), hace que la rotación sea difícil de manejar ya que con mayores opciones en el mercado, menor será la paciencia que los empleados tengan para soportar horarios inflexibles, largas distancias, tareas insignificantes o malos jefes. Phillips y Edwards, (2009) añaden que en el mercado laboral existe una escasez de habilidades especiales que promueven la rotación. El segundo principio se basa en cosas que los empleados pueden obtener únicamente de la empresa y por ello deciden permanecer. Según Finnegan (2010), estas cosas funcionan como “pegamentos” que atan al empleado con la empresa y presentan tres aspectos: vínculos entre el empleados y la organización y su gente; compatibilidad entre la organización y el ambiente del empleado; y sacrificio de beneficios materiales y psicológicos que perdería en caso de renunciar. Las organizaciones con alta retención convierten estos “pegamentos” en ofertas de valor hacia sus empleados; sin embargo, Finnegan (2010), advierte que para que algo sea considerado como “pegamento” ninguna otra compañía en el mercado debe

ofrecerlo, por ello, señala que la manera más creíble de ofrecer estos “pegamentos” para retener a los empleados de alto desempeño es preguntándoles por qué se quedan. El tercer principio y de acuerdo a Finnegan (2010) el más importante debido a que es un factor determinante en generar rotación o retención es la relación jefe – empleado. Según el mismo autor, esta relación tiende a ser tomada como personal –crítica o apreciación- y por lo tanto, las decisiones de salir se tornan en decisiones emocionales. Una investigación del Instituto Saratoga con más de 19 mil empleados en 17 industrias encontró que el 60% de la rotación fue debido a un pobre liderazgo. Una serie de estudios de Gallup sobre un millón de empleados y 80 mil jefes durante 25 años demostró que la relación entre jefe y empleado determina por cuanto tiempo permanecerá y que tan productivo será el empleado. TalentKeepers encuestó a más de 100 mil empleados de casi 100 organizaciones de todas las industrias sobre las cualidades más importantes dentro de la relación empleado - jefe y encontró que en cada organización la cualidad más deseada es la confianza (Finnegan, 2010). De acuerdo a un estudio realizado por Dale Carnegie Training se encontró que la satisfacción de los empleados con relación a sus jefes inmediatos genera compromiso o *engagement* (Human Resource Executive, 2013). El compromiso de acuerdo a Paul y Anantharaman, (2003) tiene un efecto positivo en la retención. De hecho, Branham (2012), señala que la rotación no es un evento sino que es un proceso generado por la falta de compromiso o *disengagement* durante un periodo de tiempo hasta que finalmente la renuncia se produce. Este proceso se detalla en el punto 2.4.2 Falta de Compromiso. Como lo muestran las investigaciones, el papel del jefe tiene un efecto emocional en la decisión del empleado de permanecer o salir de la compañía. Desde mi propia experiencia, usualmente los jefes o supervisores aseguran que el principal motivo para permanecer o salir de la compañía es el factor económico; pero cuando son enfrentados a los resultados

de este tipo de investigaciones toman una posición defensiva y dudan del impacto de su rol como jefes sobre la retención o rotación del personal. Dado este contraste entre las percepciones de jefes y empleados, el desarrollo de habilidades de liderazgo, retroalimentación, empoderamiento y confianza se convierten en elementos importantes para generar compromiso en los empleados y evitar su salida de la compañía.

2.2.2 CAUSAS DE LA ROTACIÓN

Las principales causas que generan rotación están relacionadas con la falta de compromiso y los principios de la retención de Finnegan. La rotación en un alto porcentaje es prevenible y la probabilidad de renunciar es cinco veces mayor por causas internas en la organización que oportunidades externas como lo sugiere Branham (2012), quien ha determinado que la causa raíz de la rotación es cuando la organización falla en cumplir al menos una de las cuatro necesidades humanas: necesidad de sentirse valorado y respetado, de sentirse competente, de tener esperanza y de tener confianza; ésta última siendo la primera razón y que coincide con lo señalado por Finnegan (2012) en que la confianza es la cualidad más deseada por los empleados. Branham (2012), además afirma que estas necesidades no satisfechas conllevan a siete principales razones por las que una persona renuncia:

- El puesto o el lugar de trabajo no son como lo ofrecido.
- Existe incompatibilidad entre el puesto y la persona.
- Poca retroalimentación y coaching.
- Pocas oportunidades de crecimiento y avance.

- Sentimientos de devaluación y falta de reconocimiento.
- Estrés por sobrecarga laboral, conflicto y desequilibrio laboral-personal.
- Pérdida de confianza en líderes.

2.2.3 EFECTOS NEGATIVOS DE LA ROTACIÓN

Los impactos negativos que causa la fuga de talento sobre la organización son resumidos por Phillips y Edwards, (2009): altos costos financieros, sobrevivencia en el mercado, pérdidas en la productividad e interrupciones en el flujo del trabajo, baja calidad en el servicio, pérdida de experticia, pérdida de oportunidades, problemas administrativos, interrupción de las redes sociales y de comunicación, mala imagen de la organización e insatisfacción laboral de los empleados que permanecen.

2.2.4 MITOS SOBRE LA RETENCIÓN

Phillips y Edwards, (2009) también señalan los mitos alrededor de la retención de talento los cuales se centran en la incomprensión que la línea gerencial tiene hacia la retención asumiendo que ésta es un problema exclusivo de RRHH, un problema táctico y un problema natural de hacer negocios. No obstante, Branham (2012); Finnegan (2010); y Phillips y Edwards, (2009) concuerdan en que la retención es un problema estratégico compartido entre RRHH y la línea gerencial.

2.3 MOTIVOS

Según Reeve (2010), la motivación busca responder la causa de la conducta; es decir para este caso, cuál es la razón por la cual un empleado decide permanecer o salir de la compañía. “Un motivo es un proceso interno que energiza y dirige el comportamiento” (Reeve, 2010, p.6). Dentro de la jerarquía de la motivación, los motivos se clasifican como motivos externos y motivos internos, y en estos últimos encontramos las necesidades, cogniciones y emociones; mientras que dentro de los motivos externos encontramos los incentivos, consecuencias y recompensas (Reeve, 2010). A nivel organizacional las empresas han aplicado el condicionamiento operante como una medida de motivación para retener el talento; no obstante Marciano (2010), sostiene que la aplicación del condicionamiento operante a través de programas de reconocimiento para motivar empleados es errónea. Desde la década de 1950, las teorías de motivación en el trabajo – Teoría de la Autoeficacia de Albert Bandura, Teoría X y Y de Douglas McGregor, Teoría de la Expectativa de Victor Vroom, Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg, Teoría de la Expectativa-Valor de Martin Fish-bein, Teoría de Establecimiento de Metas de Edwin Locke y Teoría de la Equidad de John Adam- han contribuido a entender la motivación y la productividad laboral proveyendo de evidencia de que los empleados son motivados por sus pensamientos, sentimientos y creencias (Marciano, 2010). Además, hay que tomar en cuenta que los cambios demográficos y tecnológicos influyen sobre los motivos que los empleados puedan presentar, por ello durante la segunda mitad del siglo XXI los grandes cambios en el ámbito laboral han sido la expectativa y relación de los empleados con su trabajo dando mayor importancia a la satisfacción laboral, personal y familiar (Marciano, 2010). De hecho, en Repsol se han hecho esfuerzos para mejorar la

conciliación familiar a través de medidas como el teletrabajo y el horario de verano el cual se detalla en el capítulo 6. Es importante considerar que el condicionamiento operante no es suficiente para retener y comprometer al talento. Las empresas no pueden depender únicamente de sus sistemas de compensación monetaria, sino deben hacer esfuerzos por investigar, comprender e identificar lo que motiva a sus colaboradores con el fin de diseñar y aplicar acciones de retención que eviten la salida de empleados clave, pues como lo indica Marciano (2010), las teorías de motivación nos han servido para entender que los empleados son motivados por sus pensamientos, creencias y sentimientos los cuales debemos identificar.

2.3.1 PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO

El condicionamiento operante desarrollado por B.F. Skinner consiste en un conjunto de estrategias comportamentales específicas que sirven para cambiar la conducta (Marciano, 2010). Estas estrategias son el reforzamiento positivo, el reforzamiento negativo y el castigo. Los dos primeros son consecuencias que incrementan la probabilidad de que una conducta ocurra en el futuro, a nivel ocupacional el reforzamiento positivo se expresa en dinero, bonos, alabanzas, privilegios y otro tipo de recompensas; mientras que el reforzamiento negativo consiste en la remoción de un estímulo aversivo. Por otro lado, el castigo se refiere a consecuencias adversas que disminuyen la probabilidad de que un comportamiento vuelva a suceder en el futuro (Marciano, 2010). La clave del condicionamiento operante de acuerdo a Marciano (2010), es que la consecuencia para ser considerada como reforzamiento o castigo debe impactar la probabilidad de la ocurrencia de la conducta. De esta forma, el condicionamiento operante funciona para motivar el logro

de ciertas metas; no obstante, el uso de programas de reconocimiento y recompensa basados en condicionamiento operante a nivel ocupacional con el supuesto de motivar a los empleados y maximizar la productividad no es efectivo ni adecuado (Marciano, 2010). Además, el mismo autor expone veinte razones por las cuales los programas de reconocimiento y recompensa en las empresas no funcionan, a continuación se destacan algunas:

- Los programas fallan porque son programas pues no cambian las creencias o el compromiso con el trabajo de los empleados; solamente cambian su conducta por el tiempo que dure el programa.
- Las recompensas no son necesariamente reforzadores pues se comete el error de asumir que la recompensa será atractiva para todos los empleados.
- El tiempo en la entrega del reforzamiento en los programas es tardío pues para que el reforzamiento tenga mayor impacto debe ser entregado una vez que ocurre la conducta deseada.
- La entrega de regalos no es un programa de reforzamiento pues no impactan la conducta, al contrario se convierten en programas de derechos y su remoción genera molestias.
- Todos son ganadores pues estos programas no suelen distinguir criterios de alto desempeño.
- Los programas no tienen impacto en la cultura organizacional.

- Los programas de recompensas disminuyen la motivación a nivel global de la organización. Se podría asumir que los motivos externos sumados a los motivos internos podrían generar mayor motivación; sin embargo, los motivos externos merman la motivación intrínseca según Marciano (2010) y Reeve, (2010), lo cual está relacionado al efecto de la justificación excesiva en el que la persona considera que sus actos están controlados externamente y no intrínsecamente (Myers, 2005).

2.3.2 COMPENSACIÓN

A pesar de que Cabrera (2010); Fernández y Ananías (2006); y Hurtado y Romero (2008), concluyeron que la compensación es un factor determinante en la retención; Branham (2012), indica que el 12% de empleados que encuestó salió por razones relacionadas a la compensación, lo cual coincide con los hallazgos del Instituto Saratoga cuyos autores Barbara Davison y Jac Fitz-enz sostienen que si bien la compensación es fundamental en la retención, no es la razón primaria por la cual los empleados renuncian. Marciano (2010), sostiene que el dinero es un factor higiénico -Teoría de Frederick Herzberg- que puede aumentar el desempeño por corto tiempo; y más bien, es importante bajo dos condiciones: 1) para empleados situados en el fondo de la escala salarial donde cada dólar hace la diferencia; y 2) cuando el empleado descubre que es compensado por debajo de sus colegas o del mercado laboral, violando la Teoría de la Equidad. De hecho, de acuerdo a Branham (2012), las principales razones que se manifiestan cuando existe disconformidad con la compensación no se

refieren a la cantidad de salario o incentivos en sí; sino, a la falta de justicia con la cual los salarios o incrementos son asignados, como por ejemplo:

- Un alto desempeño tiene poco efecto en un incremento salarial.
- Nuevos empleados perciben un mayor salario.
- Altos niveles de educación no se traducen en mayor salario.
- Altos niveles de estrés y responsabilidad no justifican el salario.
- Mayores horas de trabajo hacen menos significativo el salario.

De acuerdo a Kelly (2004), citado por Branham (2012), las políticas y prácticas salariales que no ofrezcan transparencia sobre las reglas para obtener un incremento salarial y que no estén alineadas al desempeño, experiencia, educación, y sacrificio no apoyan el compromiso de los empleados. Phillips y Edwards, (2009) explican que la equidad en el pago está compuesta por dos elementos: la justicia distributiva y la justicia procedimental. La primera consiste en la percepción de equidad que los empleados tienen con relación a la distribución de recursos a lo largo de la organización; la segunda trata sobre la percepción de equidad de los empleados en relación a los procesos de cómo la compensación es administrada y cómo los empleados pueden dirigir sus preocupaciones respecto a la compensación (Phillips y Edwards, 2009; Solano, 2011). Los empleados que perciben justicia distributiva en su organización presentan una menor intención de renunciar que aquellos que no la perciben (Liang, 2000 citado por Phillips y Edwards, 2009). La justicia o equidad está determinada por la comunicación organizacional sobre la compensación y las percepciones de los empleados con respecto a la compensación (Phillips y Edwards, 2009). Para estos autores la compensación debe considerar los siguientes lineamientos:

- Las expectativas laborales deben estar claras y los empleados deben saber que se espera de ellos.
- Los empleados deben ser colocados en los puestos correctos.
- Las escalas salariales deben ser competitivas con el mercado.
- Las evaluaciones de desempeño deben ser justas y reflejar exactamente el desempeño y la contribución del individuo.
- Las guías para incrementos salariales deben reflejar en la práctica la filosofía corporativa.
- Los incrementos deben mantenerse dentro del presupuesto establecido.
- Debe establecerse una política clara sobre apelaciones por los empleados.

2.4 COMPROMISO LABORAL

Finnegan (2012); y Paul y Anantharaman (2003), indicaron que el compromiso *-engagement-* tiene un efecto positivo sobre la retención. Marciano (2010), sostiene que las empresas de alta retención no motivan a sus empleados sino que los comprometen y que de acuerdo a investigaciones realizadas por Corporate Leadership Council, Gallup y Towers Watson los empleados no comprometidos presentan mayores probabilidades de renunciar. El compromiso laboral es un constructo psicológico que se refiere al compromiso de un individuo con su trabajo, empresa, jefe, compañeros y clientes y cuya conducta es demostrada a través de altos niveles de esfuerzo discrecional (Marciano, 2012). El compromiso ha sido confundido con otros

constructos psicológicos como la satisfacción y la motivación laboral; no obstante, el compromiso está más correlacionado con la productividad y el esfuerzo discrecional que con la satisfacción laboral (Marciano, 2012). En cuanto a la diferencia entre compromiso y motivación, ésta radica en que el compromiso está influenciado intrínsecamente llevando al individuo a un nivel de desempeño consistente, mientras que la motivación está altamente influenciada por factores externos especialmente expectativas de que ciertos esfuerzos o logros rendirán recompensas valiosas (Marciano, 2010).

2.4.1 FACTORES QUE GENERAN COMPROMISO

Un estudio de Towers Watson titulado Estudio Global de la Fuerza Laboral 2010 realizado en 22 países entre 22.000 empleados a finales del 2009, determinó que el liderazgo y la imagen de la compañía son los principales factores del compromiso laboral. En una encuesta realizada en 2004 por Corporate Leadership Council a 50.000 empleados de 59 empresas de 30 países y 14 industrias fueron determinados los 50 factores más efectivos que generan compromiso, de estos, 36 estuvieron relacionados a características del jefe.

