

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**



**“PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO NO MONETARIO PREMIO  
VALORES”**

**TRABAJO DE TITULACION**

**Previa la obtención del Título de:**

**MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Presentado por:**

**MARIA PATRICIA JARAMILLO SOTOMAYOR**

**Guayaquil – Ecuador**

**2016**

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto de graduación va dedicado para mis padres, con quienes estoy eternamente agradecida por su constante apoyo a lo largo de mi vida y por motivarme cada día a conseguir mis metas. También va dedicado para mis hermanos quienes son mi guía y para mi abuelito José Sotomayor.

Patricia Jaramillo Sotomayor

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco al tutor del proyecto, Ingeniero Luis Mayorga, quien desde el inicio dio su total apoyo y guía durante todo el proceso de este trabajo.

Así también a la compañía Repsol por permitirme realizar este proyecto y brindarme todas las facilidades del caso y soporte necesario.

Finalmente agradezco a los profesores de la Maestría de Gestión del Talento Humana quienes a lo largo de la carrera compartieron sus experiencias y conocimientos, los mismos que han sido puestos en práctica durante mi ejercicio profesional diario y a su vez en el presente trabajo de graduación.

María Patricia Jaramillo Sotomayor

## TRIBUNAL DE TITULACIÓN

---

M.Sc. Raúl Barriga  
Presidente delegado del Decano

---

M.Sc. Luis Fernando Mayorga  
Director del Trabajo

---

M.Sc. Jenny Tola  
Revisor 1

---

Dr. José De La Gasca  
Revisor 2

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, me corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

---

María Patricia Jaramillo Sotomayor

## INDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>II</b>
<b>TRIBUNAL DE TITULACIÓN</b> .....	<b>III</b>
<b>DECLARACIÓN EXPRESA</b> .....	<b>IV</b>
<b>INDICE GENERAL</b> .....	<b>V</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b> .....	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>IX</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS</b> .....	<b>X</b>
<b>ANTECEDENTES</b> .....	<b>XI</b>
<b>CAPITULO I: CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA</b> .....	<b>13</b>
Marco Institucional .....	13
Historia Institucional.....	13
Plan Estratégico.....	15
Estructura organizativa.....	16
Estructura Organizacional DURAGAS.....	16
Gobierno Corporativo.....	18
Organigrama Repsol GLP Ecuador .....	18
Área de Personas y Organización.....	19
<b>CAPITULO II: INTRODUCCION</b> .....	<b>23</b>
Definición del problema.....	23
Justificación.....	27
Objetivos .....	28
Objetivo general .....	28
Objetivos específicos .....	28
<b>CAPITULO III: MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>29</b>
Enfoque sistémico o teoría de los sistemas.....	29
Teoría de la evaluación cognitiva.....	36
Teoría del establecimiento de metas.....	36
Teoría de las expectativas.....	37
<b>CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE LA PROPUESTA</b> .....	<b>47</b>
<b>CAPITULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	<b>50</b>

Resultados grupo focal .....	50
Resultados de la encuesta de la encuesta de clima .....	53
<b>CAPITULO VI: DISEÑO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>57</b>
Objeto .....	57
Objetivo.....	57
Grupo objetivo.....	57
Validación de la propuesta Premio Valores.....	57
Beneficios esperados .....	57
Indicadores de medición de éxito del proyecto .....	58
Riesgos de la propuesta y cómo neutralizarlos .....	58
Plazos y Principales hitos del Programa.....	59
Bases Premio Valores.....	59
Recursos requeridos .....	63
Estrategia de comunicación Premio Valores .....	65
Ceremonia y difusión de la experiencia ganadora: .....	71
<b>CAPITULO VII: ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO.....</b>	<b>73</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>75</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>77</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>81</b>

## RESUMEN

En la actualidad se viven cambios en todos los subsistemas de la sociedad y en el mundo laboral no es la excepción, ante las grandes demandas que tienen las áreas de talento humano por atraer y retener el mejor talento como su principal fuente de ventaja competitiva, encontramos que aún siguen siendo escasas las oportunidades que crean las compañías para “reconocer” o aplaudir los logros de sus empleados, no solamente las compensaciones de tipo económico mueven a los individuos a permanecer en sus lugares de trabajo, también existen otros factores que los motivan a seguir creciendo y cumplir sus metas.

Trabajar con los valores corporativos y entrelazarlos con el reconocimiento es una herramienta potente que las organizaciones pueden tomarla como una fortaleza, ya que es la mejor manera de traducir la cultura y la misión a través de estos espacios, generando compromiso por parte de los empleados y a su vez mejorando el clima laboral. A través de la propuesta de un programa de reconocimiento no monetario “Premio Valores” aplicado en Repsol, se quieren cumplir estas premisas, traducidas por medio de experiencias concretas y cómo sus trabajadores ligan estas acciones con cada uno de los valores, que son su razón y su estilo de hacer las cosas. Paralelamente se quiere generar valor en situaciones de incertidumbre, a partir de metodologías de innovación que pongan de manifiesto la alta capacidad de adaptación, líderes comprometidos, equipos que “aprenden haciendo” que lleven por el camino correcto hacia una compañía más eficiente.



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.1: Presencia global Repsol .....	14
Ilustración 1.2: Distribución por edades, plantilla personal 2015 .....	7
Ilustración 1.3: Distribución por sexo, plantilla 2015 .....	18
Ilustración 1.4: Organigrama GLP Ecuador .....	9
Ilustración 1.5: Organigrama Personas y Organización .....	20
Ilustración 7.1: Valores asociados a experiencias .....	45
Ilustración 7.2: Impacto de las experiencia .....	46
Ilustración 7.3: Participación por centro de trabajo .....	46
Ilustración 7.4: Participación por grupos de trabajo.....	47
Ilustración 8.1: Kit Premio Valores.....	54
Ilustración 8.2: Primera Opción de logo .....	56
Ilustración 8.3: Segunda opción de logo .....	56
Ilustración 8.4: Afiche semana1 .....	58
Ilustración 8.5: Afiche semana 2.....	58
Ilustración 8.6: Afiche semana 3.....	59
Ilustración 8.7: Afiche semana 4.....	59
Ilustración 8.8: Afiche semana 5.....	60
Ilustración 8.9: Afiche Banner .....	61
Ilustración 8.10: Afiche invitación.....	61

## ÍNDICE DE TABLAS

Cuadro 1.1: Resultados Encuesta de clima 2011 .....	13
Cuadro 1.1: resultados Encuesta de clima 2014.....	14
Cuadro 1.2: Resultados Encuesta de clima 2014 .....	14
Cuadro 1.4: Distribución de Premios Plan Reconocer .....	25
Cuadro 7.1: Resultados grupo focal Preferencias sobre concursos.....	42
Cuadro 7.2: Opiniones sobre Premio Valores Cuadro .....	43
Cuadro 7.3: Evaluación de la exposición .....	43
Cuadro 7.4: Premios .....	43
Cuadro 7.5: Sugerencias.....	43
Cuadro 8.1: Cronograma de actividades .....	50
Cuadro 8.2.- Tabla técnica .....	53
Cuadro 8.3 Presupuesto .....	55

## LISTA DE ABREVIATURAS

**ADN:** Ácido desoxirribonucleico

**DOWNSTREAM:** Para Repsol denominada Refino, Marketing, Química, negocio del GLP y nuevas energías.

**DURAGAS:** Grupo empresarial perteneciente al grupo Repsol.

**GLP:** Gas Licuado de Petróleo

**INHI:** Instituto Nacional de Hidrocarburos

**P&O:** Área de Personas y Organización

**UPSTREAM:** Para Repsol denominada el área de exploración y producción petrolera.

## ANTECEDENTES

En la actualidad nos encontramos frente a nuevos desafíos laborales y las estrategias adoptadas por las unidades de talento humano pueden definir el rumbo de las organizaciones, definiendo y potenciando el tipo de empleados que necesitan para afrontar los cambios que demanda el mercado laboral y el país.

Contar con el mejor talento humano hoy en día es una ventaja comparativa, ya que retenerlo y atraerlo se ha convertido en una dificultad, siendo un tema importante tanto local como globalmente, debido a que, existe la denominada “crisis de talento” y algunas compañías han buscado innovadoras maneras de atraer y retener los potenciales mejores empleados. Según el artículo “Dificultades para atraer y retener el talento en la era de la fuga de cerebros” de Mike Nxele se reconoce la posición vulnerable de los países desarrollados en la competencia global por atraer talentos, además de los peligros que supone la “fuga de cerebros” para la economía de estos países. Recursos Humanos tiene que crear su marca de empleador para asegurar que sus mejores talentos se queden, reciban formación y atractivas compensaciones.

La recompensa y el reconocimiento están entre los pilares para crear valor a través de la gestión del talento humano. Ambos tienen que estar ligados al desempeño individual y con el mercado en base al diseño organizacional, se gestiona la compensación para fortalecer el compromiso del empleado, retenerlo y reforzar el desempeño eficiente; se puede recompensar por medio de remuneración fija, variable, beneficios no monetarios e intangibles. Muchas empresas multinacionales y nacionales en Ecuador compiten por ofrecer mejores compensaciones monetarias y otras formas de reconocimiento, a su vez, existen programas de reconocimiento no monetarios que ayudan a mejorar del clima laboral.

El presente trabajo de graduación previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, es una propuesta de un programa de reconocimiento no monetario que enmarca en el área de Compensación y Beneficios en la compañía Repsol Ecuador en su unidad de negocios de gas licuado de petróleo (GLP). El programa se ha denominado “Premio Valores”.

La propuesta pretende premiar a los empleados con las mejores experiencias que impacten de manera positiva al negocio, en las áreas de influencia directa o en otros colectivos sociales ligados a los valores corporativos, convirtiéndose en el máximo galardón en lo que a reconocimiento se refiere.

La propuesta del programa de reconocimiento no monetario “Premio Valores” consta de nueve capítulos, en el primer capítulo se presenta a la institución, junto a su plan estratégico, y presentación de las áreas que la conforman, en el capítulo dos se define el problema que motiva la propuesta de reconocimiento para Repsol, en el capítulo tres se justifica la necesidad del proyecto, se resalta las razones que buscan su implementación, los objetivos generales y específicos del programa de reconocimiento se detallan en el capítulo cuatro.

En el capítulo cinco se especifica el marco conceptual, las principales teorías que apoyan el desarrollo de la propuesta y su comparación con los beneficios que ofrece Repsol de acuerdo a cada una de ellas, en el capítulo seis se describe la metodología propuesta, a través del proyecto factible, sus aspectos y componentes, también se enlistan los técnicas de recolección de datos que se utilizaron. En el capítulo siete se realiza el análisis e interpretación de datos derivados de los resultados de encuesta de clima y grupo focal.

El capítulo ocho consiste en la elaboración de la propuesta del programa de reconocimiento no monetario, se diseñó tomando en cuenta las sugerencias del grupo focal, los resultados de la encuesta de clima y basado en la teoría de Víctor Vroom. Se describe el alcance, objetivo, beneficios esperados y las técnicas de comunicación que se emplearan en la fase de implementación, por último en el capítulo nueve consta el estudio de factibilidad del proyecto partiendo de la necesidad o problema planteado y análisis desde los aspectos económicos, sociales, técnicos y legales.

Mediante la realización de la propuesta de Premio Valores en Repsol, se está garantizando el cumplimiento de la normativa de gestión de personas y los planes derivados de las encuestas de clima, el mismo que estará basado en acciones específicas en materia de reconocimiento y valores corporativos, de esta manera se logrará fortalecer el vínculo del trabajador hacia la empresa.

## **CAPITULO I: CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA**

### **Marco Institucional**

Repsol es una compañía energética global, su principal objetivo es contribuir en la construcción de un modelo energético sostenible a largo plazo, a través del desarrollo de energías inteligentes, que beneficien el crecimiento económico de la sociedad y el bienestar de las personas. (REPSOL, 2015)

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

- La presencia de Repsol en Ecuador data del año 2001.
- Cuenta con un equipo de alrededor de mil personas.
- Sus operaciones de Exploración y Producción de petróleo están centradas en los Bloques 16 y Tivacuno.
- Producen y distribuyen una amplia gama de productos y servicios en torno al negocio de GLP.

### **Historia Institucional**

Repsol es una multinacional energética y petroquímica española, con sede social en Madrid, que fue fundada en octubre de 1987. En su origen estuvo conformada por la agrupación de una serie de compañías, previamente pertenecientes al INH, Instituto Nacional de Hidrocarburos, con actividades en la exploración, producción, transporte y refino de petróleo y gas. Además produce, distribuye y comercializa derivados del petróleo, productos petroquímicos y gas licuado y vende gas natural.

Las actividades de Repsol se dividen en 2 grandes negocios, el Upstream y Downstream.

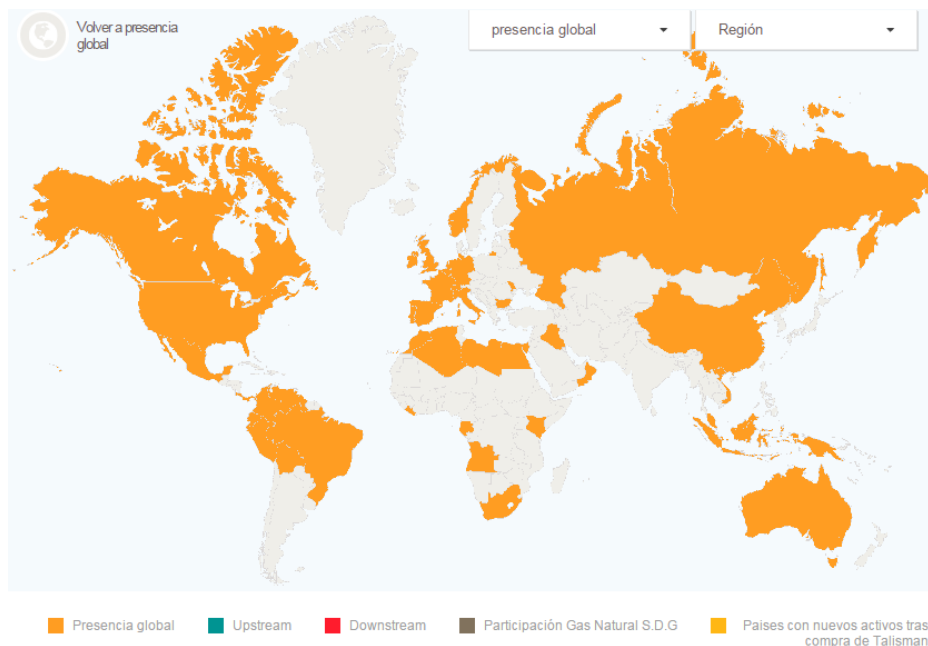
El negocio denominado Upstream comprende el área de exploración y producción petrolera y engloba las actividades de búsqueda y producción de hidrocarburos que seguirá siendo una de las fuentes de energía primaria hasta el 2035.

El Downstream integrado por las actividades de Refino, Marketing, Química, negocio del GLP y nuevas energías, la producción y comercialización de productos químicos y el

desarrollo de nuevas soluciones de energía, hace referencia a la transformación de hidrocarburos en productos y soluciones energéticas para el hogar.

La compañía desarrolla su actividad en más de 40 países representados en la siguiente figura:

**Figura 1.1 Presencia global Repsol**



**Fuente: Repsol**

En Ecuador el negocio de GLP es ejecutado mediante la operación de la subsidiaria DURAGAS con más de 50 años de presencia en el mercado.

Duragas empezó a operar en Ecuador en 1956 para industrializar el procesamiento, almacenaje y comercialización del GLP, promoviendo el uso del cilindro doméstico. Su fundador fue el italiano Nino Salvatore. Comenzó con una planta en Guayaquil y con el pasar de los años se crearon nuevos centros de trabajo en las ciudades de Montecristi, Bellavista, Santo Domingo y Pifo. El 24 de julio de 1998 el grupo Repsol adquirió mayoritariamente la compañía DURAGAS y después de algunos años adquirió el total del paquete accionario con lo cual se dio paso a una nueva administración con un enfoque multinacional.

Esto ha permitido, que con el esfuerzo del personal técnico y administrativo, DURAGAS se convierta en una compañía líder en el ámbito de la comercialización del gas licuado de petróleo en el Ecuador.

## **Plan Estratégico**

### ***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. Con esfuerzo, talento e ilusión, avanzamos para ofrecer las mejores soluciones energéticas a la sociedad y el planeta.

Esta visión se concreta en 7 atributos fundamentales para Repsol:

*Equipo Repsol:* Lo integran personas comprometidas, que comparten un proyecto de futuro cuyo éxito se basa en la proactividad, la actitud innovadora, el liderazgo y el desarrollo profesional y personal, con cinco valores corporativos que fundamentan nuestro estilo de gestión.

*Compromiso medio ambiental:* Comprometidos con la generación de energías limpias, así como con la búsqueda de un impacto ambiental neutro, actuando bajo criterios de máxima seguridad y fiabilidad en las operaciones.

*Responsabilidad con el entorno social:* En Repsol responden a las necesidades energéticas y futuras de la sociedad, bajo los parámetros de respeto y desarrollo de las comunidades con las que establecen relación a través de una actitud proactiva y de buena vecindad.

*Innovación tecnológica:* Buscar de forma permanente soluciones energéticas basadas en la eco-eficiencia y las nuevas energías. Para ello, participamos de forma activa en el desarrollo de tecnologías que garanticen un futuro más sostenible.

*Transparencia:* La transparencia es un valor clave en Repsol. Es la principal garantía del comportamiento ético de la compañía, que se compromete a ofrecer información relevante y veraz, así como a mantener una actitud dialogante con los distintos grupos de interés

*Productos y servicios de confianza:* Repsol logra la confianza de la sociedad y clientes a través de productos y servicios innovadores que aportan un valor diferencial, apoyado en la vinculación emocional con la marca Repsol.

*Solidez empresarial:* Es una compañía integrada con una excepcional fortaleza financiera. Aseguran un crecimiento empresarial sólido en el medio y largo plazo, basado en la integración de los negocios y en los proyectos de éxito, mediante una estrategia centrada en la generación constante de valor, que los hace referentes en el sector energético.



## **Valores**

La cultura Repsol es la suma de los valores y normas que comparten todos los que forman parte de la compañía. Está constituida por una red de símbolos y conductas que los diferencia de otras empresas y marcan el “estilo de hacer”.

Es, por tanto, un elemento unificador que cohesiona y que permite alcanzar el proyecto de empresa.

En Repsol existen cinco valores que constituyen su ADN y que están presentes en la evolución como compañía, que los identifica y diferencia:

- Integridad
- Responsabilidad
- Transparencia
- Flexibilidad
- Innovación

Los valores van acompañados de dos actitudes básicas: respeto y el sentido de anticipación. Con estos valores y actitudes se generan relaciones de confianza.

## **Estructura organizativa**

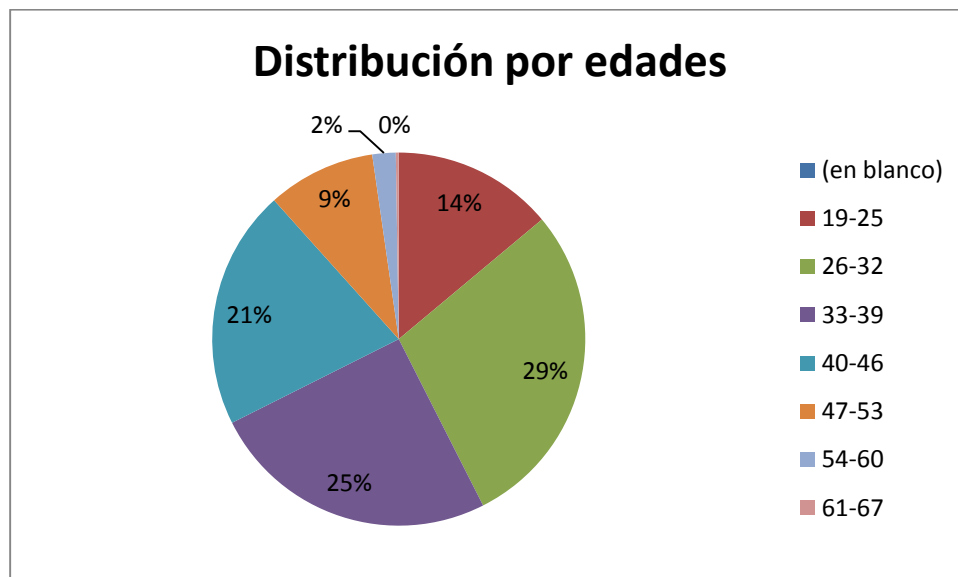
Repsol dispone de dos áreas diferenciadas con el objeto de impulsar el crecimiento durante los próximos años: Área Corporativa y Área de Negocio.

La estructura actual refuerza el modelo de compañía, favorece el desarrollo del talento interno y brinda oportunidades de carrera a los profesionales de Repsol.

## **Estructura Organizacional DURAGAS**

Repsol GLP Ecuador cuenta con 395 empleados, distribuidos de la siguiente manera:

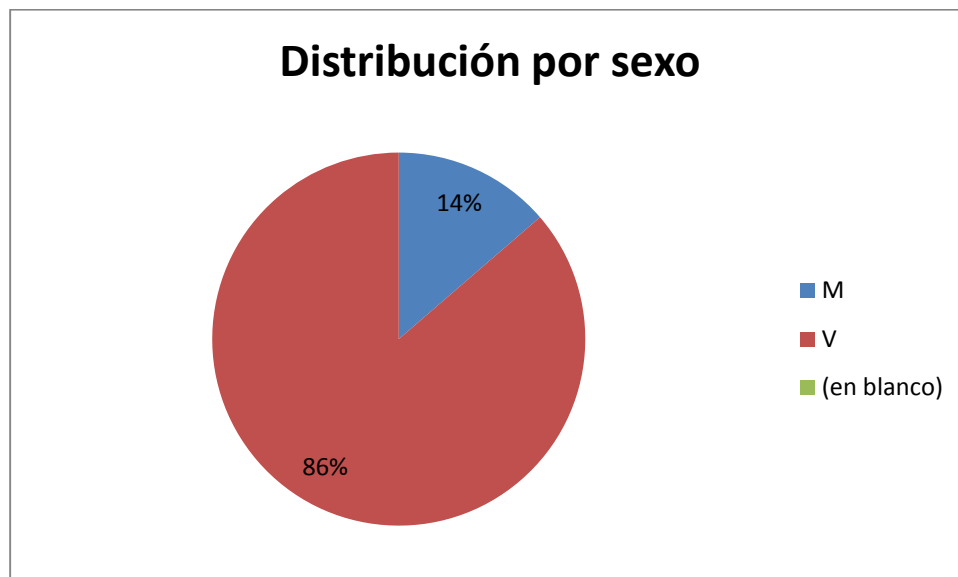
Figura 1.2 Distribución por edades, plantilla personal 2015



**Fuente: Elaborado por el autor**

Como se puede observar, la población trabajadora está concentrada principalmente en los rangos de edades desde los 26 a los 32 años de edad (29% de la población), seguida por los 33 hasta los 39 años (25%) y 40 a 46 años (21%), sin embargo existe un 14% de personas jóvenes en el rango de los 19 a 25 años, y un importante 11% de personas que están entre los 46 y 61 años, lo cual indica que la empresa es una fuente de empleo que brinda la oportunidad a trabajadores jóvenes que potencialmente buscan su primera experiencia laboral, y además existe un claro énfasis en continuar brindando oportunidades a personas mayores en edades altamente susceptibles a no encontrar empleo, demostrando la diversidad en la gestión de personas.