Tabla 3. Factores más efectivos en generar compromiso laboral

	Factor	Categoría
1	Conexión entre el trabajo y la estrategia organizacional	Características del día a día
2	Importancia del trabajo para el éxito organizacional	Características del día a día
3	Comprensión de cómo completar los proyectos laborales	Características del día a día

4	Comunicación Interna	Cultura Organizacional
5	Demuestra fuerte compromiso hacia la diversidad	Características del jefe
6	Demuestra honestidad e integridad	Características del jefe
7	Reputación de integridad	Cultura Organizacional
8	Adaptación al cambio	Características del jefe
9	Articula claramente los objetivos organizacionales	Características del jefe
10	Posee habilidades laborales	Características del jefe
11	Establece expectativas realistas de desempeño	Características del jefe
12	Coloca a las personas correctas en los cargos correctos en el momento correcto	Características del jefe
13	Ayuda a encontrar soluciones a los problemas	Características del jefe
14	Descompone proyectos en componentes manejables	Características del jefe
15	Acepta responsabilidad por aciertos y errores	Características del jefe
16	Promueve y maneja la innovación	Características del jefe
17	Evalúa de forma precisa el potencial de sus empleados	Características del jefe
18	Respeto a los empleados como individuos	Características del jefe
19	Demuestra pasión por el logro	Características del jefe
20	Se preocupa por sus empleados	Características del jefe
21	Tiene una buena reputación dentro de la organización	Características del jefe
22	Innovación	Cultura Organizacional
23	Está abierto a nuevas ideas	Características del jefe
24	Defiende a sus empleados directos	Características del jefe
25	Pensamiento analítico	Características del jefe
26	Ayuda a obtener información, recursos y tecnología necesaria	Características del jefe
27	Hace sacrificios por sus empleados directos	Características del jefe
28	Calidad en la retroalimentación informal	Características del jefe
29	Efectividad en direccionar la carrera	Oportunidades de formación y desarrollo
30	Promueve el desarrollo del personal	Características del jefe

31	Persuade al empleado en moverse en una dirección deseada	Características del jefe
32	Evalúa de forma precisa el desempeño de sus empleados	Características del jefe
33	Identifica y articula una visión a largo plazo	Características del jefe
34	Inspira a otros	Características del jefe
35	Coloca los intereses de los empleados primero	Características del jefe
36	Flexibilidad	Cultura Organizacional
37	Provee libertad laboral	Características del jefe
38	Es inteligente	Características del jefe
39	Comunica claramente las expectativas de desempeño	Características del jefe
40	Maneja apropiadamente las crisis	Características del jefe
41	Crea claros planes de trabajo y cronogramas	Características del jefe
42	Habilidad para obtener información necesaria	Características del día a día
43	Importancia de los proyectos para el desarrollo personal del empleado	Características del día a día
44	Confía en los empleados para que hagan su trabajo	Características del jefe
45	Explica claramente la importancia del trabajo	Áreas de socialización organizacional
46	Enfoque al cliente	Cultura Organizacional
47	Orientación futura	Cultura Organizacional
48	Divulga la efectividad de los empleados a instancias superiores	Características del jefe
49	Escucha cuidadosamente puntos de vista y opiniones	Características del jefe
50	Están abierto a nuevas ideas	Cualidades de Ejecutivos Senior

Fuente: Corporate Leadership Council 2004 Employee Engagement Survey.

Elaborado por: Andrei García.

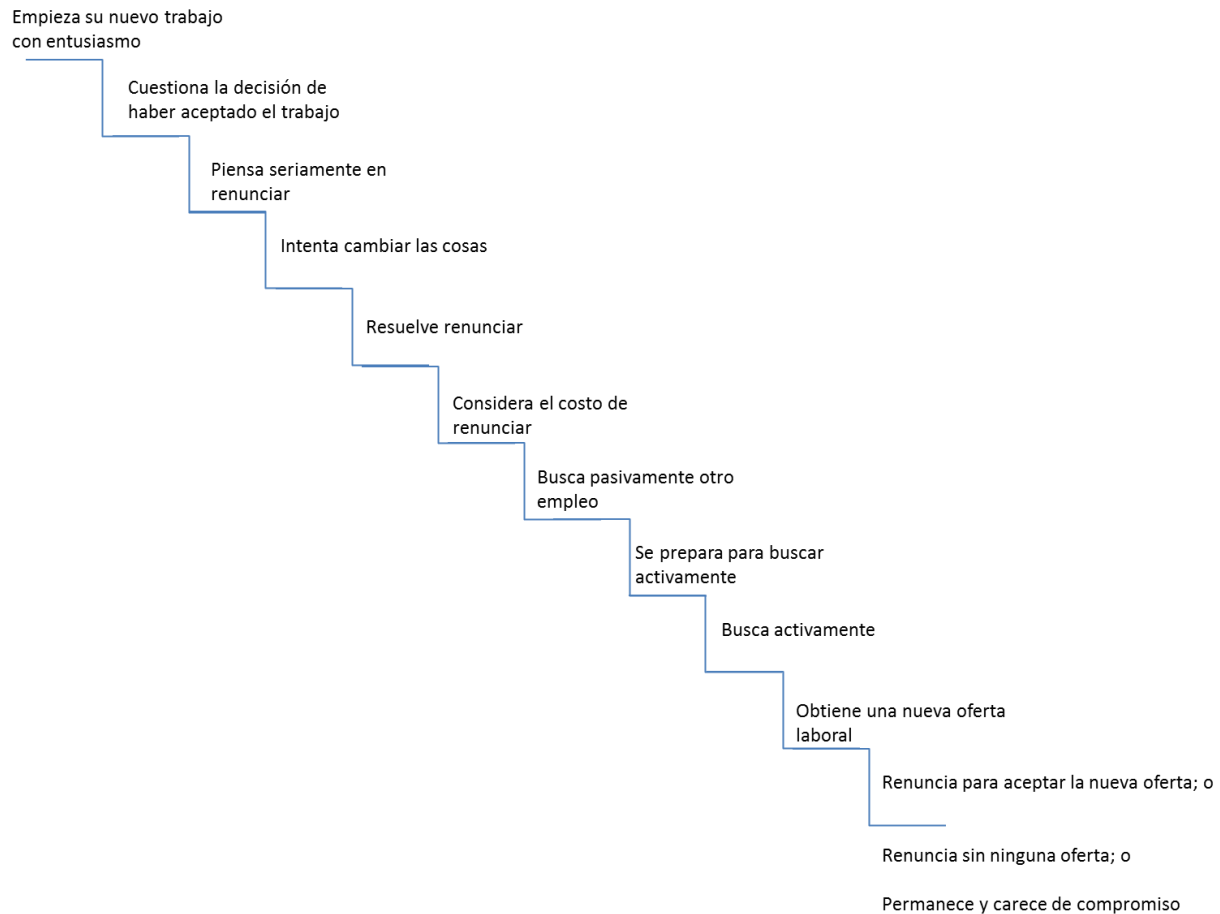
2.4.2 FALTA DE COMPROMISO

Como cité a Branham (2012) en el punto 2.2.1 Principios de la Retención, la rotación no es un evento sino que es un proceso generado por la falta de compromiso o *disengagement* durante un período de tiempo hasta que se produce la renuncia finalmente. Por ello, he dejado este punto para el último con el fin de cerrar el marco teórico. Branham (2012), explica que durante este proceso existen varios pasos secuenciales y predecibles que llevan a la renuncia. Los primeros síntomas en aparecer son absentismo, tardanza y conductas de distanciamiento o negatividad que suelen surgir cuando algún evento impactante o perjudicial ocurre haciendo cuestionar al empleado su compromiso (Branham, 2012). El mismo autor sugiere una lista de eventos que desencadenan la falta de compromiso:

- Ser descartado para una promoción.
- Darse cuenta que el trabajo no es como lo ofrecido.
- Enterarse que uno podría ser transferido.
- Tener a un jefe que no le agrada.
- Ser asignado a un nuevo territorio.
- Ser solicitado a realizar algo antiético.
- Enterarse que la compañía hace algo antiético.
- Ganar suficiente dinero para retirarse o elegir otra opción de vida.
- Ser sujeto de acoso sexual.
- Ser sujeto de discriminación.
- Enterarse que la compañía ha sido comprada.

- Darse cuenta que uno es sub-compensado en relación a otros que hacen el mismo trabajo.
- Enterarse que el desempeño o comportamiento de uno se ha convertido en inaceptable.
- Recibir repentinamente una oferta laboral externa.
- Ser presionado a realizar un irracional sacrificio personal o familiar.
- Ser solicitado a realizar una tarea poco significativa.
- Ser negado un permiso familiar.
- Ser negada una solicitud de transferencia.
- Tener un colega cercano que ha renunciado o ha sido despedido.
- Estar en desacuerdo con el jefe.
- Tener un conflicto con un compañero.
- Recibir una inesperada calificación de bajo desempeño.
- Recibir un pequeño o ningún incremento salarial.

Gráfico 7. Pasos en el proceso de falta de compromiso hacia la renuncia



Fuente: T.R. Lee, T.R. Mitchell, L. Wise, y S. Fireman (1966), citado por Branham, 2012.

Elaborado por: Andrei García.

Marciano (2010) por su lado, propone los siguientes factores que conllevan a la falta de compromiso:

- Cuando el jefe se atribuye el crédito por el trabajo de su colaborador.
- Expectativas no realistas.
- Falta de retroalimentación, coaching y apoyo.
- Líderes incompetentes.
- Ser constantemente devaluado y no apreciado.

- Falta de muestras de cortesía básica.
- Realizar trabajo sin valor.
- Ver a jefes con falta de compromiso.
- Criticismo que no es constructivo.
- Cuando el jefe no toma en cuenta sugerencias, retroalimentación u opinión.
- Falta de aprecio o cumplidos por un buen trabajo.
- Cuando no existe idea hacia dónde va la compañía.
- No ser respetado.
- Cuando no existe reconocimiento por un alto desempeño.
- Para cumplir el trabajo se deben sobrepasar obstáculos y procesos engorrosos.

Cualquiera de estos eventos puede convertirse en el punto de quiebre el cual determina la decisión definitiva del empleado de renunciar (Branham, 2012).

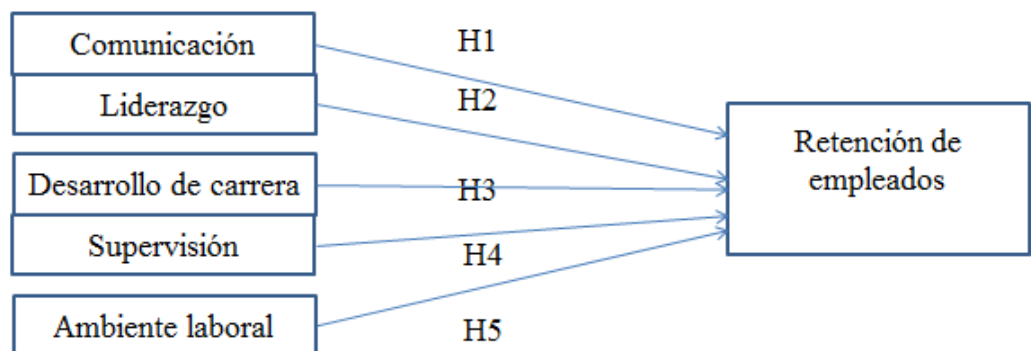
2.5 MODELOS DE RETENCIÓN

Dentro de las prácticas orientadas a la retención del talento, de acuerdo a Norzaidi *et al.*, (2013), la literatura sugiere ofrecer a los empleados atractivos paquetes de recompensas financieras y beneficios, oportunidades de desarrollo y capacitación, un buen clima laboral, e iniciativas para enriquecer el puesto de trabajo y mejorar el balance laboral y familiar. Dadas estas prácticas, Norzaidi *et al.*, (2013), han diseñado

un modelo experimental de retención que abarca cinco variables que de acuerdo a los autores recoge la literatura y otros modelos:

- Desarrollo de carrera que es definido como un proceso para ganar nuevas habilidades que eventualmente beneficien a los empleados y a la empresa.
- Ambiente laboral que abarca el ambiente físico, el diseño y control del trabajo, la complejidad y la variabilidad de las tareas.
- Comunicación a través de la retroalimentación sobre el desempeño la cual tiene una correlación positiva con el compromiso de los empleados.
- Liderazgo el cual tiene un gran efecto sobre la retención ya que los empleados desean un líder con visión que comparta sus creencias, valores y aspiraciones.
- Supervisión que de acuerdo a las investigaciones es un factor clave en la retención al afectar la satisfacción y el desempeño de los empleados.

Gráfico 8. Modelo Experimental de Retención de Norzaidi *et al.*, (2013)



Fuente: Norzaidi *et al.*, (2013).

Elaborado por: Andrei García.

En referencia a los paquetes de beneficios, un estudio de Aon Hewitt (2012), señala que la implementación de un modelo flexible de beneficios presenta un gran impacto en la retención del talento y además, genera una consciencia en los empleados sobre el valor de su compensación. Según Aon Hewitt (2012), es importante identificar las necesidades de los colaboradores. El modelo está compuesto por siete dimensiones: financiero, salud, responsabilidad social, intelectual, físico, familiar-social, y espiritual-emocional. El modelo presenta una similitud con el Enfoque de Bienestar de Swarbrick (2006) el cual contiene ocho dimensiones: emocional, económico, social, espiritual, ocupacional, físico, intelectual y ambiental que buscan capitalizar las habilidades, fortalezas, y aspiraciones de la persona. Según Aon Hewitt (2012) los planes flexibles de beneficios contemplan por lo general cuatro dimensiones que son: financiero, salud, intelectual y físico. Además, Aon Hewitt (2012) señala que el cuidado de todas las dimensiones promueve una vida integral para los empleados y resultados positivos para las organizaciones.

Para fines de este apartado, también se exploran otros modelos de retención: el Modelo Repensando la Retención de Finnegan (2010), el Modelo de Retención de Empleados de Nadeem Sohail *et al.* (2011), y el Modelo de Factores de Retención de Manohar (2012).

2.5.1 EL MODELO REPENSANDO LA RETENCIÓN

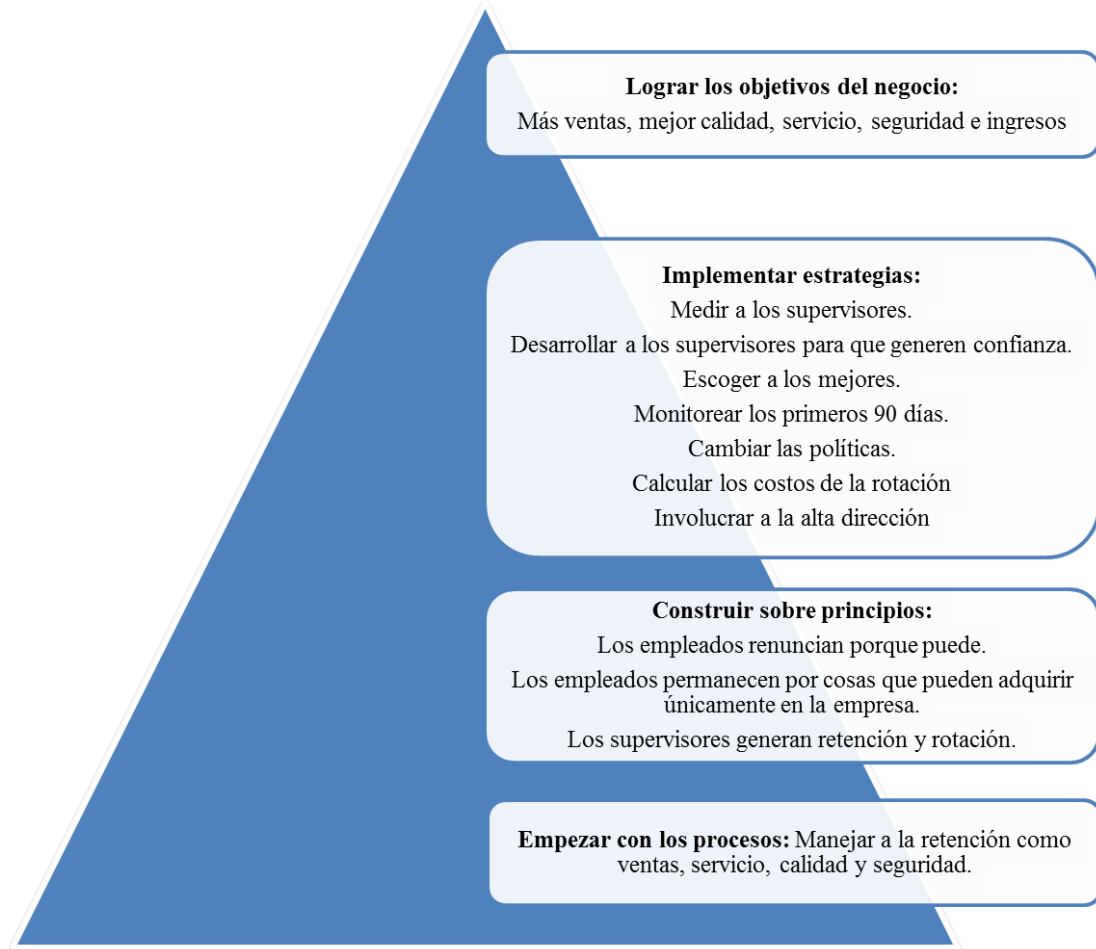
Este modelo desarrollado por Richard Finnegan se basa primero en considerar a la retención como uno de los procesos organizacionales de la compañía, es decir tratar a la retención con la misma importancia que se lo hace con ventas, seguridad, calidad, producción, servicio entre otras. Una vez que la retención haya sido definida como un proceso organizacional, el modelo se construye sobre los tres principios vistos en el punto 2.2.1 Principios de la Retención que son: 1) los empleados renuncian porque pueden; 2) los empleados permanecen por cosas que pueden obtener únicamente de la empresa; y 3) los supervisores o jefes construyen una única relación que genera retención o rotación. Posteriormente, el modelo implementa siete estrategias:

- Responsabilizar a los supervisores en alcanzar los objetivos de retención al establecer objetivos simples y medibles como por ejemplo disminuir en un 10% la rotación voluntaria y a la vez reconocer a quienes lo logren.
- Desarrollar en los supervisores la construcción de confianza con sus equipos enfocándose en los cinco comportamientos que destruyen la confianza según Finnegan (2010): comunicación, competencia, consistencia, moral y valor.
- Contratar candidatos adecuados y alinear a los nuevos empleados con el trabajo, los valores y estándares de la empresa. De hecho, según Finnegan (2010), los empleados mayores a 50 años permanecen por más tiempo y presentan mejores actitudes hacia su trabajo.

- Influenciar los primeros 90 días de los empleados ya que las primeras impresiones predicen por cuanto tiempo los empleados permanecerán, por ello las actividades deben reflejar a la compañía en términos positivos y confiables.
- Desafiar las políticas actuales con el fin de asegurar la retención, lo cual puede ser logrado a través de la compensación y beneficios flexibles.
- Calcular los costos de la rotación por medio del departamento de Finanzas en cinco categorías: pérdida de productividad, finiquito, vacante, contratación e incorporación.
- Generar la retención desde la alta dirección estableciendo objetivos estratégicos de retención.

De acuerdo a Finnegan (2010), la adopción de este modelo tiene dos importantes implicaciones: la primera es que la retención se convierte en un proceso compartido entre Recursos Humanos y la Alta Dirección; y la segunda es que el rol del jefe juega un importante papel en lograr los objetivos de retención.

Gráfico 9. El Modelo Repensando la Retención



Fuente: The Retention Institute, 2011.

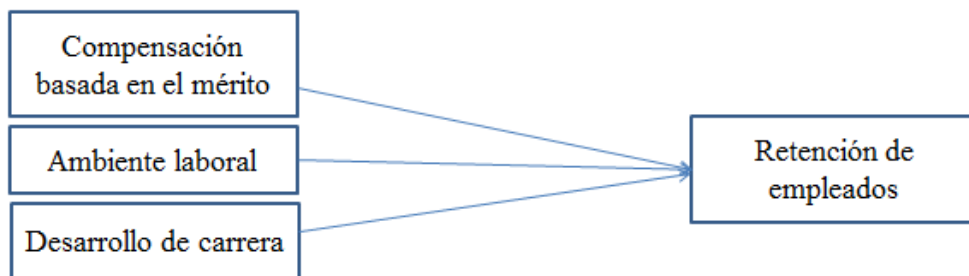
Elaborado por: Andrei García.

2.5.2 MODELO DE RETENCIÓN DE EMPLEADOS

El modelo de Retención de Empleados de Nadeem Sohail *et al.*, (2011) se enfoca en las prácticas del manejo estratégico de recursos humanos que afectan a la retención del talento y que ayudan a las organizaciones a entender el valor de sus empleados y establecer razones para retenerlos a través de tres factores:

compensación basada en el mérito, ambiente laboral y desarrollo de carrera (Norzaidi *et al.*, 2013). De acuerdo a la investigación realizada por Nadeem Sohail *et al.*, (2011) estas tres variables presentan una correlación positiva con la retención de empleados y señalan que las principales razones por las que los empleados renuncian son la cultura, el reconocimiento, el ambiente, las políticas organizacionales y las relaciones dentro de la organización. Los autores concluyen que el factor más importante que los empleados buscan al trabajar en la organización es el desarrollo de carrera por lo que recomiendan en su modelo implementar planes de carrera.

Gráfico 10. Modelo de Retención de Empleados



Fuente: Nadeem Sohail *et al.*, 2011.

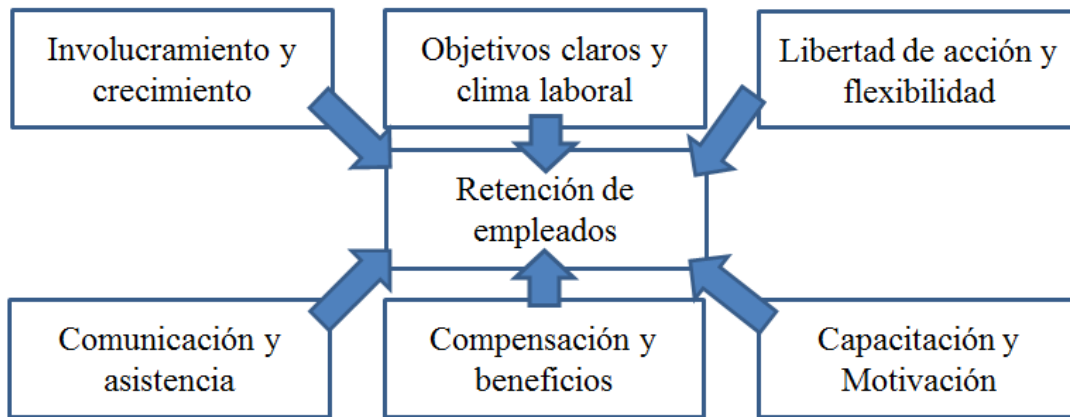
Elaborado por: Andrei García.

2.5.3 MODELO DE FACTORES DE RETENCIÓN

El modelo de Factores de Retención de Manohar (2012) surge en base a que los empleados no están motivados meramente en altos salarios y buenos beneficios, sino que existen elementos claves que generan un buen lugar para trabajar y que por lo tanto, promueven la retención. Estos elementos de acuerdo a Manohar (2012)

citado por Norzaidi *et al.*, (2013) son: objetivos claros, buen clima laboral, flexibilidad, libertad de acción, capacitación, motivación, compensación, beneficios, comunicación, asistencia, crecimiento e involucramiento del empleado.

Gráfico 11. Modelo de Factores de Retención



Fuente: Norzaidi *et al.*, 2013

Elaborado por: Andrei García

Cabe resaltar que los modelos de Manohar (2012), Nadeem Sohail *et al.*, (2011) y Norzaidi *et al.*, (2013) comparten factores como el ambiente laboral y el desarrollo de carrera para generar retención. Finnegan (2010) y Norzaidi *et al.*, (2013) identifican al liderazgo como uno de los factores claves para generar retención el cual incide directamente sobre otros factores como la capacitación, motivación, comunicación, asistencia, libertad de acción, flexibilidad, objetivos claros y clima laboral. Por lo tanto, el estilo del liderazgo se convierte en un factor determinante en la retención y rotación de los empleados.

3 CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

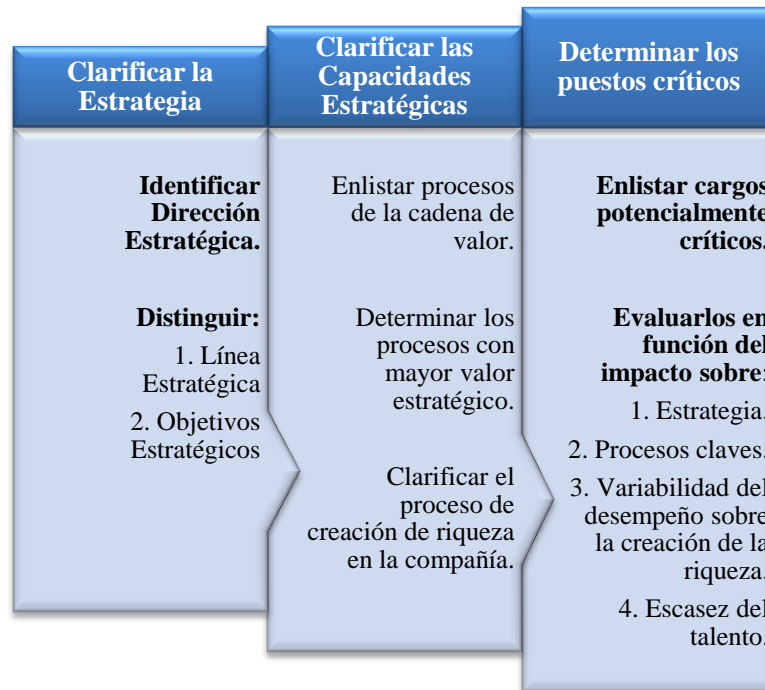
Métodos cualitativos y cuantitativos fueron empleados para determinar los principales factores o motivos que los empleados que ocupan puestos críticos atribuyen a su intención de permanecer y salir de la compañía. Para ello, el primer paso fue identificar los puestos críticos de Repsol Ecuador S.A., pues hasta la presentación de este trabajo, la compañía no contaba con una metodología para identificar dichos puestos. El segundo paso consistió en recolectar información de los colaboradores que ocupan puestos críticos a través de un cuestionario estructurado propuesto por Mrara, (2010) diseñado para identificar los principales motivos que influyen la rotación y retención. Asimismo, se llevó a cabo una entrevista semiestructurada sugerida por Finnegan, (2012) para profundizar la información. El tercer paso consistió en medir el compromiso con el trabajo de los colaboradores a través de un cuestionario estructurado diseñado por Whiteboard, LLC (2012) ya que según lo señalado en el marco teórico de este proyecto, el compromiso es un indicador clave para predecir la retención o rotación del personal. Finalmente, fue medido por medio de una encuesta estructurada el nivel de aceptación de posibles iniciativas de retención diseñadas en base a la información recolectada del cuestionario de motivos y de la entrevista.

3.1 IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS CRÍTICOS

La obligación contractual de Repsol con el estado ecuatoriano, en la cual se encuentran comprometidas inversiones para la operación y permanencia de Repsol en el Bloque 16 y Tivacuno hasta el año 2022 y la fuga de conocimiento hacen urgente

implementar un modelo de retención. Para ello, fue imperativo identificar los puestos críticos de la compañía en función del impacto sobre la estrategia, la variabilidad del desempeño, y la escasez del talento como fue explicado en el punto 2.1 Diferenciación de la Fuerza de Trabajo. Becker, Huselid y Beatty (2009), proponen una matriz de evaluación que se muestra en la Tabla 4. *Matriz para evaluar posiciones críticas* y que fue empleada para este proyecto. Para lograr evaluar los puestos fue necesario clarificar la dirección estratégica de la compañía, los procesos con mayor peso estratégico en la cadena de valor y el proceso de creación de riqueza de la empresa.

Gráfico 12. Proceso para identificar puestos críticos



Fuente: Becker, Huselid y Beatty, 2009.

Elaborado por: Andrei García.

Tabla 4. Matriz para evaluar posiciones críticas

Eje	Capacidad	Valoración				
		Ninguna		En alguna medida		En gran medida
		1	2	3	4	5
Impacto Estratégico	¿El puesto impacta directamente uno o más objetivos estratégicos?					
	¿El puesto impacta directamente uno o más procesos claves?					
	¿El puesto directa y significativamente reduce costos?					
	¿Los errores de los que ocupan el puesto son muy costosos?					
	¿El potencial de este puesto para generar nuevos ingresos es virtualmente ilimitado?					
	¿En qué medida la selección de la persona equivocada es costosa en términos de ingresos perdidos?					
		Muy poco		En alguna medida		En gran medida
		1	2	3	4	5
Variabilidad del desempeño	¿En qué medida hay una brecha significativa entre un alto y bajo desempeño en el puesto?					
	¿En qué medida el bajo desempeño en el puesto es detectado?					
Impacto sobre el talento	¿En qué medida un mejor desempeño de quien ocupa el puesto mejoraría el desempeño de la compañía?					
Escasez del talento	¿Es difícil atraer y retener al mejor talento en este puesto?					

Fuente: Beeker, Huselid y Beatty, 2009.

Elaborado por: Andrei García.

Previo a la evaluación de puestos en función de los puntos señalados, fue necesario filtrar los puestos potencialmente críticos. Para ello, fueron agrupados los 183 cargos que existen en Repsol Ecuador (incluyendo los dos cargos de la Fundación Repsol Ecuador) en familias: analistas, administrativos, ayudantes, operadores, supervisores, coordinadores, jefes, gerentes, técnicos y especialistas; y fueron filtrados en función de su efecto directo

sobre una o más capacidades estratégicas. Una vez filtrados los puestos, éstos fueron sometidos a la evaluación con la matriz. Los puestos que obtuvieron un puntaje superior al percentil setenta fueron nuevamente evaluados de acuerdo a su impacto sobre las capacidades estratégicas de la compañía, la dirección estratégica de la compañía y las expectativas del cliente como lo proponen Becker, Huselid y Beatty (2009). A través de esta nueva evaluación se identificaron los puestos críticos uno (A1) siendo éstos los de mayor impacto estratégico, y los puestos críticos 2 (A2).

Tabla 5. Puestos filtrados para someterlos a evaluación

Coordinadores	Ingeniero de Completación
Coordinador de Compras y Contrataciones	Ingeniero de Perforación
Coordinador de Producción	Ingeniero de Producción
Coordinador Derecho de Vía	Ingeniero Eléctrico, Instrumentación
Coordinador Generación	Ingeniero Equipo Estático
Coordinador Gestión Sist. Mantenimiento	Ingeniero Gest. Sistemas Mantenimiento
Coordinador Ingeniería Rotativa	Ingeniero Ingeniería Rotativa
Coordinador Instrumentación y Control	Ingeniero Inspección Técnica
Coordinador Mantenimiento Eléctrico	Ingeniero Mantenimiento
Coordinador Mantenimiento Estático	Ingeniero Medio Ambiente
Coordinador Mantenimiento Overhaul	Ingeniero Protección Catódica
Coordinador Mantenimiento Rotativo	Ingeniero Proyectos
Coordinador Planta Topping	Ingeniero Recubrimiento
Coordinador Relación con Socios y Gobierno	Ingeniero Reservorios
Coordinador Servicios Personas y Organización	Gerentes
Coordinador Shushufindi y Lago Agrio	Director UN Ecuador
Coordinador SMA	Gerente Activo Bloque 16
Coordinador Planta	Gerente Control y Recursos
Coordinador Tratamiento Químico	Gerente Desarrollo Yacimientos
Especialistas	Gerente Económico Administrativo
Company Man de Work Over	Gerente Económico Financiero
Company Man de Perforación	Gerente Ingeniería Instalaciones
Geofísico	Gerente Operaciones Bloque 16
Geólogo Desarrollo	Gerente Operaciones Comerciales
Ingeniero ASEP	Gerente Perforación y Completación
Ingeniero CBM	Gerente Personas y Organización
	Gerente Relación con Socios

Gerente SMA	Jefe Proyectos
Jefes	Jefe Reservorios
Jefe Compras y Contrataciones	Jefe Servicios a la Producción
Jefe Construcciones	Jefe SMA Activo Bloque 16
Jefe de PAG PyO Ecuador	Operadores
Jefe Energía	Operador de Operaciones Comerciales
Jefe Fiscal	Operador Generación
Jefe Geofísica	Operador Producción
Jefe Geología	Técnicos
Jefe Ingeniería	Técnico Instrumentación y Control
Jefe Ingeniería de Mantenimiento	Técnico Mantenimiento
Jefe Ingeniería Producción	Técnico Overhaul
Jefe Operaciones de Mantenimiento	Técnico Protección Catódica
Jefe Producción y Transporte	Técnico Recubrimientos e Inspección Técnica

Fuente: Personas y Organización Repsol Ecuador S.A.