Figura 1.3 Distribución por sexo, plantilla 2015



**Fuente:** Elaborado por el autor

De acuerdo a la figura la distribución por sexo es predominante en el género masculino dada la actividad del negocio, envasado y distribución de GLP.

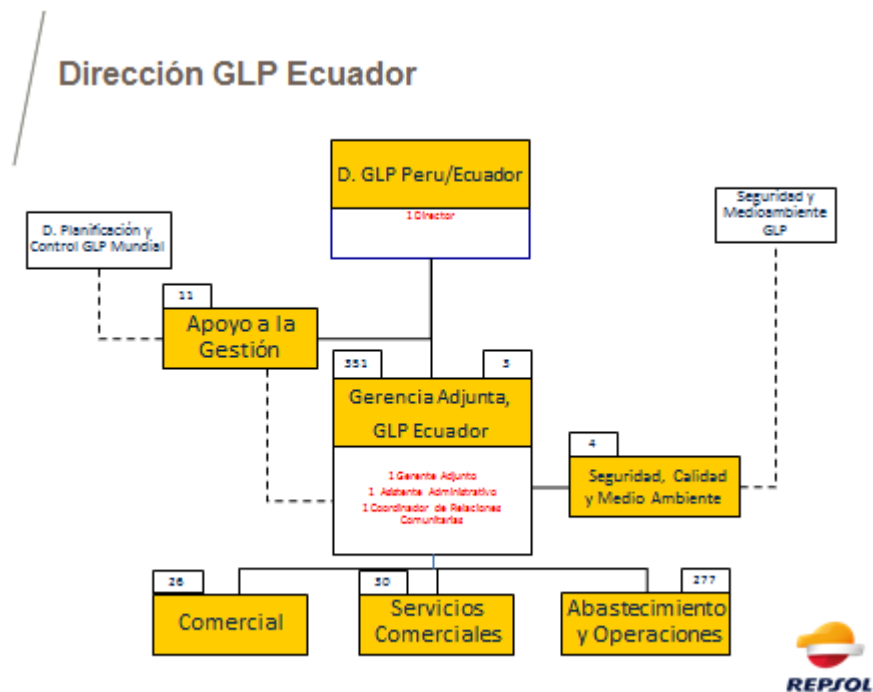
### **Gobierno Corporativo**

El sistema de gobierno corporativo de Repsol, establecido conforme a las mejores prácticas estándares nacionales e internacionales, orienta la estructura, organización y funcionamiento de sus órganos sociales en interés de la sociedad y de sus accionistas y se basa en los principios de transparencia, independencia y responsabilidad. La estructura de gobierno de Repsol diferencia adecuadamente las funciones de dirección y gestión de la Compañía de las funciones de supervisión, control y definición estratégica. (REPSOL, 2015)

### **Organigrama Repsol GLP Ecuador**

GLP Ecuador reporta jerárquicamente al Director de GLP Perú, las Gerencias que forman parte del negocio son: Apoyo a la Gestión, Relaciones Comunitarias, Seguridad y Medio Ambiente, Comercial, Servicios Comerciales y Operaciones, siendo las áreas corporativas: Personas & Organización, Finanzas, Sistemas, Departamento Legal y Seguridad Física. Como se puede observar en el siguiente organigrama:

Figura 1.4 Organigrama GLP Ecuador



**Fuente:** Elaborado por el autor

### Área de Personas y Organización

En Repsol el área encargada de la gestión del talento humano se denomina Personas y Organización, siendo un subsistema de la gestión administrativa que da soporte a toda la empresa.

El área de Personas y Organización de Repsol en Ecuador está conformada por el Gerente de Personas y Organización, le reportan: el Jefe de P&O GLP Ecuador, Jefe de PAG PYO Ecuador (Planificación y Apoyo a la Gestión) Coordinador de Servicios al Personal, Jefe Médico, Jefe de Servicios Generales. Cada uno tiene personal a su cargo, como se detalla en el siguiente organigrama:

Figura 1.5 Organigrama Personas y Organización



**Fuente:** Elaborado por el autor

Repsol considera que su principal ventaja competitiva reside en las personas que integran la compañía, de ahí que la gestión de los empleados y de los diferentes equipos tenga valor estratégico (REPSOL, 2014). Es por esta razón que el departamento de Personas y Organización trabaja bajo la normativa “Gestión de Personas” que tiene como objeto: establecer el compromiso y las directrices de actuación de Repsol en la gestión de sus empleados.

El sistema de gestión de personas se fundamenta en los siguientes principios:

*Alineación con los valores y la cultura:*

- Se trabaja para garantizar la igualdad de oportunidades en todos los aspectos relacionados con la gestión de personas. Repsol entiende la diversidad como un elemento distintivo.
- Repsol impulsa la evolución de las formas de trabajar, con el objetivo de contar con un entorno más flexible.
- La Compañía valora, promueve y facilita el equilibrio entre la vida personal y profesional, generando mecanismos que faciliten ambas facetas.

- Se apuesta por la integración de personas con capacidades diferentes.
- La Compañía vela por la mejora de la salud, el bienestar y la seguridad de las personas, tanto mientras realizan su prestación laboral como en su tiempo privado.
  - Repsol promueve el “Voluntariado Corporativo” entre los empleados y personas del entorno de la compañía.
- Se fomenta el dialogo, la escucha activa, la utilización de entornos colaborativos, así como los sistemas de sugerencias y aportes de ideas.
- Se asume la Gestión del conocimiento, como una fuente de innovación y mejora continua en los procesos del negocio.

#### *Planificación*

- Se identifican las necesidades de la Compañía junto con las capacidades, potencial e intereses de los empleados.
- En los procesos de selección y reclutamiento, se favorece el desarrollo de una cultura de empresa multinacional, abierta a la diversidad y multiculturalidad.
- El programa de incorporación y desarrollo de nuevos profesionales, está orientado a cubrir las necesidades futuras, en término de perfiles, conocimientos y capacidades.

#### *Desarrollo del talento*

- Repsol ofrece oportunidades de desarrollo profesional a todos sus empleados para que evolucionen en la compañía de acuerdo a las necesidades.
- La compañía dispone de programas de desarrollo y formación específicos para cada colectivo humano, que garantizan el desarrollo del perfil de acuerdo a cada cargo.
  - La formación está orientada a desarrollar las capacidades profesionales necesarias para un desempeño efectivo en la consecución de la estrategia de Repsol. El modelo de aprendizaje Repsol está fundamentado en un esquema colaborativo que promueve la contribución a la innovación, a la transferencia de experiencias y mejores prácticas entre empleados.
- Repsol cuenta con un marco de progresión profesional, que permite, atendiendo a las necesidades de la compañía, que las personas mejor

preparadas y con el perfil más adecuado, puedan asumir funciones de mayor complejidad y responsabilidad.

#### *Compensación del talento*

- Los esquemas de retribución garantizan la competitividad y la equidad interna, dentro de un entorno global y están alineados a buenas prácticas.
- Se compensa tanto el rendimiento como el reconocimiento del mérito individual, como la cooperación y esfuerzos colectivos.
- Repsol proporciona beneficios sociales competitivos en cada entorno.

#### *Relaciones laborales*

- Son un instrumento que permiten contribuir a alcanzar los objetivos de la Organización potenciando los valores y cultura de la compañía, en un clima de dialogo social y respeto a las personas.

Todos los principios enunciados en la política son objeto de medición, análisis permanentemente. Las encuestas de clima, los grupos focales y otras sugerencias recibidas por diferentes canales de comunicación, ayudan a identificar acciones de mejora e incorporar elementos que se anticipen ante los cambios de la sociedad y su evolución.

## CAPITULO II: INTRODUCCION

### Definición del problema

De acuerdo a las encuestas de clima laboral efectuadas en los años 2011 y 2014, se ha identificado que en REPSOL los empleados sienten que sus acciones relacionadas a los valores corporativos no son suficientemente reconocidas o simplemente pasan desapercibidas.

En las últimas encuestas de clima de los años 2011 y 2014 se han tomado en cuenta algunas variables a calificar, por ejemplo: Estilos de liderazgo, entorno de trabajo, desarrollo, compromiso, reconocimiento, entre otras. Para efectos de comparación se tomarán en cuenta las calificaciones con respecto a la variable de reconocimiento.

Los ítems calificados con relación a esta variable fueron las siguientes:

- Formas de retribución
- Reconocimiento y planes
- Sistemas de evaluación de desempeño

### Resultados “Variable Reconocimiento” de la encuesta de clima 2011

Cuadro 1.1 Resultados Encuesta de clima 2011

<b>Reconocimiento</b>	<b>Favorable</b>	<b>Neutro</b>	<b>Desfavorable</b>
Los sistemas que existen en la compañía para el que hace mal su trabajo son adecuados.	39%	27%	34%
Los reconocimientos específicos de mi negocio/ área corporativa son justos y mejoran la motivación de la plantilla.	48%	20%	32%

**Fuente: Repsol 2011, resultados encuesta de clima.**



Resultados “Variable Reconocimiento y valores” de la encuesta de clima 2014

Cuadro 1.2 resultados Encuesta de clima 2014

<b>Valores</b>	<b>Favorable</b>	<b>Neutro</b>	<b>Desfavorable</b>
Integridad	88%	9%	3%
Responsabilidad	83%	14%	5%
Transparencia	84%	11%	6%
Flexibilidad	82%	13%	6%
Innovación	84%	9%	7%

**Fuente: HayGroup para Repsol, resultados encuesta de clima 2014.**

**Elaborado por: el autor**

Cuadro 1.3 Resultados Encuesta de clima 2014

<b>Reconocimiento</b>	<b>Favorable</b>	<b>Neutro</b>	<b>Desfavorable</b>
Los sistemas que existen en la compañía para el que hace mal su trabajo son adecuados	52 %	20%	17%
Considero que se me informa con claridad los criterios de retribución que me afectan	67%	20%	13%
Los sistemas (procesos, medios, herramientas) que existen en Repsol para el que hace bien su trabajo te parecen adecuados.	50%	10%	40%

**Fuente: HayGroup para Repsol, resultados encuesta de clima 2014.**

**Elaborado por: el autor**

Analizando los resultados de la encuesta de clima laboral, la falta de espacios o los sistemas de reconocimiento que emplea la compañía siguen siendo poco satisfactorios para los empleados.

El 40% afirma que los procesos o herramientas para el que hace bien su trabajo son desfavorables, ocasionando que los empleados tengan poco interés en participar de las iniciativas de reconocimiento que fomenta la compañía, debido a que, no reciben retroalimentación sobre su participación, las bases y objetivos no son claros, y, en otros casos son “obligados” por sus jefes a inscribirse para lograr que el país o área corporativa tenga un alto puntaje de participación. Estos puntos fueron repetitivos en los grupos focales que se realizaron luego de la encuesta de clima del año 2014 para socializar los resultados y proponer acciones de mejora en las dimensiones con menor puntaje.

Es importante que las organizaciones reconozcan y aplaudan los comportamientos de sus trabajadores y, a su vez, que los empoderen en la toma de decisiones al momento de crear acciones o programas de reconocimiento, el resultado es tangible en la productividad así como también en la rentabilidad de la compañía. Un trabajador que se siente reconocido posee una actitud positiva y mejora su trabajo en equipo.