Elaborado por: Andrei García.

3.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS MOTIVOS DE LOS COLABORADORES QUE OCUPAN PUESTOS CRÍTICOS

El cuestionario estructurado propuesto por Mrara (2010) fue utilizado para identificar los principales motivos que influyen en la rotación y la retención. El cuestionario está compuesto por dos secciones: 1) información demográfica y socio-económica de los participantes en quince preguntas de las cuales nueve fueron obtenidas a través de la base de datos de Personas y Organización; y 2) motivos para influir en la decisión de permanecer o salir de la compañía en 53 preguntas. Vale aclarar que el cuestionario fue adaptado de acuerdo a la realidad de la compañía por lo que ciertas preguntas originales del cuestionario de Mrara, (2010) fueron omitidas y

reemplazadas por preguntas diseñadas por el autor de tesis. Según Mrara, (2010) el cuestionario fue diseñado para medir las actitudes hacia aspectos relacionados a la rotación y retención. Dichas actitudes fueron medidas en una escala numérica de -10 a 10 en la que el rango positivo estuvo relacionado a la retención y el rango negativo a la rotación; siendo 10 el factor más importante para retener y -10 el factor más importante para salir de la compañía.

La entrevista semi-estructurada sugerida por Finnegan, (2012) fue empleada para profundizar los motivos que pueden influir en la decisión de permanecer o salir de la compañía.

Tabla 6. Entrevista para determinar motivos de permanecer en la compañía.

Preguntas
¿Qué es lo que más te gusta de trabajar aquí?
¿Qué es lo que menos te gusta de trabajar aquí?
¿Cuáles son tus objetivos profesionales?
¿Cuál es el trabajo de tus sueños?
¿Por qué permaneces aquí?
¿Por qué podrías irte?
¿Qué hace que un día sea bueno aquí?
¿Qué más quieres aprender?
¿Cómo la compañía te puede ayudar?

Fuente: Finnegan, 2012.

Elaborado por: Andrei García.

3.3 MEDICIÓN DEL COMPROMISO CON EL TRABAJO DE LOS COLABORADORES QUE OCUPAN PUESTOS CRÍTICOS

Debido a que el compromiso con el trabajo es uno de los factores claves en la retención, fue empleada la encuesta *Employee Engagement Diagnostic Assessment* desarrollada por Whiteboard, LLC (2012) para medir el compromiso a las personas que ocupan puestos críticos. Para motivos de este proyecto esta encuesta únicamente fue traducida al español por el autor de tesis mientras que los ítems y la escala de valoración y conversión no fueron modificados. Es importante recalcar que de acuerdo a Whiteboard, LLC (2012), esta encuesta fue diseñada para medir el compromiso con el trabajo de las personas evitando los tres mayores errores que se presentan en este tipo de encuestas: 1) falla en distinguir entre lo que es el constructo y lo que causa el constructo; 2) falla en distinguir conceptos similares como la satisfacción laboral; y 3) falla en distinguir el objeto del compromiso, es decir con quién o qué existe el compromiso.

Tabla 7. Encuesta para medir el compromiso con el trabajo

	Fuertemente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	A penas en desacuerdo	A penas de acuerdo	Algo de acuerdo	Fuertemente de acuerdo
Soy apasionado por lo que hago						
Encuentro a mi trabajo intrínsecamente motivante						
Fuera del trabajo pienso cómo puedo ser más productivo y eficiente en mi trabajo						
Quedo absorbido en mi trabajo y pierdo la noción del tiempo						
Mi trabajo me da energía						
El tiempo pasa volando cuando estoy trabajando						
Estoy comprometido con mi trabajo						
Me hallo extremadamente concentrado y comprometido en el trabajo						
Encuentro a mi trabajo interesante						
Siempre doy el máximo esfuerzo en mi trabajo						

Fuente: © 2012 by Whiteboard, LLC.

Elaborado por: Andrei García.

3.4 ANÁLISIS DE DATOS

Toda la información fue analizada a través de estadística descriptiva por medio de Microsoft Excel. Para la información recolectada sobre los principales motivos que influyen en la retención y rotación, fueron identificados los veinte ítems que obtuvieron mayor nivel de impacto al calcular el promedio de cada ítem y multiplicarlo por la frecuencia relativa en las calificaciones mayores a 6 puntos para el rango positivo y menores a -6 puntos para el rango negativo. El análisis de la información recogida en las entrevistas también fue realizado por medio de una distribución de frecuencias relativas.

En cuanto a los resultados obtenidos de la encuesta para determinar el compromiso con el trabajo, se siguieron las instrucciones de Whiteboard, LLC (2012), en convertir la escala Likert a escala numérica del 0 al 5, siendo 0 = “Fuertemente en desacuerdo” y 5 = “Fuertemente de acuerdo”. El nivel de compromiso fue obtenido sumando el puntaje en cada ítem y categorizado de acuerdo a los siguientes parámetros:

Categoría del Compromiso	Rango de Escala
Activamente con Falta de Compromiso	0-10
Con Falta de Compromiso	11-20
Oportunista	21-30
Comprometido	31-40
Activamente Comprometido	41-50

Finalmente, las posibles iniciativas de retención fueron analizadas de la misma forma que los principales motivos de retención y rotación y distribuidas en un ranking de acuerdo a su nivel de impacto.

3.5 CONSIDERACIONES ÉTICAS

De acuerdo a Cooper and Schindler (1998: 108) citado por Mrara (2010), el objetivo ético de cualquier investigación es asegurar que ninguna persona sea lastimada o reciba consecuencias adversas como fruto de la investigación; por ello, todos los nombres de las personas que participaron en este estudio no son revelados y se indicó a los participantes durante las encuestas y entrevistas que la información sería tratada confidencialmente. Cierta información de la empresa también ha sido tratada con reserva.

4 CAPÍTULO IV: PUESTOS CRÍTICOS DE REPSOL ECUADOR S.A.

Los puestos que obtuvieron puntaje mayor al percentil setenta (29 puntos) fueron evaluados de acuerdo a su impacto en los procesos claves o capacidades estratégicas y expectativas del cliente, con el fin de definir los puestos críticos A1 y A2.

Tabla 8. Puestos con puntaje mayor al percentil setenta

N°	Familia	Puesto	Total
1	Gerente	Director UN Ecuador	45
2	Gerente	Gerente Activo Bloque 16	40
3	Gerente	Gerente Desarrollo Yacimientos	39
4	Gerente	Gerente Perforación y Completación	39
5	Gerente	Gerente Operaciones Bloque 16	38
6	Jefe	Jefe Producción y Transporte	38
7	Jefe	Jefe Ingeniería Producción	37
8	Gerente	Gerente Relación con Socios	36
9	Jefe	Jefe Reservorios	35
10	Jefe	Jefe Geofísica	34
11	Jefe	Jefe Geología	34
12	Jefe	Jefe Ingeniería Mantenimiento	34
13	Coordinador	Coordinador Producción	33
14	Especialista	Company Man Perforación	33
15	Especialista	Geofísico	33
16	Especialista	Geólogo Desarrollo	33
17	Gerente	Gerente Personas y Organización	32
18	Especialista	Ingeniero de Producción	32
19	Especialista	Ingeniero Reservorios	32
20	Jefe	Jefe Operaciones de Mantenimiento	30
21	Jefe	Jefe Energía	30
22	Gerente	Gerente SMA	30

Elaborado por: Andrei García.

Tabla 9. Puestos críticos en Repsol Ecuador

<i>Dirección Estratégica : Excelencia Operacional: Optimización de la Producción</i>						
<i>Capacidades Estratégicas:</i>						<i>Expectativas del cliente:</i>
Identificación y Adquisición de Oportunidades	Exploración y Evaluación de Reservas	Desarrollo y Explotación de Reservas	Levantamiento Artificial	Deshidratación de Crudo	Transporte	
<i>Puestos críticos:</i>						
A1	Director	Gerente Desarrollo		Gerente Operaciones Activo Gerente Activo Bloque 16		Cumplimiento de inversiones y producción
	Gerente Relación con Socios y Gobierno	Jefe Geología Jefe de Geofísica	Gerente Perforación	Jefe Ing. Producción	Jefe de Producción	
A2		Geofísico Geólogo	Ingeniero de Reservorios Company Man	Ingeniero de Producción	Coordinador de Producción Jefe Operaciones Mantenimiento Jefe Ingeniería de Mantenimiento Jefe Energía	Generación de empleo local Altos estándares en seguridad y medio ambiente
					Gerente de Personas y Organización Gerente SMA	

Elaborado por: Andrei García.

Es importante recalcar que dada las condiciones de negocio de la compañía, los procesos claves como Exploración y Evaluación de Reservas están entrando en una nueva fase; mientras que el proceso de Desarrollo y Explotación de Reservas se encuentra en una etapa inactiva hasta futuras adquisiciones de oportunidades, por ello el puesto de Company Man de Perforación se encuentra vacante y no ha sido tomado en consideración para este proyecto.

5 CAPÍTULO V: MOTIVOS DE LOS COLABORADORES QUE OCUPAN PUESTOS CRÍTICOS EN REPSOL ECUADOR S.A.

Como fue mencionado en el punto anterior, el puesto de Company Man de Perforación no ha sido considerado para este proyecto. Tampoco lo han sido los puestos de Director y Gerente de Personas y Organización debido a que la Corporación designa personal expatriado para ocupar dichas posiciones y determina específicamente el paquete de compensación. En cuanto a los puestos evaluados, los resultados fueron los siguientes:

5.1 RESULTADOS DEMOGRÁFICOS Y SOCIO-ECONÓMICOS

Tabla 10. Sexo de las personas que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador

Sexo	Puestos A1	Puestos A2
Masculino	100%	80%
Femenino	0%	20%

Elaborado por: Andrei García.

Tabla 11. Edad de las personas que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador

Edad en años	Puestos A1	Puestos A2
Mediana	51	37
Promedio	50	40
Max	63	56
Min	38	27

Elaborado por: Andrei García.

Tabla 12. Distribución generacional de las personas que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador

Generaciones	Puestos A1	Puestos A2
<i>Baby Boomer</i>	67%	20%
X	33%	53%
Y	0%	27%

Elaborado por: Andrei García.

Tabla 13. Antigüedad en la compañía de las personas que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador

Antigüedad	Puestos A1	Puestos A2
Menor a 5 años	8%	27%
Entre 5 a 9 años	25%	47%
Entre 10 a 14 años	17%	13%
Mayor a 15 años	50%	13%

Elaborado por: Andrei García.

Tabla 14. Nivel de las personas que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador

Nivel	Puestos A1	Puestos A2
Gerencial	75%	13%
Táctico	25%	87%

Elaborado por: Andrei García.

Tabla 15. Lugar de trabajo de las personas que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador

Lugar de trabajo	Puestos A1	Puestos A2
Oficinas Centrales Quito	67%	67%
Bloque 16	33%	33%

Elaborado por: Andrei García.

La información demográfica muestra que las personas que ocupan puestos críticos A1 poseen mayor experiencia y ocupan en su mayor parte posiciones gerenciales dentro de la compañía. Asimismo, la mayoría de estas personas pertenecen a la cohorte demográfica de la generación *Baby Boomer*. Por otro lado, las personas que ocupan puestos críticos A2 en su mayoría pertenecen a la generación X con menor grado de experiencia y antigüedad en la compañía por lo que ocupan en casi su totalidad posiciones tácticas dentro de la compañía.

Tabla 16. Estado civil de las personas que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador

Estado civil	Puestos A1	Puestos A2
Casado	92%	80%
Soltero	8%	20%

Elaborado por: Andrei García.

Tabla 17. Edad de hijos de las personas que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador

Edad de hijos	Puestos A1	Puestos A2
Sin hijos	8%	20%
Hijos menores a 12 años	33%	47%
Hijos entre 13 a 17 años	25%	20%
Hijos entre 18 a 25 años	25%	27%
Hijos mayores a 25 años	42%	20%

Elaborado por: Andrei García.

Tabla 18. Nivel académico de las personas que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador

Nivel Académico	Puestos A1	Puestos A2
Egresado	8%	0%
Tercer nivel	50%	73%
Cuarto nivel	42%	27%

Elaborado por: Andrei García.

Es interesante observar que el 73% las personas que ocupan posiciones A2 no poseen un grado académico de cuarto nivel; este dato puede emplearse como una oportunidad para el modelo de retención. En cuanto a la información familiar, también es interesante observar que para la mayor parte de las personas que ocupan posiciones A1 la edad de sus hijos es mayor a 25 años; mientras que para la mayoría de las personas que ocupan posiciones A2 la edad de sus hijos es menor a 12 años.

Tabla 19. Tipo de vivienda de las personas que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador

Vivienda	Puestos A1	Puestos A2
Arrienda	11%	13%
Propia	89%	87%

Elaborado por: Andrei García.

Tabla 20. Distancia en tiempo entre el lugar de trabajo y vivienda de las personas que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador

Distancia	Puestos A1	Puestos A2
10 min	11%	7%
30 min	67%	27%
60 min	22%	33%
Más 60 min	0%	33%

Elaborado por: Andrei García.

5.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE FACTORES DE RETENCIÓN

Calculado el nivel de impacto para cada factor de retención, fue realizado un ranking para definir los principales motivos de retención de los empleados que ocupan puestos críticos.

Tabla 21. Principales factores de retención de acuerdo a los empleados que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador

N°	Factor que influye en la permanencia	Promedio	Frecuencia Relativa	Impacto
1	El nivel de significancia o importancia de mi trabajo	7,12	0,88	6,27
2	El nivel de responsabilidad que tengo en mi trabajo	7,36	0,84	6,18
3	Desarrollarme y adquirir nuevas habilidades y conocimiento	7,08	0,84	5,95
4	El nivel de salud y seguridad que hay en el lugar de trabajo	6,88	0,84	5,78
5	El grado en el que me siento preparado para realizar mi trabajo	6,84	0,80	5,47
6	El nivel de reto que me ofrece mi trabajo	6,76	0,72	4,87
7	El nivel de satisfacción que actualmente tengo con mi trabajo	6,36	0,72	4,58
8	El grado en el cual puedo alcanzar mis metas profesionales y personales	6,16	0,72	4,44
9	La cantidad de apoyo que recibo de mis compañeros y mi jefe	5,96	0,72	4,29
10	La variedad que tengo en mi trabajo usando una variedad de habilidades y talentos	6,28	0,68	4,27
11	La calidad de las relaciones que tengo con los colegas con quienes trabajo	5,60	0,76	4,26
12	El grado en el cual sé lo que se espera de mí en el trabajo	6,20	0,68	4,22
13	La reputación pública de la empresa	5,76	0,72	4,15
14	La disponibilidad de oportunidades de formación y desarrollo	6,08	0,68	4,13
15	La forma en la que me tratan mis compañeros de trabajo	5,60	0,72	4,03
16	Los planes y cambios que la empresa está implementando	5,88	0,68	4,00
17	La visión y los valores de la empresa	6,16	0,64	3,94
18	El grado en el que puedo o no ser creativo en mi trabajo	5,56	0,68	3,78
19	El grado de justicia con el cual soy reconocido	5,20	0,72	3,74
20	La calidad del aire, iluminación y ruido en el lugar de trabajo	5,84	0,64	3,74

Elaborado por: Andrei García.

Al observar los veinte principales factores de retención de acuerdo a los empleados que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador, estos factores están relacionados a las características del trabajo, a la calidad de las relaciones en el trabajo, a las oportunidades de desarrollo, a los aspectos organizacionales estratégicos, a las condiciones de seguridad y salud ocupacional en el lugar de trabajo y al reconocimiento justo.

Al diferenciar los resultados entre puestos A1 y A2, se observa que para el grupo A1 los factores que influyen en permanecer en la compañía corresponden al grado de responsabilidad del trabajo, a la calidad de las relaciones en el lugar de trabajo y a los aspectos estratégicos de la organización como las más importantes; mientras que para el grupo A2 prácticamente corresponden a las características del trabajo y al desarrollo profesional.