Repsol en el 2013 lanzó un concurso llamado “Reto Valores Repsol” formó parte de la campaña de comunicación de Cultura Corporativa cuyo objetivo era conocer cómo viven los empleados los valores en su día a día, identificar las mejores prácticas y, entre todos, fomentarlos, implementarlos y trasladarlos al resto de áreas. Este Reto, con un total de 9.174 ideas aportadas con la participación de 7.785 empleados de 24 países, representó las ganas de aportar valor de los empleados a la compañía. De las 9.174 ideas, el 52% estaban totalmente alineadas con el reto, el 46% fueron propuestas que no con conductas en sí mismas pero que podían tener gran valor para los negocios y el 2% fueron ideas que no estaban alineadas con el reto en sí.

De acuerdo a las cifras que dejó el reto, se puede constatar que el 48% de los participantes no pueden asociar ideas relacionadas con los valores de la empresa, porque no conocen su significado y cómo pueden hacer tangibles los valores en sus conductas y comportamientos cotidianos.

Es por esta razón que los trabajadores necesitan conocer, sentir y vivir sus valores corporativos, para poder relacionarlos de acuerdo a las necesidades actuales de la compañía y en sus comportamientos éticos, ya que el éxito de las empresas está en la forma en que puedan transmitir e integrar los valores que los enmarca.

En la actualidad las empresas tienen el reto de incorporar sistemas de reconocimiento como parte de la cultura organizacional, para ser atractivos en el mercado laboral e internamente mejorar su clima. Para Repsol, la importancia de trabajar con valores e interrelacionarlos con los programas de reconocimiento radica en la integración de todos sus trabajadores independientemente de la posición en la empresa o el país en el que se desarrollen las actividades pueden contribuir a fortalecer la cultura si trabajan de acuerdo a los valores, todos juntos construyen un proyecto de futuro articulado en torno a las actitudes y valores.

A nivel local, la compañía quiere fortalecer la integración de los valores en todos sus centros de trabajo, coincidentemente otro de los problemas que fueron expuestos en los grupos focales, fue la dispersión geográfica, sienten que al estar físicamente alejados de las Oficinas Centrales no son tomados en cuenta, o que no participan de la misma forma en todas las actividades de la empresa, para contrarrestar este efecto es necesario desplegar los valores para toda la organización y afianzar el sentido de pertenencia de los empleados que radican en otras ciudades.

De acuerdo a Ariel Basile, en su artículo “El mejor lugar para trabajar” un buen lugar para trabajar no depende de las estructuras, sino de las personas y los valores que los guían.

“Las empresas que renuncian a tener espacios de reconocimientos pierden su principal ventaja competitiva al no retribuir las acciones o comportamientos de sus empleados, se pierde también la oportunidad de alinear las diferentes formas de reconocimiento con los valores y cultura de la institución”. (Barragan J Castillo, P. Villalpando, P. Guerra, 2009)

“El reconocimiento es entendido como mayor eficacia en la corrección de comportamientos inadecuados y mayor diferenciación entre la gente con un buen desempeño frente a las personas con desempeños insuficientes”. (REPSOL, 2014) Repsol, pensando en el bienestar de las personas, concibe este problema como una oportunidad para ejecutar planes y programas encaminados a mejorar los sistemas de reconocimiento afianzando la cultura corporativa a través del programa de reconocimiento no monetario “Premio Valores”

En Repsol existen los siguientes programas de reconocimiento no monetarios que serán detallados en los siguientes capítulos, sin embargo ninguno de los programas con los que cuenta la compañía están enfocados en sus valores corporativos.

Para la compañía es importante practicar sus valores porque contribuyen al desarrollo sostenible y el bienestar de las personas. Los valores son innatos, siempre han estado presentes

en la cultura empresarial y permiten alinear prácticas de gestión y comportamientos de todas las personas que forman parte de la compañía.

### **Justificación**

El presente trabajo de titulación es necesario para el área de Personas y Organización de Repsol GLP Ecuador porque pretende aportar con un proyecto de reconocimiento no monetario para sus trabajadores, impactando positivamente en el entorno laboral, incorporando los valores de la compañía como parte de su ADN y en la manera que los empleados realizan su trabajo.

Cada vez que se tenga una duda sobre una decisión conductual que pueda afectar la imagen de la ética profesional del trabajador, o el desempeño de la ética corporativa, el desafío es tener en cuenta los valores organizacionales de la compañía y su cultura porque marcan un estilo para vivir y trabajar. Aportando también con experiencias en lo cotidiano y haciendo que las cosas funcionen. La cultura organizacional de Repsol es su personalidad corporativa y a través de la consecución del proyecto Premio Valores están contribuyendo también al desarrollo sostenible y al bienestar de las personas.

La cultura organizacional es el contexto y bajo el lema “Nuestros valores nos unen” quieren lograr que los empleados de Repsol Ecuador asocien sus funciones y comportamientos traducidos en experiencias intra laborales y fuera del mundo Repsol con cada uno de los valores corporativos, generando resultados para la compañía y haciendo que los valores se materialicen día a día.

Así mismo, complementariamente es conveniente el proyecto para la comunidad universitaria porque estimulará futuras investigaciones en las que participen los estudiantes de la institución.

Favorecerá a mi desarrollo profesional ya que permitirá ampliar habilidades y generar aprendizajes en la búsqueda de nuevos conocimientos, beneficiando también a la empresa en la consecución de resultados a nivel de clima laboral.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Establecer un programa bienal de reconocimiento institucional para los empleados de Repsol Ecuador premiando experiencias relacionadas a valores corporativos, logrando un mayor sentido de pertenencia afianzando la reputación de la compañía como buen empleador.

### **Objetivos específicos**

- Desarrollar el concepto y objeto del programa de reconocimiento Premio Valores.
- Elaborar la estrategia de comunicación del programa para promover la participación.
- Realizar un grupo focal para conocer las percepciones de los usuarios y recomendaciones sobre cómo premiar las experiencias.
- Elaborar las bases del concurso especificando las particularidades y condiciones especiales.
- Definir la plataforma informática corporativa para que los usuarios participen y coloquen sus experiencias o proyectos.

### CAPITULO III: MARCO CONCEPTUAL

#### **Enfoque sistémico o teoría de los sistemas** (Ludwing Von Bertalanffy, 1968)

Otro de los enfoques teóricos en que se fundamenta la propuesta Reconocimiento no monetario “Premio Valores” es el paradigma sistémico, que fue definido por Ludwing Von Bertalanffy en 1968.

Se define sistema a “Conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, que mantienen al sistema directo o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue algún tipo de objetivo” (Ludwing Von Bertalanffy, 1968)

También se denomina sistema al “Orden dinámico de partes y procesos en interacción mutua”

Las características que pueden ser aplicables a cualquier sistema son:

- La interrelación de sus componentes (relación entre las partes y el todo).
- Los sistemas están ordenados en una jerarquía.
- Las partes de un sistema no son iguales al todo.
- Los límites de los sistemas son artificiales.
- Los sistemas pueden ser abiertos o cerrados (según la influencia con el ambiente).
- Cada sistema tiene entradas, procesos, salidas y ciclos de retroalimentación.
- Las fuerzas dentro de un sistema tienden a ser contrarias entre ellas (retroalimentación) para mantener el equilibrio.
- Entropía.

Repsol de acuerdo a la características generales de los sistemas está ordenada en jerarquía, cuenta con un organigrama compuesto por el Presidente Ejecutivo y Directores divididos por áreas de negocio (organigrama mencionado en el capítulo 2), tiene un plan estratégico donde consta la visión, misión, valores de la compañía, políticas que definen su línea empresarial y los diferencia de sus competidores agregando valor a la sociedad.

Todas las áreas se interrelacionan entre sí, trabajando articuladamente para lograr los objetivos de la compañía. Los trabajadores reciben retroalimentación constante por parte de sus jefes directos y son evaluados de acuerdo a su desempeño y desarrollo, la retroalimentación es de doble vía.

La teoría de los sistemas aplicado al programa de reconocimiento Premio Valores, se materializa en un espacio de reconocimiento institucional de experiencias exitosas que mejor representen a los valores corporativos, en consonancia con el bienestar de los trabajadores tal como consta en la misión de la compañía, donde se sientan apoyadas y motivadas, generando un equipo más comprometido y alineado con los objetivos.

El enfoque sistémico menciona que un sistema es más que la suma de sus partes y que éstas se encuentran interrelacionadas entre sí, tomando en cuenta esta característica, en Repsol existe una suma de reconocimientos financieros y no financieros que conforman la cultura de reconocimiento y de compensaciones, liderado por el departamento de Personas y Organizaciones.

El reconocimiento no monetario ayuda a los empleados a sentirse apreciados en el lugar de trabajo, (Ed Bagley- OC TANNER, 2007) en muchas empresas no consideran el reconocimiento como pilar principal de su gestión de personas, tienen la idea errónea que el salario es el único reconocimiento elemental para sus trabajadores o en otros casos lo consideran como un gasto, cuando su característica básica radica en el bajo costo o en algunos casos reconocimiento informal sin costo, este puede ser puesto en práctica por cualquier directivo, no requiere de mucho esfuerzo y tiene múltiples beneficios en el clima laboral y en la gestión del reconocimiento.

En el caso de Repsol es tangible en el bienestar físico de los empleados, como: alquiler de canchas de fútbol, campeonato de bolos, programas nutricionales y ferias de salud para empleados y familiares para fomentar una vida saludable. En el aspecto emocional existen los viernes de verano con horario de 08:30 hasta las 13:00 horas, teletrabajo, celebración mensual de cumpleaños, reconocimiento por antigüedad mediante la entrega de placas, celebración de fechas especiales, etc.

Los reconocimientos financieros, son sistemas de recompensas para satisfacer la necesidad intrínseca de los empleados de recibir un reconocimiento por su desempeño laboral y palpable en especies, bonos, variables, etc.

En Repsol es tangible el reconocimiento financiero en los siguientes programas y sistemas de retribuciones que impulsa como parte de cultura de gestión y desempeño:

Compensación y sistemas retributivos: El sistema de compensación está dirigido al reconocimiento individual, situándose en valores competitivos de mercado y adecuados a una

organización como la de Repsol. Los sistemas de retribución variable se aplican con la máxima transparencia y garantizan su alineación y coherencia con la contribución individual de cada empleado al asegurar la sostenibilidad de los resultados de la Compañía. (REPSOL, 2014)

Adicionalmente a los beneficios legales que las empresas deben otorgar a sus empleados en el país, Repsol Ecuador pone a disposición de sus empleados beneficios sociales que completan el paquete retributivo. Entre estos beneficios sociales, constan la provisión de un seguro médico y de vida, las tarjetas de economatos, los bonos de alimentación, de uniforme, navideños, etc.

Como parte de su reconocimiento no monetario Repsol cuenta con ciertos programas locales y corporativos que premian los esfuerzos de los trabajadores que implementen ideas/acciones de mejora para mejorar procesos de trabajo o que simplemente reconozcan las acciones que las personas realizan fuera de su vida laboral, por citar algunos ejemplos: tutor de tesis, publicaciones de artículos o logros deportivos, etc.

*Premios INN:* Repsol quiere impulsar la cultura de innovación, inspirando a todos los integrantes de la organización con el ejemplo de equipos que han enfocado su talento en mejorar lo que están haciendo y lo que están logrando en la organización. Demostrando a todos los integrantes de la organización que, para innovar en equipo, es importante:

- Perder el miedo a equivocarse
- Aprender a construir sobre las diferencias
- Apreciar los resultados no alcanzados como nuevas oportunidades de aprendizaje.

Reconociendo a los equipos que han logrado implementar sus iniciativas con éxito y a los equipos que han obtenido un aprendizaje colectivo relevante en proyectos que no han alcanzado necesariamente sus objetivos (Smart Learning).