Tabla 22. Comparación entre los puestos A1 y A2 sobre los principales factores de retención

Puestos A1			Puestos A2	
N°	Factor que influye en la permanencia	Impacto	Factor que influye en la permanencia	Impacto
1	El nivel de responsabilidad que tengo en mi trabajo	6,81	El nivel de significancia o importancia de mi trabajo	6,13
2	El nivel de significancia o importancia de mi trabajo	6,52	El nivel de reto que me ofrece mi trabajo	6,04
3	El grado en el que me siento preparado para realizar mi trabajo	6,52	Desarrollarme y adquirir nuevas habilidades y conocimiento	6,02

4	El nivel de salud y seguridad que hay en el lugar de trabajo	5,96	El nivel de responsabilidad que tengo en mi trabajo	5,84
5	Desarrollarme y adquirir nuevas habilidades y conocimiento	5,79	El nivel de salud y seguridad que hay en el lugar de trabajo	5,63
6	La forma en la que me tratan mis compañeros de trabajo	5,63	El grado en el cual puedo alcanzar mis metas profesionales y personales	5,59
7	La calidad de las relaciones que tengo con los colegas con quienes trabajo	5,43	El nivel de satisfacción que actualmente tengo con mi trabajo	5,43
8	La disponibilidad de oportunidades de formación y desarrollo	5,36	El grado en el que me siento preparado para realizar mi trabajo	4,92
9	La posición de la empresa dentro de la industria del país	5,27	El grado de justicia con el cual soy reconocido	4,41
10	La visión y los valores de la empresa	5,19	La variedad que tengo en mi trabajo usando una variedad de habilidades y talentos	4,17

Elaborado por: Andrei García.

En relación a los factores de rotación ninguno presentó una frecuencia relativa mayor a 60% en puntuaciones menores a -6 y no existieron promedios negativos. No obstante, los ítems que mayor frecuencia negativa presentaron en puntuaciones menores a -6 estuvieron relacionados al balance familiar y laboral, al nivel de burocracia, al sistema de reconocimiento de desempeño, a la alta gerencia/dirección, y al nivel de autonomía y recursos en el trabajo:

Tabla 23. Posibles factores de rotación de acuerdo a los empleados que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador

N°	Posible factor de rotación	Promedio	Frecuencia relativa
1	El balance entre mi trabajo y mi tiempo personal o familiar	3,12	0,20
2	La cantidad de tecnología, equipos, recursos y herramientas para realizar mi trabajo	4,80	0,16
3	La forma en que las personas son tratadas por la alta gerencia/dirección	4,48	0,16
4	El nivel de autonomía que mi trabajo me da	4,52	0,16
5	La forma en la que la alta gerencia/dirección lidera la organización	4,16	0,16
6	El actual sistema de reconocimiento del desempeño	3,20	0,16
7	El nivel de burocracia dentro de la organización	2,60	0,16

Elaborado por: Andrei García.

Al comparar los posibles factores de rotación (ítems en los cuales hubo la mayor frecuencia relativa en respuestas menores a -6) se observa que para el grupo A1 los más importantes corresponden a la burocracia, al reconocimiento y al liderazgo de su jefe; y para el grupo A2 corresponden al balance familiar y laboral, al liderazgo, al reconocimiento y al desarrollo.

Tabla 24. Comparación entre los posibles factores de rotación de acuerdo a los empleados que ocupan puestos críticos A1 y A2

Puestos A1			Puestos A2	
Nº	Posibles factores de rotación	Frecuencia relativa	Posibles factores de rotación	Frecuencia relativa
1	El nivel de burocracia dentro de la organización	0,33	El balance entre mi trabajo y mi tiempo personal o familiar	0,25
2	El grado de justicia con el cual soy reconocido	0,22	La cantidad de tecnología, equipos, recursos y herramientas para realizar mi trabajo	0,19
3	La calidad en el liderazgo de mi jefe y mi relación con él	0,22	La forma en que las personas son tratadas por la alta gerencia/dirección	0,19
4	El nivel de autonomía que mi trabajo me da	0,22	El actual sistema de reconocimiento del desempeño	0,19
5	La cantidad de participación en la toma de decisiones en la organización	0,22	La cantidad de coaching y mentoring recibido	0,19

Elaborado por: Andrei García.

5.3 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

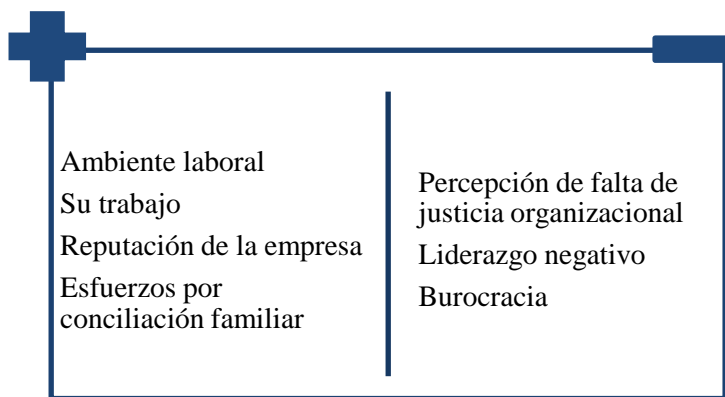
5.3.1 LO QUE MÁS Y MENOS GUSTA DE TRABAJAR EN LA COMPAÑÍA

Las respuestas con mayor frecuencia sobre lo que más gusta a los empleados que ocupan posiciones críticas de trabajar en Repsol Ecuador fueron el ambiente laboral y el

trabajo tanto para las personas que ocupan puestos A1 como puestos A2. En cuanto al gusto por su trabajo, esta respuesta sugiere que los empleados deberían demostrar un alto compromiso con su trabajo tal como lo muestra la Tabla 24. *Distribución relativa del compromiso con el trabajo de las personas que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador.* Otros aspectos que gustan a los empleados de trabajar en Repsol Ecuador son la reputación de la empresa y los esfuerzos que la compañía emprende por mejorar la conciliación familiar; este último aspecto como se muestra en la Tabla 22 podría convertirse en un posible factor de rotación en caso de no ser fomentado por la empresa.

En cuanto a las respuestas sobre lo que menos gusta a los empleados que ocupan posiciones críticas de trabajar en Repsol Ecuador, se observa el exceso de reuniones y burocracia, y otras razones que pueden trabajarse a través del liderazgo y la gestión de la justicia organizacional con énfasis en la justicia distributiva y justicia informacional.

Gráfico 13. Distribución relativa de lo que más y menos gusta de trabajar en Repsol Ecuador



Elaborado por: Andrei García.

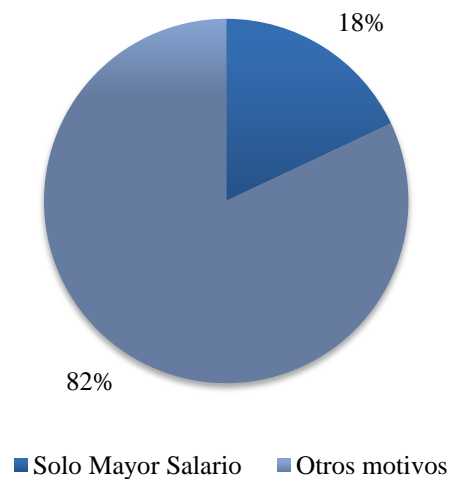
5.3.2 MOTIVOS PARA PERMANECER Y SALIR DE LA COMPAÑÍA

Para el grupo de cargos A1, el principal motivo para permanecer en la compañía fue tanto su trabajo actual como el ambiente laboral. De acuerdo a los entrevistados, el ambiente laboral fue definido como el ambiente dentro de su área de trabajo caracterizado por el compañerismo y confianza entre los miembros del grupo. Dentro del plan estratégico de la Dirección General de Personas y Organización de Repsol, uno de los objetivos estratégicos es construir, difundir y consolidar en la compañía una cultura organizacional basada en valores que sumado al Plan de Clima Laboral de la empresa busca consolidar este tipo de comportamientos. Para el grupo de cargos A2, el principal motivo para permanecer en la compañía fue definido como las oportunidades de desarrollo que han tenido y que vislumbran tener dentro de la compañía.

En cuanto a los motivos para salir de la empresa, la respuesta que sobresalió fue mayor salario y posición dentro de la categoría de puestos A2. No obstante, al considerar esta respuesta tanto para la categoría A1 como para la categoría A2 las personas que identificaron este motivo para salir de la empresa ocupan posiciones de mando medio y considerarían cambiarse de compañía por ocupar una posición de mayor responsabilidad acompañada de una mayor remuneración. Sin embargo, al considerar únicamente al salario como motivo para salir de la compañía, se determinó que equivale al 18% de las respuestas. Otros motivos expuestos fueron la falta de justicia organizacional, la falta de ética, la falta de reconocimiento, el liderazgo negativo y la falta de apoyo del jefe. Estos resultados se ajustan con lo expuesto en el marco teórico en el cual se describió como la calidad del

liderazgo afecta la retención y también coinciden con los resultados expuestos en las encuestas como posibles factores de rotación.

Gráfico 14. Comparación entre salario y otros motivos para salir de la compañía de las personas que ocupan puestos críticos



Elaborado por: Andrei García.

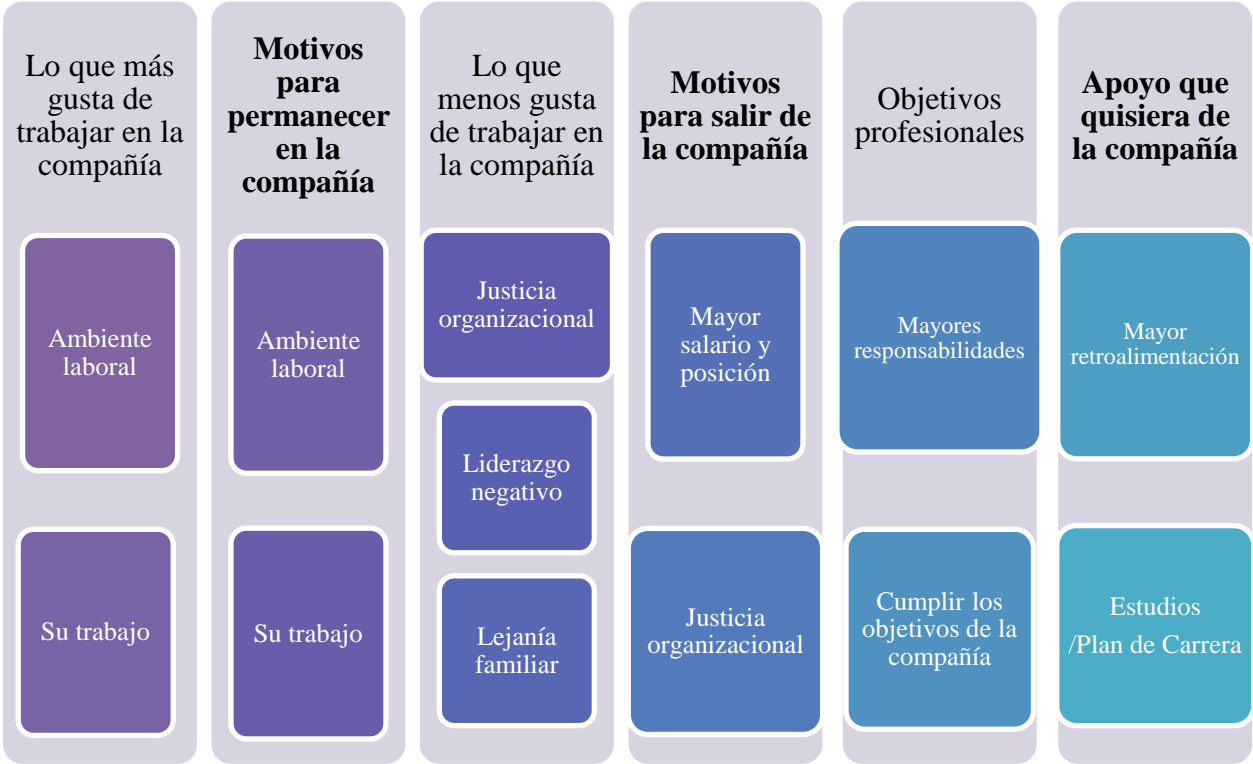
5.3.3 OBJETIVOS PROFESIONALES Y CÓMO LA COMPAÑÍA LO PUEDE AYUDAR

Las personas que ocupan cargos A1 como A2 aspiran obtener un grado de mayor responsabilidad en sus funciones a mediano y largo plazo, lo cual no se limita únicamente a ocupar posiciones de mayor jerarquía sino que abarca mayor responsabilidad en el manejo de proyectos y recursos. Para el grupo A1 también fue señalado en gran medida que

cumplir los objetivos para la organización es parte de sus metas; mientras que para el grupo A2 continuar con sus estudios forma parte de sus objetivos.

En cuanto a las respuestas sobre lo que los colaboradores quieren como apoyo de la compañía para el grupo A1 es recibir una mayor comunicación y retroalimentación de su jefe; y para el grupo A2 es recibir oportunidades de estudios o capacitación.

Gráfico 15. Principales resultados de las entrevistas



Elaborado por: Andrei García.

5.4 RESULTADOS DE LAS INICIATIVAS DE RETENCIÓN

En base a los resultados de las entrevistas y encuestas de factores de retención y rotación, fue modificada la encuesta propuesta por Mrara (2010) para evaluar posibles iniciativas de retención para los colaboradores que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador. En total fueron sometidas 28 posibles iniciativas cuyos resultados se muestran en la Tabla 25. *Posibles iniciativas de retención calificadas por los colaboradores que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador* y sugieren una aceptación de parte de los colaboradores al obtener un rango de frecuencia relativa entre 60% a 92% en respuestas mayores a 6 puntos dentro de la escala de medición para cada ítem. No obstante, para fines prácticos fue definido el nivel de impacto de cada ítem y con ello fueron identificadas las diez principales medidas de retención, las cuales se relacionan con la justicia organizacional tanto distributiva, procedimental e informacional al abarcar aspectos de reconocimiento justo, aplicación de políticas de manera justa y comunicación sobre lo que sucede en la organización y cómo afecta al trabajo. Las principales iniciativas de retención también están relacionadas con el desarrollo de carrera y la formación necesaria para llevar a cabo el trabajo, así como la reducción de la burocracia en la compañía. Vale señalar que iniciativas como incrementar el salario en un 25% fueron ubicados debajo de los diez principales ítems dentro del ranking.

Tabla 25. Posibles iniciativas de retención calificadas por los colaboradores que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador.

N°	Posible iniciativa de retención	Promedio	Frecuencia Relativa	Impacto
1	Incrementar mi salario en base a la contribución y el desempeño	8,32	0,92	7,65
2	Proveerme de un claro camino de desarrollo de carrera	8,20	0,92	7,54
3	Aplicar las políticas de forma justa	8,00	0,92	7,36
4	Proveerme de mayor capacitación para mi trabajo	8,08	0,88	7,11
5	Comunicarme más sobre las cosas que afectan mi trabajo	7,76	0,88	6,83
6	Reducir la cantidad de burocracia	7,68	0,84	6,45
7	Comunicarme claramente sobre cómo se aplican las políticas y asignan los recursos a los miembros de la organización	7,60	0,84	6,38
8	Comunicarme más sobre lo que sucede en la organización	7,24	0,88	6,37
9	Mejorar la forma en la que los errores o faltas cometidos son manejados en la organización	7,56	0,84	6,35
10	Clarificar y comunicar el propósito de la organización, sus principios y valores	7,28	0,84	6,12
11	Incrementar mi salario en 25%	7,32	0,72	5,27
12	Proveerme de un feedback claro y objetivo sobre mi desempeño	7,16	0,72	5,16
13	Proveerme de oportunidades para estudiar por medio de préstamos o apoyo financiero	6,68	0,76	5,08
14	Proveerme de oportunidades para estudiar por medio de becas	7,04	0,72	5,07
15	Proveerme de días de descanso adicionales a mi jornada de descanso para pasar con mi familia	7,04	0,72	5,07
16	Asignarme a otra Unidad de Negocio País (expatriación)	7,00	0,72	5,04
17	Mejorar los procesos de la organización	6,60	0,76	5,02
18	Proveerme de una mayor cobertura de plan de visión y dental	7,24	0,68	4,92

19	Proveerme de un plan de pensiones	6,76	0,72	4,87
20	Permitirme participar más en la toma de decisiones y solución de problemas	7,12	0,68	4,84
21	Otorgar becas a mis hijos para su educación	6,60	0,72	4,75
22	Cambiar la estructura de la organización para que sea más plana y flexible	6,56	0,68	4,46
23	Proveerme de un seguro médico internacional con cobertura de USD 200 mil a 500 mil	6,96	0,64	4,45
24	Desarrollar a mi jefe de forma que me gestione más efectivamente	6,60	0,64	4,22
25	Proveerme de préstamos para la educación de mis hijos	6,04	0,68	4,11
26	Proveerme de una membresía para realizar deporte/actividad física recreativa en algún club	6,24	0,60	3,74

Elaborado por: Andrei García.