Los usuarios podrán concursar en una de las dos categorías siguientes:<sup>1</sup>

- Categoría 1: “Iniciativas de Innovación Implementadas” que (1) hayan sido desarrolladas por equipos, (2) que hayan sido implementadas en el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2014 y 30 de abril de 2015, y (3) que ya estén aportando valor relevante a nuestra empresa y/o a sus grupos de interés.

---

<sup>1</sup> Tomado Condiciones Legales Particulares Premio a la Innovación- Propiedad Repsol



- Categoría 2: “Iniciativas de Innovación con aprendizaje colectivo relevante”, que (1) hayan sido desarrolladas por un equipo, (2) que hayan sido paralizadas por inviabilidad en el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2014 y 30 de abril de 2015, y (3) de las que se ha obtenido un “Aprendizaje colectivo relevante” para el Equipo y la Organización.

Una iniciativa innovadora, en el marco de esta convocatoria se entiende como aquella que tiene un cierto grado de incertidumbre al inicio y que introduce novedades, modificaciones o mejoras, que promueve cambios en actitudes, que experimenta con diferentes formas de trabajo en la organización y que, como consecuencia de todo ello, produce valor en la compañía, en los clientes y/o en la sociedad. Innovación, riesgo, error y aprendizaje son partes de un todo. El aprendizaje colectivo relevante, en el marco de esta convocatoria, se entiende como el aprendizaje obtenido cuando se han asumido riesgos calculados, se ha experimentado, se ha gestionado el error y se han analizado los “resultados no esperados o erróneos” para buscar conclusiones o aprendizajes útiles y aplicables en otras iniciativas.

La participación en la Convocatoria se realizará por equipos de al menos 3 miembros sin que haya un máximo de miembros, no obstante lo cual, solo podrán disfrutar el premio un máximo de 7 integrantes del equipo.

Premios INN se realizan anualmente, los empleados ganadores recibirán una formación específica en Innovación, asignándose dos premios por Categoría. Se asignarán dos premios por categoría, primer y segundo premio:

Primer premio: Visita al ecosistema de innovación de Boston, con una agenda variada compuesta por sesiones de formación en las principales universidades de la región (MIT y Harvard), visitas a compañías de referencia en innovación y talleres impartidos por emprendedores de éxito.

Segundo premio: Visitas a algunas instalaciones del Grupo Repsol en España (Campus, Centro de Tecnología Repsol, Complejo Industrial de Tarragona y Proyectos Innovadores: HEADS (Tarragona) y Supercomputador (Barcelona)) y una formación en metodologías de innovación.

*Plan Reconocer* (local): Es un plan de reconocimiento no monetario que premia los esfuerzos del personal por encima de las expectativas del resultado de su propio trabajo y su buen desempeño. Es un sistema basado en puntos donde el mínimo es 20 y 200 es el máximo

puntaje que se puede alcanzar de acuerdo a parámetros establecidos, tiene una duración de 2 años, tiempo en que las personas pueden acumular sus puntos. Con las siguientes particularidades:

- Cada persona en consenso con su jefe enviará a Administración de Personal la acción a reconocer, así como también las evidencias que le harán acreedor a la obtención de los puntos establecidos en la Tabla.
- El Comité se reunirá de manera bimensual para revisar los casos presentados por los colaboradores.
- Personas y Organización registrará oficialmente las puntuaciones logradas por cada persona, guardando las evidencias que sustentan cada acción.
- Cada persona podrá acumular o canjear los puntos a su discreción.
- Una vez canjeados los puntos, éstos se descuentan del total acumulado.
- En caso de que aplique, los puntos serán canjeados por vales de hoteles y/o restaurantes en los que la compañía tenga convenio. Personas y Organización a través de Administración de Beneficios, llevará el control del sistema.
- Cualquier duda sobre el funcionamiento del sistema o acumulación de puntos será sometida a decisión del Comité de Validación.

Las acciones que reconoce el plan se categorizan de la siguiente forma: 2

- Comportamiento ejemplar a favor de la seguridad y cuidado del medio ambiente.
- Realización de Proyectos que beneficien la imagen pública de la compañía
- Desempeño destacado en el desarrollo de sus funciones habituales.
- Aporte y contribución a la eficiencia empresarial.
- Colaboración personal a favor del desarrollo de las personas.
- Respuestas ante situaciones de emergencia, atípicas o contingentes. (Se entiende por emergencia al accidente o suceso que acontece de manera absolutamente imprevista o al suceso operativo que acontece de manera absolutamente imprevista)
- Hechos extraordinarios no contemplados en los anteriores puntos serán reconocidos.

---

2 Para mayor información del puntaje ver anexos

Los premios que reciben los ganadores están de acuerdo al puntaje obtenido, como se aprecia en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1.4 Distribución de Premios Plan Reconocer**

<b>20</b>	Carta del Director	Entradas al cine para 2 personas
<b>30</b>	Carta del Director	Entradas a Cine + Combo para 2 personas
<b>40</b>	Carta del Director	Reloj pulsera
<b>50</b>	Carta del Director	Cena para 2 personas por 60 USD
<b>60</b>	Carta del Director	Cena para 2 personas por 80 USD
<b>70</b>	Carta del Director	Cena para 2 personas por 80 USD + Reloj de pulsera
<b>80</b>	Carta del Director + Placa	Noche de Hotel en Ciudad para 2 personas
<b>90</b>	Carta del Director + Placa	Noche de Hotel en Ciudad + Cena por 80 USD para 2 personas
<b>100</b>	Carta del Director + Placa	Noche de Hotel en Ciudad + Cena por 80 USD para 2 personas + reloj pulsera
<b>150</b>	Carta del Director + Placa	Tour tren turístico para dos personas + noche + alimentación
<b>Ø200</b>	Carta del Director + Placa	Fin de semana (2 Noches) de Hotel playa para 2 personas

**Fuente: Repsol, 2013**

**Elaborado por: el autor**

*Más que palabras:* Impulsado por la Fundación Repsol con lema ¿Cómo podemos mejorar el mundo? (Fundación Repsol, 2015) Es un proyecto destinado y apoyado por los empleados de Repsol, que promuevan la mejora de la calidad de vida de los colectivos vulnerables, fomenten la integración social o atiendan necesidades sensibles de colectivos específicos. Fundación Repsol apoyará con 6000 € a cuarenta y cuatro proyectos sociales, que son seleccionados entre todos los presentados por los empleados. Las iniciativas elegidas serán aquellas que mejor representen los valores de solidaridad e integración que promueve Fundación Repsol.

Las propuestas, una vez cumplimentadas de acuerdo a un formato adecuado para el mismo, serán recibidas automáticamente en los buzones habilitados para ello.

Para cada país existe un número de proyectos asignados los que se detalla a continuación:

- Bolivia: 4 proyectos
- Brasil: 4 proyectos
- Ecuador: 4 proyectos
- España: 12 proyectos
- Perú: 6 proyectos
- Portugal: 4 proyectos
- Norteamérica: 4 proyectos
- Otros países: 6 proyectos

A través de los proyectos asignados para cada país se quiere interactuar y colaborar con las necesidades sociales de los entornos más cercanos a los centros de trabajo, bajo los valores de rigor y transparencia. La Fundación abre un canal donde todos los empleados podrán depositar sus solicitudes.

Las convocatorias se realizan cada año a partir del mes de abril hasta octubre. En los meses de junio se realiza la primera selección de proyectos y a partir del 20 de octubre la segunda. Los proyectos presentados en cada edición y que no hayan sido seleccionados, volverán a ser valorados.

*Proyecto Red de Innovación (local):* Su propuesta de valor radica en crear una red para que los colaboradores participen, interactúen y aporten valor en forma sostenida al negocio, con los objetivos de ejercicio abierto de generación de ideas y crear sinergias mediante el intercambio y acceso al conocimiento. El proyecto consta de dos fases, la primera fase consiste en la generación de ideas y retos, existiendo 2 ganadores. La segunda fase consiste en generar una comunidad de práctica entre los empleados de Repsol Ecuador y Perú identificando temas comunes como Control de producto de GLP: Mantenimiento de envases y sus componentes e indicadores de costes. Los ganadores podrán desarrollar ideas y materializarlas en proyectos y adicional reciben como premio un viaje a Perú.

La principal ventaja competitiva de Repsol radica en la adecuada gestión de personas, la suma de reconocimientos financieros y no financieros son elementos distintivos que otorgan

un atractivo especial para los empleados actuales y potenciales e integran la cultura corporativa y su visión como parte de integral de su gestión en el Ecuador.

### **Teoría de la evaluación cognitiva**

Propone que la introducción de premios extrínsecos, como un salario por hacer por hacer un trabajo que antes tenía recompensas intrínsecas por el placer asociado con el contenido de la labor en sí, tiende a disminuir la motivación general. (Judge, 2009)

Para demostrar esta teoría se han realizado muchos estudios y un gran número le dan su apoyo. Cuando las empresas utilizan el pago de bonos, variables u otros complementos para que el individuo lleve a cabo una tarea retardadora, se reduce el interés intrínseco por la tarea en sí.

Cuando las recompensas extrínsecas que son verbales (elogios por parte de tus compañeros o jefes) o tangibles (dinero, bonos) tienen efectos diferentes en la motivación intrínseca de las personas, es decir, las recompensas verbales incrementan la motivación intrínseca, mantienen a las personas centradas en la tarea mientras que las tangibles las socavan. (Judge, 2009)

La auto consistencia considera hasta qué grado son conscientes las razones del individuo para perseguir un objetivo con sus intereses y valores fundamentales. (Judge, 2009) Por ejemplo, si los individuos persiguen sus objetivos por motivación intrínseca es probable que las alcancen y se sientan satisfechos, ya que el proceso para lograrlo es alentador, en cambio cuando persigues tus metas por factores extrínsecos como dinero, u otros beneficios es poco probable que los consigan y son menos felices.

### **Teoría del establecimiento de metas**

Edwin Locke en 1960 afirma que las metas específicas, difíciles y con retroalimentación, conducen a un rendimiento elevado (Judge, 2009). Propuso también que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación para el trabajo, las metas le dicen al empleado lo que debe hacer y cuanto esfuerzo necesita para llegar a ellas.

Es importante especificarle al trabajador las metas que se quieren alcanzar y no dejarlas generalizadas, si el trabajador conoce la meta será más sencillo llegar a ella. (Lugarda Soberanes Espinoza, 2010) Entre más difícil sea la meta más elevado será el nivel de desempeño, ya que se necesita mayor energía, eficacia y creatividad para alcanzarlas.

La retroalimentación es un factor determinante para el cumplimiento de las metas, actúa para guiar el comportamiento, también la retroalimentación autogenerada, cuando los

empleados son capaces de evaluar su propio progreso es un motivador más poderoso que la recibida externamente. (Judge, 2009)

Además de la retroalimentación existes tres factores que apoyan la relación meta-desempeño y son: el compromiso con la meta (empeño en conseguirla), las características de la tarea (cuales son las metas ya sean sencillas o complejas y cómo deben llegar a ellas) y la cultura (de acuerdo al país o empresa en la que se encuentren).

### **Teoría de las expectativas**

La teoría fue propuesta por Victor Vroom en 1964 y plantea que a los empleados los motivará a desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que esto los llevará a lograr una buena evaluación de desempeño, o talvez a ganar premios empresariales, bonos, aumentos de sueldos y ascensos y que estos incentivos satisfarán sus metas personales. Por lo tanto la teoría se centra en 3 componentes: (Judge, 2009)

- Relación esfuerzo-desempeño: La probabilidad que percibe el individuo que cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
- Relación desempeño-recompensa: Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que desea.
- Relación recompensa-metas personales: Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas personales para el individuo.

Esta teoría ayuda a entender porque muchos individuos no se sienten contentos con sus trabajos y la poca motivación y esfuerzo que realizan por conservar sus empleos.

De acuerdo a la teoría planteada por Vroom los sistemas de compensaciones que cuenta Repsol para retener y motivar al personal son los siguientes:

*Evaluación de desempeño:* La evolución del entorno en que la Repsol desarrolla sus actividades requiere de una gran capacidad de adaptación. Por ello, el estilo de gestión no se limita a valorar los resultados, sino también a la forma en que se consiguen. Es la filosofía que basa la Gestión por Compromisos (GxC). Se trata de un sistema de gestión que centra la atención en las personas, potenciando la responsabilidad, el reconocimiento y el desarrollo profesional, a partir del diálogo y la comunicación constantes entre jefes y colaboradores. El desempeño se valora por el “Qué” y por el “Cómo”. El sistema cuenta con tres herramientas: (REPSOL, 2014)

- **Objetivos de la Unidad:** Son los que fijan los compromisos del Grupo y que impactan a todas las personas que dependen de una unidad. Están asociados a las líneas de actuación del Grupo.
- **Compromisos individuales:** Son los que establecen las funciones, responsabilidades, proyectos, iniciativas, áreas de mejora y/o desarrollo de un empleado en particular. Están asociados a los comportamientos y a las líneas de actuación del Grupo.
- **Ranking:** Es la evaluación de desempeño comparada a un grupo profesional de referencia. Existen dos grupos de desempeño: Positivo e Insuficiente. El desempeño positivo tiene cuatro niveles

Existe una herramienta denominada “People Review” que se implementa a través de una reunión en la que el Comité del Negocio o área realiza una revisión de sus colaboradores para detectar fortalezas, áreas de mejora y acciones necesarias para potenciar su desarrollo profesional. La “People Review” es una metodología de revisión del talento existente en una organización. Su principal propósito es estructurar un diálogo sistemático y ordenado en los altos niveles de la organización a propósito del talento existente y de las personas con alto potencial y comprometer a la Alta Dirección en el desarrollo y movilización de dicho talento. (ALCOR- Especialistas en Personas, 2015)

*Programa Buzón de Sugerencias:* La compañía implementa el buzón de sugerencias como una de las alternativas más importantes para habilitar un canal de información desde el personal de base hacia la línea jerárquica, que permitirá un camino hacia la mejora continua en seguridad, un espacio de participación para todo el personal y además nos permitirá motivar al personal y desarrollar en el sentido de pertenencia.

El programa está estructurado en las siguientes fases:

1. Diseño del Programa
2. Implementación y Funcionamiento del Programa
3. Administración y Seguimiento del Programa

### Diseño del Programa Buzón de Sugerencias

*Alcance del Programa:* La cobertura de este programa son todas las plantas de Duragas en el país. Participa el personal operativo.

#### *Objetivos del programa*

- Mejorar aspectos de seguridad en las áreas de trabajo a través de la participación activa del personal, ya sea de manera individual o en grupos.
- Motivar y reconocer las actitudes proactivas en seguridad del personal.
- Establecer, a través del buzón de sugerencias, una canal de comunicación entre el personal operativo y las gerencias respectivas.

#### *Implementos del programa*

- Buzones en lugares de fácil acceso y estratégicos de las plantas
- Junto a los buzones se instalará una bandeja para la papelería a ser utilizados por el personal en su respectiva sugerencia
- Papelería o formatos para realizar la respectiva sugerencia

### Implementación y Funcionamiento del Programa

#### *Implementación:*

- Información y difusión a todo el personal sobre la mecánica de funcionamiento del programa buzón de sugerencia
- Instalación de buzones con sus respectivas bandejas con papelería junto a áreas administrativas de las plantas, áreas de envasado, garitas principales de vigilancia y taller de mantenimiento cilindros. Junto a los buzones se instalará letrero de identificación del mismo con mensaje alusivo a participar en el programa

#### Funcionamiento

Todo el personal de planta podrá participar en el buzón de sugerencias, ya sea de manera individual o en grupos. El participante puede realizar las siguientes sugerencias:

- Describir actos y condiciones inseguras de su lugar de trabajo
- Describir incidentes y accidentes menores, los mismos pueden ser sucesos presenciados o sufridos en su área de trabajo



- Sugerencias alusivas a mejorar la seguridad en las áreas de trabajo (mejorar guardas de protección, estiba más segura de cilindros, eliminación de fugas de GLP, etc.)
- Diariamente, a través de la jefatura administrativa de la planta, se verificará que los buzones y papelería estén en óptimas condiciones de ser utilizados por el personal.
- Una vez por día se recogerá del buzón las sugerencias emitidas por el personal.

#### Administración y Seguimiento del Programa

- Las sugerencias recogidas en el buzón serán revisadas una vez por día, para su respectivo análisis y evaluación, por el Jefe de la planta, Supervisor de la planta.
- Las sugerencias revisadas (todas) serán registradas en una matriz para su respectivo control y seguimiento, así también servirá para agradecer a aquellos que han participado en el programa.
- Las sugerencias que cumplan los requisitos serán canalizadas para su implementación a través de la jefatura de planta, el mismo que coordinará la implementación de la mejora a través de la ayuda de grupos de mejora y la asignación de recursos materiales y humanos cuando sea el caso.
- El jefe de la planta en que la propuesta o sugerencia está implementándose será responsable de darle seguimiento hasta el final de la misma.
- El Coordinador de SMA será el que evalúe la efectividad del Programa Buzón de Sugerencias a través del análisis de las sugerencias o mejoras aplicables implementadas, agilidad en el análisis y trámite de las sugerencias, agradecimientos a participantes del programa y la administración en general del programa.

#### *Reconocimiento a Participantes del Programa Buzón de Sugerencias*

Sin cambiar el enfoque del programa que es la de proteger la salud e integridad física de todo el personal durante la ejecución de sus tareas diarias, entre los participantes, individuales o de grupo, se seleccionará un ganador trimestral como reconocimiento por su actitud preventiva con la seguridad y motivándolo a continuar participando en el programa.

El mecanismo de selección de los ganadores trimestrales será utilizando los resultados del programa Buzón de Sugerencias, incluyendo la participación de los grupos de mejora.

Los ganadores reciben como premio un bono de \$200.

La puntuación en el programa Buzón de Sugerencias será de la siguiente manera:

- Describir un acto y / o condición insegura será equivalente a dos (2) puntos.
- Describir un incidente o accidente menor, equivalente a dos (2) puntos.
- Sugerencia presentada, equivalente a dos (2) puntos.
- Sí la descripción del acto, condición insegura, incidente o accidente menor va acompañada de una propuesta de cómo controlar el riesgo, equivalente a cinco (5) puntos.
- Sí la sugerencia de mejorar la seguridad va acompañada de una propuesta de cómo hacerlo, equivalente a cinco (5) puntos.

Durante el 2015 existieron 1144 ideas distribuidas de la siguiente manera: 395 ideas sobre actos y condiciones inseguras, 14 accidentes e incidentes y 735 sugerencias de seguridad.

Comparando la teoría sistémica y la teoría de expectativas se puede observar que contienen ciertas similitudes, la teoría sistémica engloba como un todo la suma de los elementos compensatorios que presenta Repsol ante sus grupos de interés y futuros potenciales empleados, mientras tanto la teoría de Vroom enfatiza sobre el esfuerzo que realizan los individuos para conseguir metas personales como bonos, exitosas evaluaciones de desempeño, estatus, etc.

Con la propuesta del programa Premio Valores se busca compensar todos estos elementos para lograr espacios de reconocimiento y motivar a los empleados ligando los valores corporativos como su parte de su comportamiento y actuaciones en el día a día.

### **Teoría de valores**

Los valores son importantes para entender el comportamiento organizacional en las empresas porque influyen en el comportamiento y las actitudes de su colectivo.

Robbins en su libro Comportamiento Organizacional define a los valores como “convicciones fundamentales acerca de que a nivel personal y social cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro modo opuesto o inverso”

Otra definición de valores “Creencias del individuo o del grupo acerca de lo que se considera importante en la vida” (Montuschi, 2014)

Partiendo desde el punto de vista filosófico existe una rama que estudia la naturaleza de los valores y los juicios valorativos llamado Axiología, término creado en 1908 por Edward Von Hartmann. La axiología trata los aspectos positivos y negativos de los valores analizando los principios para definir que es valioso o no y los fundamentos para llegar a ese juicio. (Wikipedia, 2015)

Otra teoría que habla de valores fue propuesta por el filósofo alemán Max Scheler en 1913 y afirma que los valores son aprehendidos por una intuición emotiva (Wikipedia, 2015) que nada tiene que ver con el intelecto, apariencia o preferencias, consta de los siguientes elementos:

- El valor es un nuevo tipo de ser: no es el ser real, ni el ser ideal, sino el ser valioso.
- Los valores son objetivos: no dependen de las preferencias individuales sino que mantienen su valor más allá de toda apreciación.
- Los valores no son independientes de las cosas que son, hacen referencia al ser pero no se confunden con él.
- Los valores se presentan siempre frente a un disvalor o aspecto negativo: belleza - fealdad.
- Son totalmente independientes de la cantidad, por eso no pueden establecerse relaciones cuantitativas entre actos valiosos

El término “valor” es empleado en la mayoría de las esferas o espacios semánticos de la sociedad, desde el punto de vista económico, moral, ético, etc. En las empresas también usan los valores como una forma de orientar sus acciones con los llamados “valores corporativos” que definen los estándares de comportamiento de sus individuos.

Los valores corporativos se generan desde los órganos de gobierno de la empresa o serán consecuencia de una cultura organizacional vigente en la misma. El éxito de una organización bien puede radicar o en una cultura organizacional que ha podido integrar o transmitir a sus miembros los valores que les dan sustento. (Montuschi, 2014)

Para Repsol la cultura es su personalidad corporativa. Lo que los une y los permite alcanzar su proyecto de empresa. Se refleja en el estilo y la forma de actuar de los empleados

de todos los centros de trabajo de Repsol en el mundo. El teletrabajo y la integración de personas con capacidades diferentes son prioridades en la gestión de la compañía acordes con la cultura y valores corporativos.

Cada componente del Equipo Repsol, con independencia de su puesto, área o país en el que desarrolle su actividad, contribuye al desarrollo sostenible, y actúa en consonancia con los valores corporativos de la compañía: integridad, responsabilidad, transparencia, flexibilidad e innovación.

Son valores innatos, que siempre han estado presentes en nuestra cultura empresarial y que permiten alinear prácticas de gestión y comportamientos de todas las personas que forman parte de la compañía.

Repsol entiende que la clave de sus resultados como compañía, de la sostenibilidad y competitividad, se encuentra en la manera de hacer las cosas, en la cultura. La cultura los posiciona ante el resto, con un estilo propio acorde a los objetivos y retos que se marcan y permite avanzar hacia la visión.

Bajo el lema “Nuestros valores nos unen” se definen cinco valores y los comportamientos que espera de sus trabajadores. Los valores se sustentan en dos actitudes fundamentales, la compañía busca formar un equipo de personas cuyas decisiones y actuaciones tengan como base el respeto y sentido de anticipación. Sin ellas no sería posible entender lo que Repsol quiere ser y lo que quieren hacer como compañía.

*Respeto:* Cada uno de los empleados de la empresa, como parte del equipo Repsol, deben cuidar a las personas, la sociedad y el planeta, y construir relaciones de confianza con ellos, empezando por su propio entorno dentro de la compañía. Deben estar abiertos a las ideas, creencias o prácticas cuando son diferentes a las propias, logrando así los mejores resultados.

*Sentido de la anticipación:* En Repsol se promueve actuar con visión de conjunto y pensando en el futuro, siendo conscientes de que sólo así serán capaces de avanzar, crear valor y hacer realidad el reto que supone su visión.