Si bien en el ranking general los beneficios flexibles fueron ubicados por debajo de los diez principales ítems, cuando el ranking fue dividido entre los grupos A1 y A2, una medida de conciliación familiar apareció dentro de los diez principales iniciativas que está relacionada con uno de los posibles factores de rotación para el grupo A2 que se muestra en la Tabla 24. *Comparación entre los posibles factores de rotación de acuerdo a los empleados que ocupan puestos críticos A1 y A2.* Tanto los resultados del grupo A1 como del grupo A2 coinciden con los resultados en la encuesta de factores de retención y en las entrevistas que para el primer grupo corresponden a la comunicación organizacional, la justicia organizacional y la optimización de procesos; mientras que para el grupo A2 se añaden además la conciliación familiar como lo mencioné y el desarrollo de la carrera.

Tabla 26. Comparación entre las posibles iniciativas de retención calificadas por los colaboradores que ocupan puestos críticos A1 y A2

Puestos A1			Puestos A2	
N°	Posible iniciativa de retención	Impacto	Posible iniciativa de retención	Impacto
1	Aplicar las políticas de forma justa	7,31	Incrementar mi salario en base a la contribución y el desempeño	8,09
2	Comunicarme más sobre las cosas que afectan mi trabajo	7,21	Proveerme de un claro camino de desarrollo de carrera	7,79
3	Reducir la cantidad de burocracia	7,21	Proveerme de mayor capacitación para mi trabajo	7,79
4	Clarificar y comunicar el propósito de la organización, sus principios y valores	7,21	Aplicar las políticas de forma justa	7,38
5	Proveerme de un claro camino de desarrollo de carrera	7,11	Comunicarme más sobre las cosas que afectan mi trabajo	6,62
6	Mejorar los procesos de la organización	7,11	Mejorar la forma en la que los errores o faltas cometidos son manejados en la organización	6,62
7	Incrementar mi salario en base a la contribución y el desempeño	6,91	Proveerme de días de descanso adicionales a mi jornada de descanso para pasar con mi familia	6,55
8	Comunicarme claramente sobre cómo se aplican las políticas y asignan los recursos a los miembros de la organización	6,81	Comunicarme claramente sobre cómo se aplican las políticas y asignan los recursos a los miembros de la organización	6,14
9	Comunicarme más sobre lo que sucede en la organización	6,81	Comunicarme más sobre lo que sucede en la organización	6,13
10	Permitirme participar más en la toma de decisiones y solución de problemas	6,31	Reducir la cantidad de burocracia	6,04

Elaborado por: Andrei García.

5.5 RESULTADOS DEL COMPROMISO CON EL TRABAJO

Según los resultados de la encuesta de compromiso con el trabajo, el 90% de los empleados que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador están comprometidos con la compañía, lo que sugiere que su probabilidad de salir voluntariamente de la compañía es baja.

Tabla 27. Distribución relativa del compromiso con el trabajo de las personas que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador

Compromiso con el trabajo	A1	A2
Activamente Comprometido	80%	55%
Comprometido	10%	36%
Oportunista	10%	9%

Elaborado por: Andrei García.

6 CAPÍTULO VI: MODELO DE COMPENSACIÓN ACTUAL DE REPSOL ECUADOR S.A.

6.1 PLAN DE COMPENSACIÓN MONETARIO

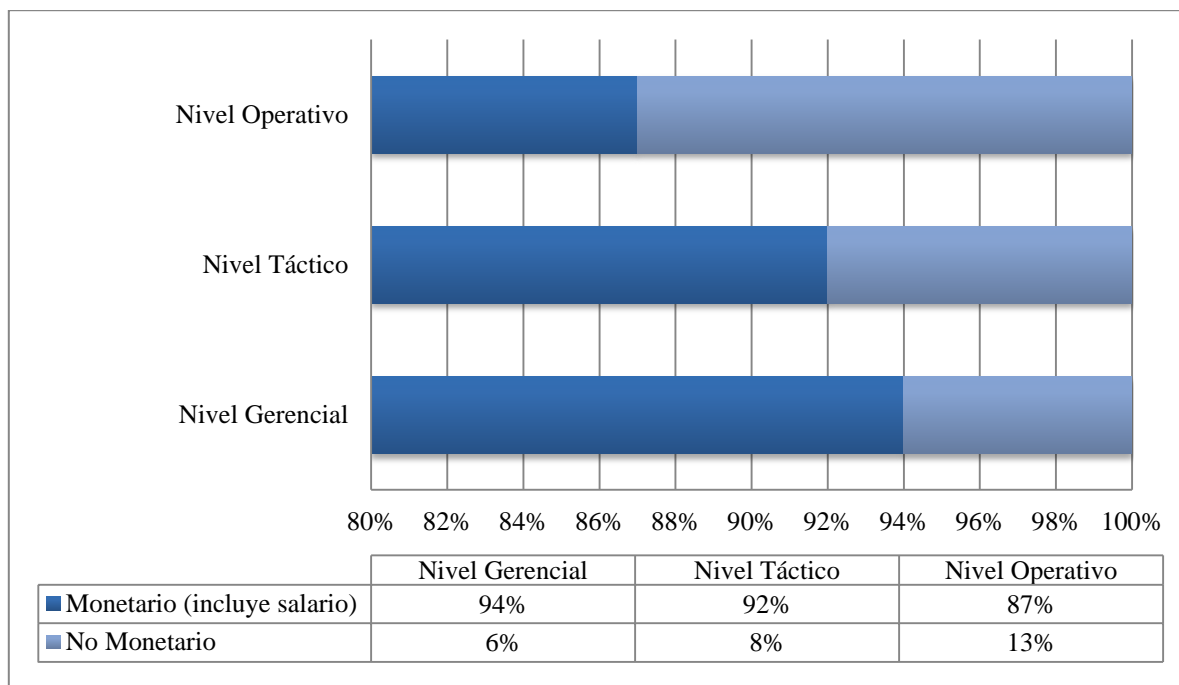
- **Bono de Campo:** un bono del 20% al salario básico mensual por el número de noches pernoctadas en el campo.
- **Gestión por Compromisos:** entre el 10% al 20% del salario básico mensual de acuerdo al nivel de desempeño.
- **Plan de Ahorros:** aporte de empresa y beneficiarios del 5%, 7% o 9% a un fondo de inversión.
- **Bono Navideño.**

6.2 PLAN DE COMPENSACIÓN NO MONETARIO

- **Alquiler Cancha de Fútbol:** alquiler de una cancha de fútbol para uso exclusivo de empleados.
- **Ayuda Estudios:** aporte empresa del 70% al 80% del costo de matrículas, cuotas y derechos de exámenes para culminación de carrera o maestría.
- **Bono Alimentación.**
- **Bono Vestimenta.**
- **Horario de verano:** 42 horas libres durante los meses de verano.

- **Plan de Reconocimiento No Monetario:** plan de recompensas por buen desempeño. Asignación de puntos de acuerdo a acciones.
- **Parqueaderos:** parqueaderos asignados a todos los empleados que se trasladen con vehículo propio.
- **Plan Telefonía Móvil:** tarifas preferenciales a todos los empleados adheridos al plan corporativo.
- **Seguro Médico, Oncológico y de Vida:** afiliación mensual cubierto al 100% por la empresa.
- **Teletrabajo.**

Gráfico 16. Composición de la Compensación por Categoría Profesional en Repsol Ecuador E&P

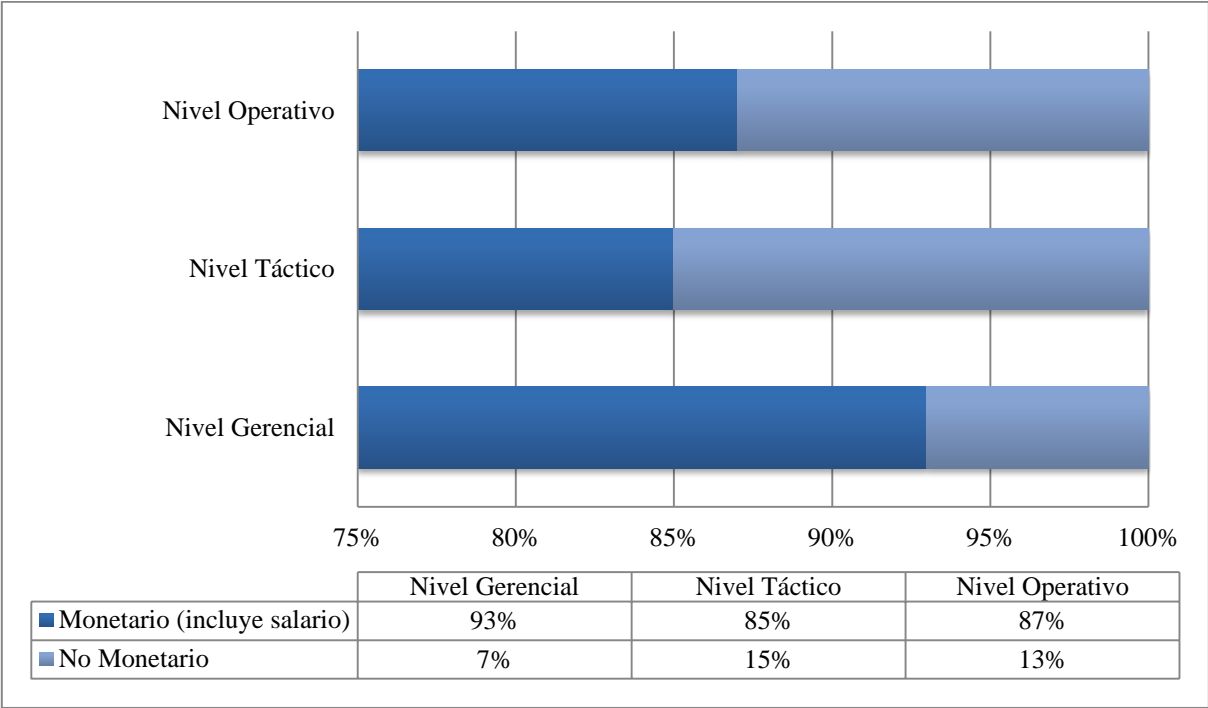


Fuente: Personas y Organización Repsol Ecuador S.A.

Elaborado por: Andrei García.

Gráfico 17. Composición de la Compensación por Categoría Profesional en Repsol

Ecuador FFCC



Fuente: Personas y Organización Repsol Ecuador S.A.

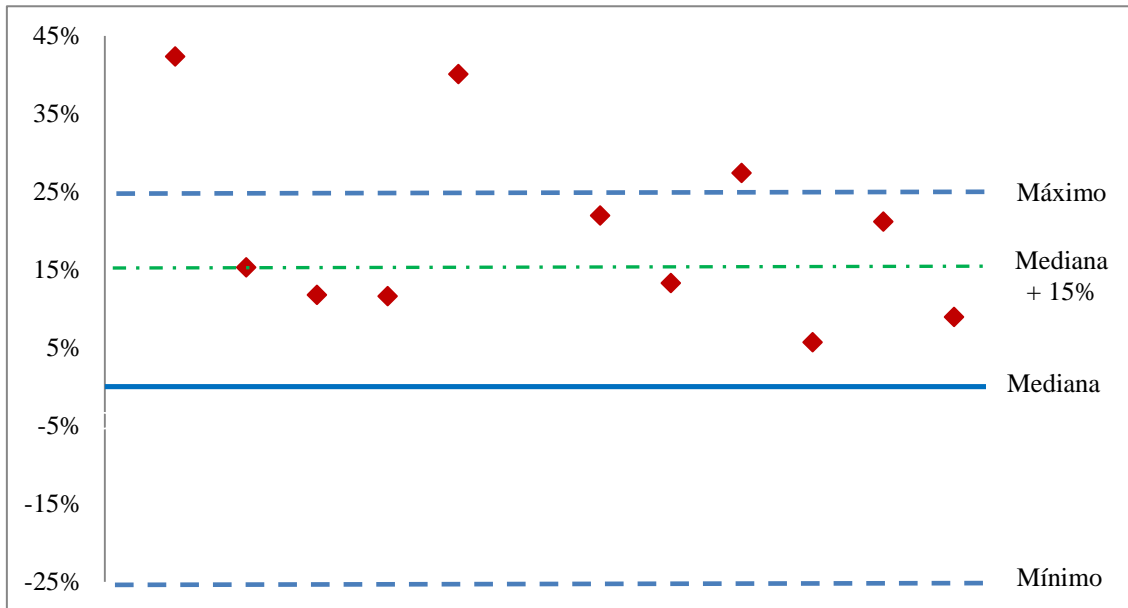
Elaborado por: Andrei García.

Tabla 28. Composición total promedio de la compensación de cada puesto crítico durante el año 2013

Posición	Compensación Monetaria	Compensación No Monetaria	Promedio de Beneficios Ley
A1			
Gerente Activo Bloque 16	79%	4%	17%
Gerente Desarrollo Yacimientos	77%	5%	18%
Gerente Operaciones Bloque 16	75%	3%	22%
Gerente Relación con Socios	73%	6%	21%
Jefe Geofísica	76%	6%	18%
Jefe Geología	78%	4%	18%
Jefe Reservorios	72%	6%	23%
Jefe Producción y Transporte	74%	4%	23%
Gerente Perforación y Completación	90%	7%	3%
Jefe Ingeniería de Producción	77%	3%	20%
A2			
Coordinador Producción	70%	5%	25%
Geofísico	70%	6%	23%
Geólogo de Desarrollo	73%	8%	19%
Gerente SMA	74%	6%	19%
Ingeniero de Producción	66%	7%	27%
Ingeniero de Reservorios	68%	9%	23%
Jefe Energía	75%	4%	21%
Jefe Operaciones de Mantenimiento	74%	4%	22%
Jefe Ingeniería de Mantenimiento	69%	8%	23%

Elaborado por: Andrei García.

Gráfico 18. Posicionamiento dentro de las bandas salariales de las posiciones A1

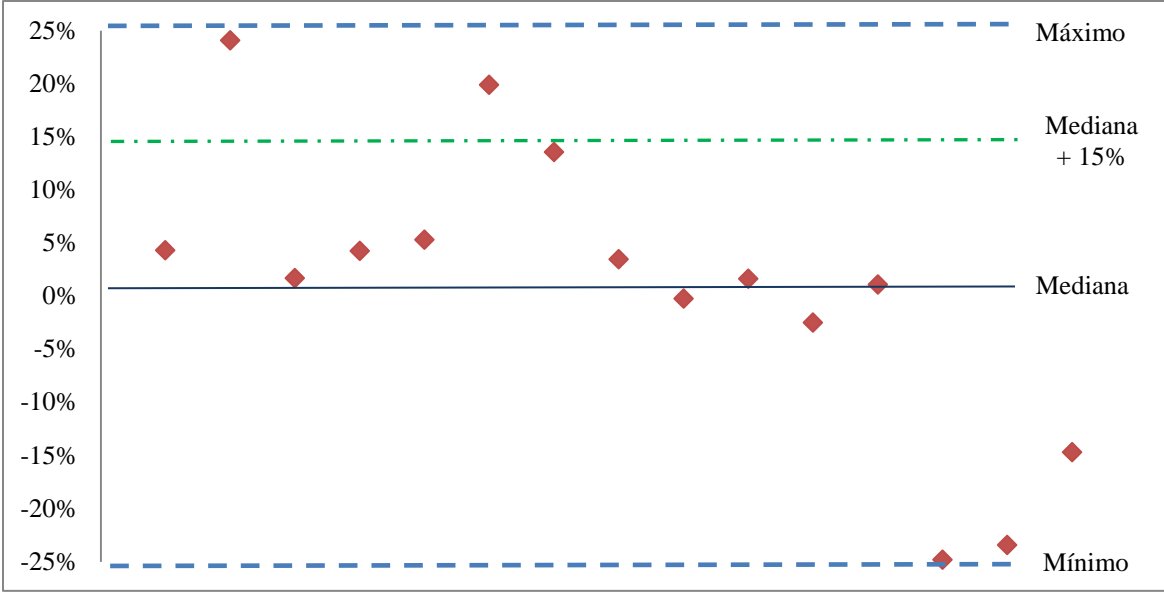


Elaborado por: Andrei García

De las personas que ocupan posiciones A1, el 42% se encuentra dentro del rango entre la mediana y la mediana + 15%, el 8% dentro de la mediana + 15%, el 17% dentro del rango entre la mediana + 15% y el máximo, y el 33% por encima del máximo de su respectiva banda.