Los valores constituyen el marco de referencia para las actuaciones de la compañía, y se hacen tangibles en las conductas y comportamientos cotidianos a través de los siguientes valores y lo que cada uno representa:

**INTEGRIDAD.** Este valor indica que en Repsol se promueve cuidar el bienestar de las personas, la compañía y el entorno en el que operan y actúan conforme a los compromisos adquiridos. Cada uno hace tangible este valor cuando:

- Respetan y cumplen los compromisos adquiridos tanto en el ámbito personal como en el profesional.
- Reconocen los logros y canalizan adecuadamente las medidas para corregir los comportamientos y lo hacen.
- Son coherentes entre lo que creen, lo que dicen y lo que hacen.
- Valoran a las personas y dan visibilidad a las aportaciones y logros de los demás.

**RESPONSABILIDAD.** Este valor se refiere a que en Repsol se profesa que los empleados alcanzan sus retos teniendo en cuenta el impacto global de sus decisiones y actuaciones, las personas, el entorno y el planeta. Cada uno hace tangible este valor cuando:

- Valoran las consecuencias de sus actuaciones y decisiones, así como su impacto en las personas y la imagen de la compañía.
- Miran más allá del momento actual trabajando para el futuro de la compañía.
- Dan lo mejor de ellos mismos y generan relaciones de confianza dentro y fuera de la compañía para que alcancen sus proyectos y retos compartidos.

**TRANSPARENCIA.** En Repsol se promueve como principio que todas sus actuaciones puedan ser contrastadas y se muestren de forma clara y veraz. Los trabajadores deben entender la información como un activo de la compañía que comparten para generar valor. Cada uno hace tangible este valor cuando:

- Actúan de forma clara, respetuosa y constructiva generando relaciones de confianza.
- Comparten con proactividad, de forma responsable y rigurosa, información, ideas, propuestas, etc.

**FLEXIBILIDAD.** En Repsol se profesa que la escucha activa permite la consecución de los retos de forma equilibrada y sostenida. Los trabajadores hacen tangible este valor cuando:

- Escuchan y valoran las opiniones y aportaciones de los demás.

- Preguntan y tienen en cuenta las opiniones y necesidades de todas las personas involucradas.
- Consideran y se adecúan al contexto y la realidad local donde opera la compañía.

INNOVACIÓN. En Repsol se impulsa la definición del valor de innovación cuando los trabajadores consideran que la clave de su competitividad y evolución reside en su capacidad para generar ideas y llevarlas a la práctica, en un entorno de colaboración y aprendizaje colectivo continuo. Cada uno hace tangible este valor cuando:

- El afán de aprendizaje constante lleva a los trabajadores a cuestionarse lo establecido y estar abiertos a incorporar nuevas ideas para conseguir los mejores resultados posibles.
- Comparten aciertos y lecciones aprendidas como una fuente de aprendizaje dentro y fuera de la compañía.

Los grandes líderes utilizan el reconocimiento para comunicar la visión y los valores de las instituciones, generando una conexión que vincula al empleado con la empresa de una manera especial, tal como menciona Steve Jobs (Co- fundador de Apple) “The only thing that Works is management with values”

Para inculcar una cultura de reconocimiento se necesita preparar y formar también a los líderes de mandos medios y directivos, los trabajadores al ver que sus líderes se toman el tiempo para felicitarlos y reconocer sus esfuerzos, el resultado es inmediato, se fideliza al empleado y lo empoderamos desde sus puestos de trabajos para innovar y pensar en nuevas formas de retribuir a la compañía.

Después de haber definido algunos conceptos de motivación, se puede decir que la motivación en el trabajo es un proceso que a través de un impulso por factores internos, actuando sobre las personas consiguiendo resultados para satisfacer sus necesidades y logrando también resultados organizacionales.

Las empresas tiene el desafío de implementar potentes sistemas de motivación, como su marca de empleador que las diferencie en el mercado laboral, donde los subsistemas de talento humano tienen que intervenir con mejores compensaciones, beneficios, acciones de

clima laboral, gestión de personas y desarrollo organizacional y motivar a sus empleados ya que a través del reconocimiento ellos reflejaran los valores y visión de la compañía en el día a día.

## CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE LA PROPUESTA

Proyecto se refiere a un conjunto de actividades que constituyen la unidad más pequeña y concreta que forma parte de un programa y que se puede realizar con independencia de otros proyectos. El proyecto fijará objetivos operativos y metas a corto plazo, detallándose las actividades para obtener esos objetivos o metas. (José Luis Muñoz Corvalán, 2012)

La metodología a utilizar para desarrollar el presente trabajo de graduación es proyecto factible, ya que se diseñará una propuesta viable que buscará atender las necesidades específicas de la empresa a partir de la definición de un problema detectado. (Renie Dubs de Moya, 2004)

El Manual de Tesis de Grado y Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Libertador, (2003), plantea que proyecto factible consiste en “la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos necesidades de organizaciones o grupos sociales que pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos, o procesos”.

De acuerdo a las definiciones teóricas planteadas con el diseño del programa Premio Valores se buscará establecer un programa de reconocimiento que beneficiará a los empleados cuya propuesta de valor generará experiencias ligadas a los valores corporativos impactando positivamente en el negocio e intercambio de aprendizajes

En el capítulo de marco teórico se enunciaron diferentes teorías que complementan el análisis de la propuesta, sin embargo para efectos de la formulación del programa Premio Valores se trabajará con la teoría de las expectativas de Victor Vroom.

Para la obtención de la información necesaria para conocer las necesidades que existen en la compañía y basados en la teoría de Vroom se hará uso de los siguientes métodos de investigación cualitativos:

*Encuesta:* es una técnica de investigación que permite conocer sus opiniones, actitudes, creencias, valoraciones subjetivas de los sujetos. (García, 2000)

La encuesta de clima que se realizó en Repsol fue otra técnica de recolección de datos que sirvió como referente para diseñar el programa de reconocimiento. La encuesta de clima fue ejecutada en el 2014 participaron 321 empleados de la compañía.

A través de la encuesta se pudo obtener mayor información sobre la percepción de los trabajadores acerca de los valores y cómo asocian a las conductas que se colocaron como



ejemplo y el impacto que dichas experiencias tienen en el negocio, en las áreas de influencia directa y otros colectivos sociales.

En la encuesta de clima se diseñó un cuestionario de escalas tipo Likert (acuerdo-desacuerdo) y se incluyeron once bloques temáticos: mi entorno de trabajo, estilo de gestión, autonomía para gestionar personas, soporte organizativo, desarrollo, reconocimiento, compromiso, seguridad y medio ambiente, proyecto de empresa, proyecto de clima y valores. Para efectos del desarrollo de la propuesta Premio Valores se tomaron como referencia las variables de reconocimiento y valores.

*Grupo focal:* Los grupos focales son una técnica de recolección de datos mediante una entrevista grupal semiestructurada, la cual gira alrededor de una temática propuesta por el investigador, guiado por un conjunto de preguntas diseñadas cuidadosamente con un objetivo particular. El propósito principal del grupo focal es hacer que surjan actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y reacciones en los participantes (Jazmine Escobar y Francy Bonilla Jiménez, 2010)

Los grupos focales como herramienta de investigación cualitativa se planifican en base a tres elementos constitutivos: (Mella, 2000)

**Exploración y descubrimiento:** Los grupos focales en este contexto, son usados frecuentemente para aprender sobre opiniones o comportamientos de la gente acerca de lo cual se sabe muy poco o nada

**Contexto y profundidad:** Los grupos focales llegan a estas dimensiones a través de impulsar en los participantes el deseo de investigar las modalidades y formas mediante las cuales ellos son, al mismo tiempo, semejantes y diferentes unos a otros.

**Interpretación:** En los grupos focales los participantes tratarán de entenderse mutuamente, y al mismo tiempo los investigadores deberán tratar de comprender por qué dos personas que provienen de contextos tan similares piensan sin embargo tan distinto, así como dos personas que provienen de contextos diferentes piensan sin embargo en forma similar.

Se escogió la técnica de grupo focal porque permite conocer la percepción de los usuarios sobre aspectos claves como reconocimiento, premios, evaluación de las experiencias, para poder elaborar las bases del programa y tomarlas como sugerencia a la hora de evaluar al ganador.

Se escogieron 8 empleados del personal administrativo de la empresa de diversas áreas, edades, sexo, con duración de 1 hora y se elaboró una guía de preguntas que sirvieron como referencia para la actividad, el moderador fue una persona de Personas y Organización.

El método de muestreo utilizado para la recolección de la información fue el no probabilístico dado que no todos los elementos de la población pueden formar parte de la muestra, en este caso de 395 empleados que conforman la compañía para el grupo focal fueron tomados en cuenta 8 personas, escogidos al azar y en base a ciertas características, en el caso de la encuesta del mismo número de la muestra participaron 321 personas.

## CAPITULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez detallados los instrumentos y métodos de recolección de la información necesaria para diseñar el programa de reconocimiento, se analizarán los datos obtenidos en los grupos focales y en la encuesta.

### **Resultados grupo focal**

La actividad contó con la participación de 8 personas de diversas áreas del personal administrativo, fueron escogidas al azar para contar con la suficiente información que permita abarcar todos los aspectos fundamentales para reconocer las experiencias, más aún, al tratarse de un aspecto subjetivo como los “valores” se requiere explorar otros mecanismos para escoger al ganador y manejar la posible decepción de los participantes.

#### *Descripción de los participantes:*

##### Áreas involucradas:

- Gerencia Comercial
- Gerencia de Servicios Comerciales
- Gerencia General
- Logística
- Departamento Fiscal
- Departamento Económico-Financiero

##### Perfil de los participantes:

- 4 mujeres
- 4 hombres
- Edades comprendidas entre los 25 a 54 años

El grupo focal tuvo duración de una hora; en primera instancia se explicó el motivo de la reunión y presentación general del programa Premio Valores. Se laboró una guía de preguntas<sup>3</sup> que contenía aspectos claves sobre los concursos y cómo evaluarlos, a continuación presentamos Los aspectos claves que se formularon fueron los siguientes:

- Preferencias sobre concursos (corporativos y locales)
- Tipos de premios

---

<sup>3</sup> Ver anexos

- Evaluación del Comité evaluador
- Evaluación de los mecanismos de comunicación de los concursos
- Opiniones sobre Premio Valores
- Sugerencias

*Resumen de las respuestas sobre los aspectos evaluados:*

**Cuadro 7.1.- Resultados grupo focal Preferencias sobre concursos**

<b>Preferencias sobre los concursos</b>	<b>Concursos MUNDIALES de REPSOL que más le han llamado la atención? ¿Cómo conocieron de los concursos?</b>	Notas informativas de Ecuador Comunicación Interna. En las reuniones de RRHH Nombres de concursos: Valores Repsol, premios a la Innovación
	<b>Qué te gusta de los concursos</b>	Los premios. El reconocimiento que se tiene.
	<b>¿Porque te inscribes en unos y en otros no?</b>	No hay tiempo a veces para participar, con el día a día uno se olvida de participar. No se lee los correos
	<b>Ventajas de los concursos</b>	Todos tiene la misma oportunidad de participar. Aporta valor a la compañía
	<b>Desventajas de los concursos</b>	Solo son para los administrativos, el personal operativo no, porque no tienen como acceder a las plataformas
	<b>Cuáles serían las características ideales de un concurso</b>	Claridad de como escogieron a los ganadores. Bases sólidas del concurso. Que te motiven. Que existan premios no necesariamente monetarios. El objetivo del concurso. Por ejemplo en el último concurso algunos pusieron ideas porque estaban ayudando a proyectos solidarios. Premios como viajes con algún acompañante
	<b>Preferencias sobre TIEMPO de los concursos. ( 1 mes – 3 meses – 6 meses)</b>	Pueden ser parciales. Un concurso anual. Tiene que ser trimestral que llegue a todo el personal.