De las personas que ocupan posiciones A2, el 27% se encuentra dentro del rango entre el mínimo y la mediana, el 60% entre la mediana y la mediana + 15%, el 0% dentro de la mediana + 15%, el 13% dentro del rango entre la mediana + 15% y el máximo de su respectiva banda.

Gráfico 19. Posicionamiento dentro de las bandas salariales de las posiciones A2



Elaborado por: Andrei García.

6.3 INFORMACIÓN SOBRE LAS MEJORES PRÁCTICAS EN MATERIA DE COMPENSACIÓN DENTRO DE LA INDUSTRIA

La siguiente información se basa sobre la encuesta en materia de compensación del sector petrolero de Ecuador del año 2012 realizada por la consultora Mercer en la cual Repsol Ecuador participó junto con otras catorce empresas de la industria. A continuación se presentan los beneficios otorgados dentro de la industria:

Tabla 29. Beneficios otorgados dentro del sector petrolero de Ecuador durante el año 2012

Beneficios	Porcentaje de empresas que lo otorga
Ayuda de alimentación	100%
Seguro médico y de vida	93%
Bono o canasta navideña	87%
Chequeo médico ejecutivo a nivel gerencial	86%
Apoyo a estudios	63%
Préstamos por emergencia	53%
Company car	47%
Ayuda vestuario	38%
Membresía a club	27%
Ayuda a estudios de hijos	25%
Compra de vehículo	20%
Fondo de ahorro	20%
Ayuda guardería	13%
Balance vida laboral y personal	50%
Horario flexible	50%
Ayuda maternidad	25%
Horario de verano	25%
Teletrabajo	13%
Calidad de vida	63%
Convenio Medicina Preventiva	50%
Convenio con Gimnasio	38%
Otro Programa de Bienestar	25%

Fuente: Presentación de Resultados Sector Petrolero Ecuador 2012. Mercer, 2012.

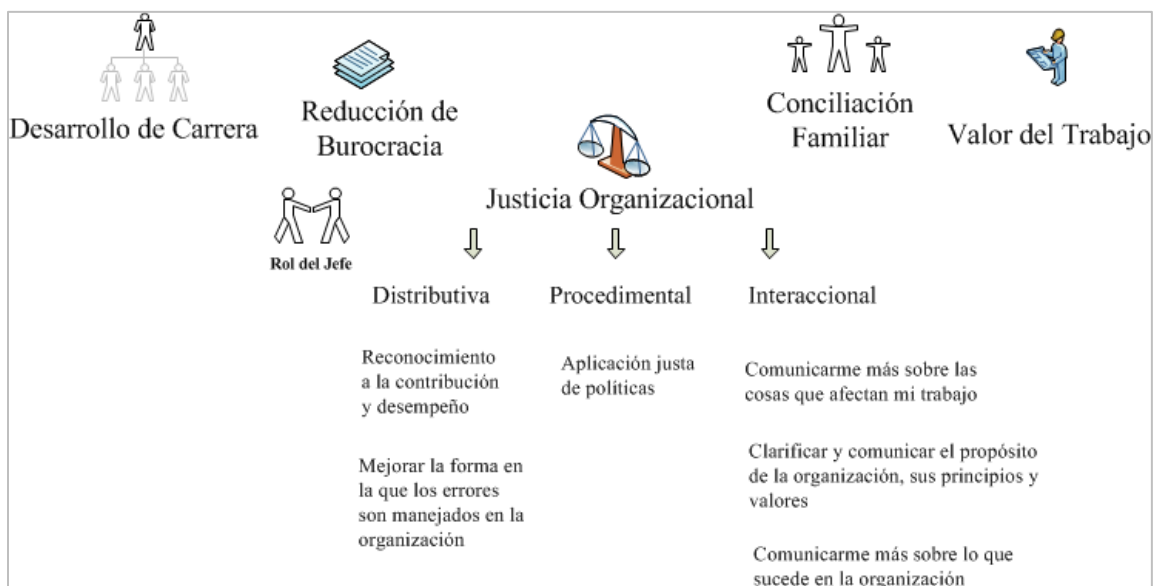
Elaborado por: Andrei García.

7 CAPÍTULO VII: MODELO DE RETENCIÓN PROPUESTO

7.1 INTRODUCCIÓN AL MODELO DE RETENCIÓN

El modelo de retención propuesto presenta cuatro medidas en base a los resultados de este trabajo que se resumen en el Gráfico 20; estas medidas son: consideración a la retención como un proceso organizacional, política monetaria diferenciada a través de un análisis del posicionamiento dentro de las bandas salariales, política de beneficios flexibles y factores organizacionales que fueron definidos por medio los resultados de las encuestas y entrevistas.

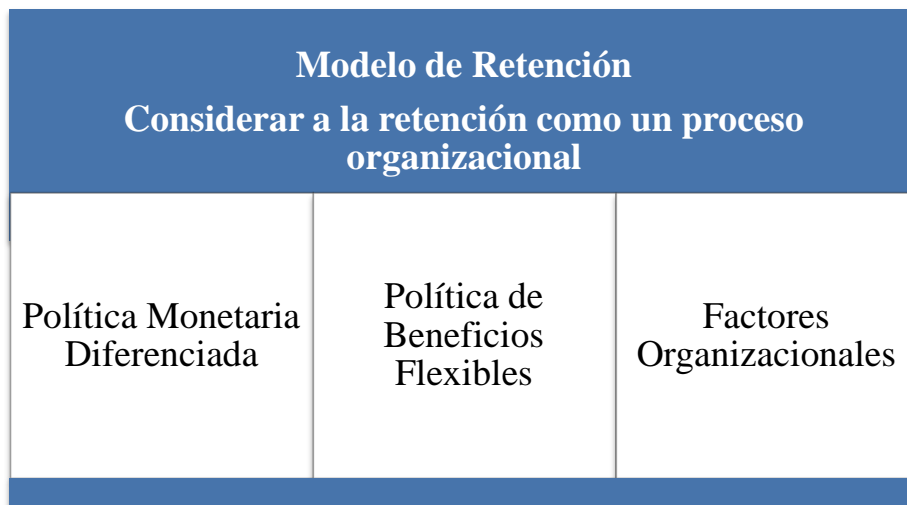
Gráfico 20. Resumen de las principales iniciativas de retención de acuerdo a los colaboradores que ocupan posiciones críticas en Repsol Ecuador



Elaborado por: Andrei García.

7.2 PROPUESTA DE MEDIDAS DE RETENCIÓN

Gráfico 21. Medidas del modelo de retención propuesto



Elaborado por: Andrei García.

7.2.1 POLÍTICA MONETARIA DIFERENCIADA

La política salarial actual de Repsol Ecuador consiste en el posicionamiento dentro de la mediana. No obstante, en los resultados mostrados en la Tabla 25. *Posibles iniciativas de retención calificadas por los colaboradores que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador*, la posible iniciativa con mayor valoración fue el incremento salarial de acuerdo a la contribución y al desempeño del colaborador; por lo tanto, para los puestos críticos se recomienda posicionar los salarios a partir de la mediana + 15% hasta el Q3 en función del ajuste de competencias y el desempeño. Por ejemplo, el posicionamiento en la mediana +15% corresponde a

una persona que ha alcanzado entre el 80% al 85% de desarrollo, el posicionamiento en la mediana + 20% cuando ha alcanzado entre el 85% al 95% de desarrollo y la calificación de bueno destacado, y el posicionamiento en el Q3 cuando ha logrado superar el 95% de desarrollo y la calificación de excelente en el sistema de gestión del desempeño. Es importante señalar que la compañía evalúa anualmente el nivel de desarrollo de las competencias y el potencial de cada colaborador a través del programa *People Review* por lo que esta herramienta puede emplearse para ejecutar esta política monetaria diferenciada.

De acuerdo al nuevo posicionamiento en la banda propuesto, los ajustes monetarios que corresponden a cada persona-puesto tendrán que darse en función al modelo de compensación vigente (ver valoración de la compensación, capítulo 7).

7.2.2 POLÍTICA DE BENEFICIOS FLEXIBLES

Para esta medida, los resultados de la encuesta de posibles iniciativas de retención fueron agrupados de acuerdo a las dimensiones del bienestar especificadas en el marco teórico. Cabe señalar que las iniciativas de beneficios flexibles no alcanzaron los primeros lugares del ranking aunque algunos de ellos sí obtuvieron una frecuencia relativa mayor a 60% de respuestas mayores a 6 puntos en la escala de medición. Básicamente los resultados entre el grupo A1 y grupo A2 son los mismos, con la diferencia de que en el grupo A2 fueron evaluados positivamente beneficios como préstamos para construcción de vivienda, seguro médico internacional, mayor cobertura dental y de visión, y mayor tiempo para pasar con la

familia; mientras que para el grupo A1 fue evaluada positivamente la membresía para realizar actividad física.

Tabla 30. Posibles iniciativas sobre beneficios flexibles mejor evaluadas por los colaboradores que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador

N°	Posible iniciativa de retención	Promedio	Frecuencia Relativa	Impacto
13	Proveerme de oportunidades para estudiar por medio de préstamos o apoyo financiero	6,68	0,76	5,08
14	Proveerme de oportunidades para estudiar por medio de becas	7,04	0,72	5,07
15	Proveerme de días de descanso adicionales a mi jornada de descanso para pasar con mi familia	7,04	0,72	5,07
18	Proveerme de una mayor cobertura de plan de visión y dental	7,24	0,68	4,92
19	Proveerme de un plan de pensiones	6,76	0,72	4,87
21	Otorgar becas a mis hijos para su educación	6,60	0,72	4,75
23	Proveerme de un seguro médico internacional con cobertura de USD 200 mil a 500 mil	6,96	0,64	4,45
25	Proveerme de préstamos para la educación de mis hijos	6,04	0,68	4,11
26	Proveerme de una membresía para realizar deporte/actividad física recreativa en algún club	6,24	0,60	3,74
27	Permitirme un horario flexible para pasar tiempo con mis hijos	6,00	0,60	3,60

Elaborado por: Andrei García.

Tabla 31. Comparación entre las posibles iniciativas sobre beneficios flexibles mejor evaluadas por los colaboradores que ocupan puestos críticos A1 y A2 en Repsol Ecuador

Puestos A1		Puestos A2	
Posible iniciativa de retención	Impacto	Posible iniciativa de retención	Impacto
Proveerme de oportunidades para estudiar por medio de becas	5,36	Proveerme de días de descanso adicionales a mi jornada de descanso para pasar con mi familia	6,55
Proveerme de una membresía para realizar deporte/actividad física recreativa en algún club	4,52	Proveerme de una mayor cobertura de plan de visión y dental	5,77
Otorgar becas a mis hijos para su educación	4,22	Proveerme de oportunidades para estudiar por medio de préstamos o apoyo financiero	5,69
Proveerme de un plan de pensiones	4,15	Proveerme de un plan de pensiones	5,30
Proveerme de oportunidades para estudiar por medio de préstamos o apoyo financiero	4,07	Otorgar becas a mis hijos para su educación	5,06
		Proveerme de un seguro médico internacional con cobertura de USD 200 mil a 500 mil	5,03
		Proveerme de préstamos para la educación de mis hijos	4,97
		Proveerme de oportunidades para estudiar por medio de becas	4,90
		Permitirme un horario flexible para pasar tiempo con mis hijos	4,55
		Proveerme de préstamos o apoyo financiero para construcción de mi vivienda	3,98

Elaborado por: Andrei García.

Financiero:

- Repsol ya ofrece beneficios financieros a su personal como el plan de ahorros, el bono de campo, el bono navideño y el bono variable. Para las personas mayores de 55 años que ocupan posiciones A1 se puede añadir un plan de pensiones; y para los colaboradores jóvenes que ocupan posiciones A2 se puede añadir una ayuda de construcción o adquisición de vivienda. Para ambos grupos, se pueden otorgar becas o préstamos para la educación de sus hijos.

Intelectual:

- Acercamiento de la compañía ofreciendo apoyo para realizar estudios de cuarto nivel, sobre todo para las personas que ocupan posiciones A2 para desarrollar su carrera que es uno de los principales factores de retención para este colectivo. Si bien dentro de los beneficios que maneja Repsol Ecuador el apoyo a estudios existe, debo resaltar la palabra acercamiento ya que la compañía debe tomar la iniciativa de ofrecer este apoyo con el fin de producir un efecto de reconocimiento hacia los colaboradores que ocupan posiciones críticas.
- Definir planes de carrera para aquellos colaboradores que ocupan posiciones críticas de acuerdo a su nivel de competencias. En este punto hay que indicar que el valor del trabajo y las responsabilidades del mismo son los factores que mayor valoración obtuvieron; así como en

los resultados de las entrevistas en las que señalaron que parte de sus objetivos profesionales era obtener un mayor grado de responsabilidad en sus funciones. Es importante resaltar que si el valor y las responsabilidades del trabajo no son satisfechas, se puede producir la incompatibilidad entre el empleado y su trabajo que justamente es una de las causas de la rotación mencionadas por Branham (2012).

Salud:

- Actualmente la empresa ofrece un seguro médico el cual puede expandir su cobertura para los colaboradores que ocupan puestos críticos al proveer un seguro médico internacional con cobertura de USD 200 mil a 500 mil. Adicional, se recomienda ampliar la cobertura dental y de visión.
- Dentro del balance entre la vida familiar y laboral, Repsol ofrece las cuatro medidas de conciliación que son el horario flexible, la ayuda por maternidad, el horario de verano y el teletrabajo. Dado que la gran mayoría de colaboradores que ocupan puestos críticos tienen hijos, y la conciliación familiar fue una de las principales iniciativas mejor evaluadas, se recomienda ofrecer como medida de conciliación días de descanso adicionales.

7.2.3 FACTORES ORGANIZACIONALES

El ambiente laboral fue identificado como una de las fortalezas de Repsol Ecuador y como una de las características que más gusta a los empleados de trabajar en la compañía. Por ello, la recomendación en este punto es mantener el Plan Clima Laboral como uno de los objetivos estratégicos de la Dirección de Personas y Organización, así como profundizar en los elementos que mayor impacto presentan en el ambiente laboral lo cual será medido en la próxima encuesta de clima laboral 2014. No obstante, de acuerdo a las respuestas obtenidas en las entrevistas a las preguntas de por qué saldría de la compañía y qué es lo que menos le gusta de trabajar en Repsol, los principales factores organizacionales en los cuales la empresa debe enfocarse son la percepción de justicia organizacional y el liderazgo que de acuerdo a Branham (2012); Finnegan (2010 y 2012); y Phillips y Edwards, (2009) son determinantes en la retención. Por ello, recomiendo trabajar desde la Gerencia de Personas y Organización, y la Dirección en dos grandes proyectos:

- La gestión de la justicia organizacional (justicia distributiva, procedimental e informacional) dentro de la empresa.
- El fortalecimiento del estilo de liderazgo de Repsol. De hecho, en 2013 propuse a la Gerencia de Personas y Organización dictar talleres sobre el rol del jefe como eje fundamental para la retención incentivando la retroalimentación de calidad formal e informal entre jefe y empleado.
- Otro aspecto organizacional a mejorar es la reducción de la burocracia.

8 CONCLUSIONES

Los dos mayores aportes de este proyecto fueron la definición de un método para determinar posiciones críticas en la compañía y la identificación de los principales motivos para permanecer en la empresa de los empleados que ocupan tales posiciones lo cual permitió diseñar el modelo de retención. En relación al primer aspecto, el método para identificar posiciones críticas propuesto por Becker, Huselid & Beatty, (2009) probó ser útil y objetivo ya que permitió esclarecer la información estratégica y el contexto del negocio de Repsol Ecuador S.A., al haber definido la dirección estratégica, las capacidades estratégicas y las expectativas del cliente de la compañía, y evaluado las posiciones en función del impacto directo que ejercen sobre estos puntos. Debido a que las capacidades estratégicas o los principales procesos clave de Repsol Ecuador dependen de la etapa contractual en la que compañía se encuentra, la retención del conocimiento dentro del colectivo clave se vuelve crucial para asegurar la continuidad de la operación y el cumplimiento de las inversiones y compromisos adquiridos con el Estado. Ante esto, las pautas del modelo de retención propuesto en este proyecto han adquirido una especial consideración por parte de la Gerencia de Personas y Organización de Repsol Ecuador para ser aplicadas. En relación al segundo aspecto, la encuesta propuesta por Mrara (2010), permitió evaluar una serie de factores e iniciativas de retención que de otro modo no hubiesen sido considerados. Además, la metodología ofreció la ventaja de ordenar por índice de impacto las respuestas de los encuestados y por lo tanto determinar los principales motivos de retención. Entre estos resultados se encuentran el desarrollo de carrera, el ambiente de trabajo, la justicia organizacional, la comunicación, el estilo de liderazgo, la

supervisión y la burocracia. Estos resultados corroboran lo que las investigaciones presentadas en el marco teórico de este trabajo y los modelos de retención de Finnegan (2010) y Norzaidi *et al.*, (2013) señalan sobre el papel que el liderazgo ejerce en la retención. Por ejemplo, los factores como el desarrollo de la carrera, la justicia organizacional, el ambiente de trabajo y la comunicación dependen en gran medida de los jefes a través de la confianza, empoderamiento, reconocimiento, retroalimentación y consideración que transmitan a sus empleados. Por ello, es importante que la empresa trabaje continuamente en el desarrollo de habilidades de liderazgo en las líneas de mando con el fin de generar compromiso en sus empleados. Es importante resaltar el nivel de impacto que obtuvo la justicia organizacional (distributiva, procedimental e interaccional) como factor de retención y que concuerda con lo planteado por Branham (2012); Finnegan (2010 y 2012); y Phillips y Edwards, (2009).

En lo que concierne al modelo de compensaciones, éste no puede dejarse a un lado debido a que la principal desventaja que posee Repsol Ecuador dentro del sector es su condición de operadora frente a las empresas de servicios petroleros que pagan el 15% de utilidades a sus empleados. No obstante, Repsol Ecuador cubre en su mayor parte los beneficios que ofrece el sector y lo más importante, es que de acuerdo a los resultados de este trabajo, los empleados que ocupan posiciones críticas esperan ser retribuidos en base a su desempeño y contribución. Esta expectativa, permite que la empresa ejerza una política monetaria diferenciada al pasar de posicionamiento de la mediana al Q3 del mercado dependiendo del nivel de desarrollo de competencias y evaluación del desempeño.

9 RECOMENDACIONES

De este trabajo se desprenden dos líneas de recomendación para Repsol Ecuador. La primera tiene que ver con la estrategia de la fuerza de trabajo, pues gracias a la identificación de puestos críticos la empresa ahora posee la información necesaria para invertir en aquellas posiciones que generan mayor valor para el negocio de la compañía a través de la estrategia y la cadena de valor. Además, el método para identificar posiciones críticas puede ser empleado en la línea de negocio de GLP que el grupo Repsol cuenta en Ecuador. La segunda línea de recomendación tiene que ver con la retención al considerarla como un proceso organizacional y un objetivo estratégico. Para ello, es necesario cambiar a lo largo de la organización la percepción que los jefes y supervisores tienen con respecto a la retención y rotación. Una forma de hacerlo y que surge de este estudio, es someter a juicio comparativo el factor económico (que de acuerdo a los jefes y supervisores es el factor determinante en generar retención y rotación) con otros factores ligados a la relación jefe – empleado y los cuales obtuvieron mayor calificación. Este método también puede aplicarse para determinar la preferencia sobre los beneficios que la empresa ofrece al resto de colectivos. De hecho, este año la empresa realizará este estudio con el resto de posiciones para distribuir de mejorar forma sus medidas de compensación. Es necesario continuar con el desarrollo de liderazgo en mandos medios y altos como una estrategia de retención al mejorar los niveles de satisfacción de las personas con el clima laboral. Más allá de hacer más atractivo un paquete de compensación monetario y no monetario debería verse a la retención como una estrategia para generar compromiso en los colaboradores, es decir generar un vínculo emocional con la empresa (“salario emocional”).

En base a los resultados obtenidos se recomienda aplicar el modelo de retención propuesto el cual abarca los principales motivos identificados por los colaboradores que ocupan puestos críticos. Una de las acciones a implementar en base a estos resultados, es diseñar y ejecutar un plan de crédito educativo para colectivo clave que ocupe posiciones estratégicas. La intención de la Gerencia de Personas y Organización de Repsol Ecuador en aplicar las recomendaciones de este trabajo, validan el proyecto y resaltan los resultados del mismo al considerar una política monetaria diferenciada al colectivo clave, al flexibilizar los beneficios según las necesidades de los colaboradores, y al trabajar en aspectos organizacional como la percepción del liderazgo y la justicia organizacional. Por ello, se recomienda monitorear el impacto del modelo a través del índice de rotación voluntaria dentro del colectivo clave.

10 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2012). *Diccionario de Términos de Recursos Humanos* [Versión Digital Amazon Kindle].
- Aon Hewitt. (2012). *De la personalización al balance de vida. Beneficios Flexibles. Estudio 2011*. Obtenido de <http://www.aon.com/mexico/thought-leadership/attachments/beneficios-flexibles-2012.pdf>
- Asociación de la Industria Hidrocarburífera del Ecuador. (2012). *El Petróleo en Cifras*. Obtenido de <http://www.aihe.org.ec/>
- Becker, Huselid & Beatty. (2009). *The Differentiated Workforce* [Versión Digital Amazon Kindle].
- Branham, L. (2012). *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late*. [Versión Digital Amazon Kindle].
- Cabrera, M. (2010). *Propuesta de Modelos de Retención del Talento como Fuente de ventaja Competitiva en los Pequeños Despachos Contables*. (Tesis de Maestría). Obtenido de Repositorio Electrónico del Instituto Politécnico Nacional.
- Correa, R. (2013, Abril 20). *Enlace Ciudadano Nro. 318 desde Valencia, España* [Video]. Obtenido de <http://www.youtube.com/watch?v=V4irnJsLpPY>
- Corporate Leadership Council. (2004). *Driving Performance and Retention Through Employee Engagement*. Obtenido de <http://www.usc.edu/programs/cwfl/assets/pdf/Employee%20engagement.pdf>
- El Comercio. (2010, Julio). *'El recorte de utilidades va solo para exploración y explotación'*. Obtenido de http://www.elcomercio.com/negocios/recorte-utilidades-solo-exploracion-explotacion_0_307769228.html

Fernández y Ananías (2006). *Incentivos a Largo Plazo para la Retención de Talentos*. Tendencias en Psicología, Serie Psicología y Empresa N° 8, Escuela de Psicología. Obtenido de:
<http://www.ignaciofernandez.cl/sitio2/index.php/publicaciones/universidad-adolfo-ibanez/94-fernandez-i-a-ananias-m-2006-incentivos-a-largo-plazo-para-la-retencion-de-talentos-tendencias-en-psicologia-serie-psicologia-y-empresa-no-8-escuela-de-psicologia>

Finnegan, R. (2010). *Rethinking Retention in Good Times and Bad: Breakthrough Ideas for Keeping Your Best Workers* [Versión Digital Amazon Kindle].

Finnegan, R. (2012). *The Power of Stay Interviews for Engagement and Retention* [Versión Digital Amazon Kindle].

Gallardo, E., Espluga, M., & Triadó, X. (2007). *¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones*. Universidad de Barcelona. Obtenido Marzo 18, 2013, desde Dialnet.

Gómez, P., De Nubbila, M., Quintana, N., & Santo, O. (2012). *Diseño de la Estrategia de Retención para los candidatos a ocupar los cargos críticos de Clorox de Colombia, enmarcada en la política actual de sucesión y en el modelo de gestión del desempeño*. (Tesis de Maestría). Universidad de la Sabana. Obtenido de http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/3480/1/paula%20gozmez%20arredondo_152735.pdf

Human Resource Executive. (2013, Marzo 12). *Talent Management What's Driving Employee Engagement?* Obtenido de <http://www.hreonline.com/HRE/view/story.jhtml?id=534355045&ss=fyi>

Hurtado, Y. & Romero, C. (2008). *Influencias de las Características Demográficas y la Remuneración Directa del Empleado en la Retención de Personal*. (Trabajo de Grado). Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5041.pdf>

- Huselid, M., Beatty, R., & Becker, B. (2005, Diciembre). *“A Players” or “A Positions”?* *The Strategic Logic of Workforce Management*. Harvard Business Review. Obtenido de file:///C:/Users/Andrei/Downloads/Huselid-Beatty-Becker%20HBR%20Paper.pdf
- Marciano, P. (2012). *Increasing Human Capital ROI with Respect*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/pamarciano/employee-engagement-13370586>
- Marciano, P. (2010). *Carrots and Sticks Don't Work: Build a Culture of Employee Engagement with the Principles of RESPECT*. Versión Digital Amazon Kindle].
- Mrara, M.T. (2010). *An Investigation of Turnover and Retention Factors of Health Professional Staff within the Eastern Cape Department of Health*. (Tesis de Maestría). Obtenido de <http://eprints.ru.ac.za/2091/>
- Myers, D. G. (2005). *Psicología Social*. McGraw Hill.
- Mohd Daud, N., Mohd Abdul Nassir, A., Nurul'Ashikin Izany, F. Z., & Salwani Mohamed, I. (2013). *Determining Retention Factors Influencing Executives To Remain In Malaysian Organization*. *Journal of Applied Sciences Research*, 9(9). Obtenido de <http://www.aensiweb.com/jasr/jasr/2013/5502-5511.pdf>
- Paul, A. & Anantharaman, R. (2003). *Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model*. *Int. J. of Human Resource Management* 14:7 1246–1266. Obtenido de [http://193.146.160.29/gtb/sod/usu/\\$UBUG/repositorio/10264695_PAUL.pdf](http://193.146.160.29/gtb/sod/usu/$UBUG/repositorio/10264695_PAUL.pdf)
- Phillips y Edwards M. (2009). *Diccionario de Términos de Recursos Humanos* [Versión Digital Amazon Kindle].
- Recklies, D. (2001). *The Value Chain. Recklies Management Project GmbH*. Resumen Obtenido de http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/fisheries/docs/ValueChain.pdf

- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción* (5ta ed.). México D.F., México: Mc Graw-Hill.
- Repsol. (2011). *Informe de Responsabilidad Corporativa Repsol YPF Ecuador 2010*.
Obtenido de http://www.repsol.com/ec_es/ecuador/nosotros/rc/informes/
- Repsol. (2013). *Repsol Ecuador Nosotros*. Obtenido de
http://www.repsol.com/ec_es/ecuador/nosotros/
- Sohail , N., Muneer, A., Tanveer, Y., & Tariq, H. (2011). *Losing your best talent: employee retention the dilemma of textile industry. A case of textile sector. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*,3: 8 . Obtenido de
<http://www.journal-archieves13.webs.com/896-906.pdf>
- Solano, D. (2011, Octubre). *Una revisión del concepto de Justicia Organizacional: Desarrollo teórico e implicancias en la coyuntura política y para el sector público*.
Gestión Pública y Desarrollo. Obtenido de
http://www.academia.edu/1848600/Una_revision_del_concepto_de_Justicia_Organizacional_Desarrollo_teorico_e_implicancias_en_la_coyuntura_politica_y_para_el_sector_publico
- Swarbrick, M. (2006). *A Wellness Approach*. Psychiatric Rehabilitation Journal . Obtenido de <http://www.psychodyssey.net/wp-content/uploads/2011/07/A-Wellness-Approach.pdf>
- The Boston Consulting Group. (2008). *Creating People Advantage Cómo afrontar los desafíos de RRHH en todo el mundo hasta 2015*. Obtenido de
<http://www.thebostonconsultinggroup.es/documents/file8904.pdf>
- The Retention Institute, (2011). *The Rethinking Retention Model*SM. Obtenido de
<http://retentioninstitute.com/retention-model.html>
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources* [Versión Digital Amazon Kindle].

11 ANEXOS

Anexo 1. Encuesta empleada para determinar los factores de retención y rotación para los colaboradores que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador.

Factores que influyen en permanecer o salir de la compañía	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	Muy importante en influir mi salida de la empresa										No influye	Muy importante en influir mi permanencia en la empresa										
La reputación pública de la empresa																						
La visión de la empresa																						
La estructura de la organización																						
Los planes de la empresa																						
Las políticas, sistemas y procesos de la organización																						
El grado de justicia con el cual las políticas son implementadas																						
El nivel de burocracia dentro de la organización																						
Cómo las cosas son hechas y cómo las personas se comportan en la empresa																						
La cantidad y el tiempo en la comunicación sobre planes, eventos y desarrollos en la organización																						

El clima o el estado emocional de las personas en el trabajo																				
La forma en la que la alta gerencia lidera la organización																				
La cantidad de participación en la toma de decisiones en la organización																				
La cantidad en la que la compañía escucha o no las opiniones e ideas de los empleados																				
La calidad en el liderazgo de mi jefe y mi relación con él																				
La forma en que las personas son tratadas por la alta gerencia																				
La forma en que los jefes manejan los problemas																				
El ambiente de aprendizaje dentro de la organización																				
Desarrollarme y adquirir nuevas habilidades y conocimiento																				
El grado en el que me siento preparado para realizar mi trabajo																				
La disponibilidad de oportunidades de formación y desarrollo																				
La cantidad de coaching y mentoring recibido																				
El ambiente social en el trabajo																				
La calidad de las relaciones que tengo con los colegas con quienes trabajo																				
La forma en la que me tratan mis compañeros de trabajo																				
La cantidad de apoyo que recibo de mis compañeros y mi jefe																				

La variedad que tengo en mi trabajo usando una variedad de habilidades y talentos																				
El nivel de significancia o importancia de mi trabajo																				
El nivel de autonomía que mi trabajo me da																				
El grado en el que puedo o no ser creativo en mi trabajo																				
El nivel de reto que me ofrece mi trabajo																				
El nivel de satisfacción que actualmente tengo con mi trabajo																				
El nivel de responsabilidad que tengo en mi trabajo																				
La cantidad de tecnología, equipos, recursos y herramientas para realizar mi trabajo																				
El nivel de salud y seguridad que hay en el lugar de trabajo																				
La calidad del aire, iluminación y ruido en el lugar de trabajo																				
El arreglo y la disposición del área de trabajo																				
La justicia en la distribución de tareas entre el personal de mi departamento																				

Fuente: Mrara, 2010.

Elaborado por: Andrei García.

Anexo 2. Encuesta empleada para determinar las posibles iniciativas de retención para los colaboradores que ocupan puestos críticos en Repsol Ecuador.

Posibles iniciativas de retención	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Nada importante							Muy importante			
Clarificar y comunicar el propósito de la organización y sus principios y valores											
Aplicar las políticas de forma justa											
Cambiar la estructura de la organización para que sea más plana y flexible											
Mejorar los procesos de la organización											
Comunicarme más sobre lo que sucede en la organización											
Comunicarme más sobre las cosas que afectan mi trabajo											
Mejorar la forma en la que los errores o faltas son manejados en la organización											
Reducir la cantidad de burocracia											
Permitirme participar más en la toma de decisiones											
Cambiar la persona a quién reporto											
Desarrollar a mi jefe de forma que me gestione más efectivamente											
Moverme a otro departamento para trabajar con otras personas											