**Elaborado por: el autor**

Cuadro 7.2.- Opiniones sobre Premio Valores

<b>Premio Valores</b>	<b>Reacciones de los "Premio Valores"</b>	Bueno, porque fomentan conductas asociadas con valores, es algo nuevo, que no se ha hecho antes.
	<b>¿Qué opinan de la clase del Concurso ligado a valores? Lo bueno y lo malo</b>	Es valioso pero un poco subjetivo. Qué parámetros se van a premiar. Hay que ver la forma de difundir un concurso de valores

Elaborado por: el autor

Cuadro 7.3.- Evaluación de la exposición

<b>Evaluación de la exposición</b>	<b>Desearías que las mejores experiencias se expongan al jurado para una mejor explicación</b>	Lo ideal hechos reales y destacados, que motiven a las personas y que sirvan de ejemplo. Un centro de incubación de ideas. Que se propongan también ideas con valores. Acciones concretas. También proyectos Lo malo es que tal vez los proyectos no se puedan concluir
------------------------------------	--	--

Elaborado por: el autor

Cuadro 7.4.- Premios

<b>Premios</b>	<b>Te gustaría una ceremonia para la entrega de los premios</b>	Sí, puede ser los nominados con sus familias. Sí debería ser una ceremonia. Difusión en la intranet
	<b>Qué tipo de premios te gustaría recibir</b>	Una placa para el recuerdo, con un diseño (placa alusiva al logo de REPSOL) Un anillo con el logo del REPSOL
	<b>Estos premios están acorde al esfuerzo realizado en la Experiencia que compartiste?</b>	A todos algo simbólico a los que participaron y el premio grande a los ganadores.

Elaborado por: el autor

Cuadro 7.5.- Sugerencias

<b>Sugerencias</b>	Se solidifiquen las bases para que las personas puedan participar y saber que se está premiando. Dar ejemplos también que tipo de ideas o experiencias uno puede poner que estén ligado a valores, algunas personas se puedan confundir en este sentido.
--------------------	---

Elaborado por: el autor

En conclusión los participantes manifestaron los siguientes puntos, que se tomaran en cuenta a la hora de implementar Premio Valores:

- Claridad en las bases del concurso.
- Conocer criterios de premiación.
- Dar ejemplos de experiencias.

Los puntos con relación a estas variables se establecerán en las bases del programa y en las actividades de comunicación.

### **Resultados de la encuesta de la encuesta de clima**

A continuación se revisará información relevante de algunas variables que arrojó la encuesta de clima, de esta manera podemos medir que tanto los usuarios entienden y asocian los valores de la compañía y cómo miden el impacto de las experiencias y que grupo beneficia. Las preguntas de la encuesta de clima se incluyeron posibles ejemplos de experiencias para que los participantes las asocien con los valores corporativos.

Las encuestas, para el personal con usuario fueron enviadas por correo electrónico, donde encontraban un link para acceder al cuestionario y para el personal operativo que no tiene usuario se entregó una carta que contenía un link para realizar la encuesta.

#### *Valores y experiencias*

El 57% de los usuarios asociaron las experiencias con el valor de responsabilidad, el 19% al valor Innovación y el 2% no pudieron asociar con ninguno de los valores. Esta variable da un indicio que los trabajadores no tienen claridad el significado de cada uno de los valores.

**Figura 7.1.- Valores asociados a experiencias**

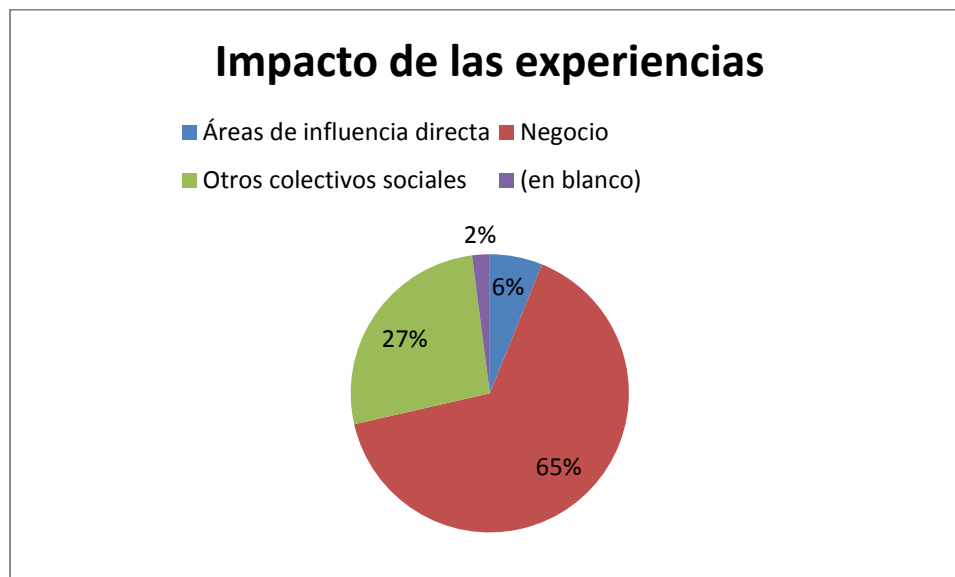


**Elaborado por: el autor**

*Impacto de las experiencias*

El 65% de los participantes determinaron que las experiencias tuvieron mayor impacto o beneficio en el negocio, en los objetivos de la empresa, mientras que el 27% en otros colectivos sociales. En conclusión de los 5 ejemplos que se colocaron, 2 impactan en el negocio, 1 en las áreas de influencia directa y 2 en otros colectivos sociales. Al momento de elaborar las bases y parámetros de calificación se debe explicar claramente las dimensiones que abarca cada variable para que los usuarios puedan encasillarlas acorde a sus experiencias.

**Figura 7.2.- Impacto de las experiencias**

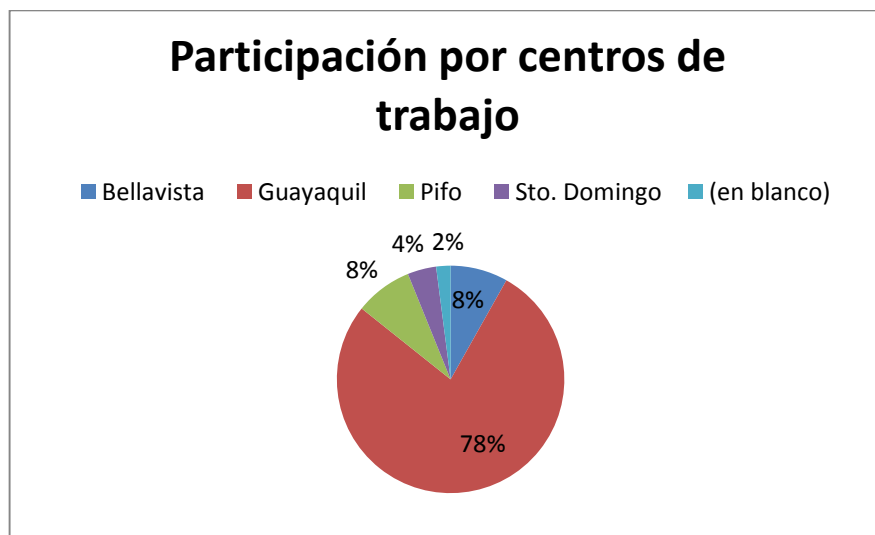


**Elaborado por: el autor**

*Participación por centros de trabajo:*

Se observa que existe variada participación de los empleados de todos los centros de trabajo, uno de los problemas a contrarrestar era la dispersión geográfica, se pudo lograr una participación del 20% (sumando los centros de trabajo fuera de Guayaquil).

**Figura 7.3.- Participación por centro de trabajo**



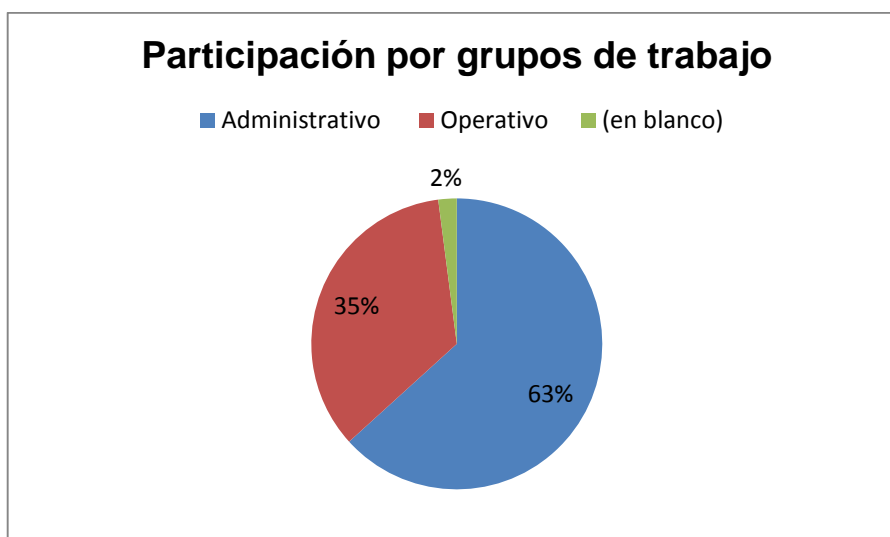
**Elaborado por: el autor**



### *Participación del personal*

Al tratarse de una encuesta que tenía más facilidades en cuanto a conexión y acceso para acceder al personal con usuario, el 35% de participación del personal operativo demuestra el grado de compromiso de los jefes directos y su afán por promover la participación de sus equipos de trabajo. Este es un punto a favor ya que al momento de lanzar oficialmente el programa se tendrá un margen de participación mayor.

**Figura 7.4.- Participación por grupos de trabajo**



**Elaborado por: el autor**

Una vez validados los datos que apoyarán en el diseño y construcción del programa de reconocimiento Premio Valores, se conoce con mayor profundidad las fortalezas y oportunidades de mejor que deben incluirse para garantizar el éxito y la participación de los trabajadores de Repsol Ecuador, las que serán incluidas en el siguiente capítulo.

## **CAPITULO VI: DISEÑO DE LA PROPUESTA**

### **Título: Programa de Reconocimiento no monetario Premio Valores**

#### **Objeto:**

Ser el mecanismo de reconocimiento institucional que premia a los empleados de Repsol que demuestren su participación en experiencias ligadas a los valores corporativos y que impacten de manera positiva en:

- El negocio
- Las áreas de influencia directa
- La calidad de vida de otros colectivos sociales

#### **Objetivo:**

Su principal objetivo es el de impulsar la aceleración del cambio cultural, a través de la materialización de los valores corporativos, poniendo en común estas experiencias con toda la compañía. Paralelamente, gracias a esta iniciativa, se afianza el compromiso del empleado y, en el caso de Ecuador, fortalece el reconocimiento y refuerza la pertenencia de aquellos que trabajan fuera de la oficina central.

#### **Grupo objetivo:**

El programa está dirigido a los empleados de DURAGAS y se tiene que:

- Ser empleado activo de DURAGAS con contrato indefinido (no temporal). Siempre y cuando no sea miembro del Jurado.
- Participar de manera grupal (máximo 3 personas) o individual.
- Debe mostrarse formalmente el desarrollo de la experiencia concursante con evidencias concretas de la misma.

#### **Validación de la propuesta Premio Valores**

Antes de diseñar el programa de reconocimiento Premio Valores se validó la propuesta a través de la encuesta de clima y con el grupo focal, técnicas que fueron detalladas en el capítulo cinco.

#### **Beneficios esperados:**

- Que el personal de Repsol, reconozca y ponga en práctica los valores a través de experiencias ligadas tanto al ejercicio profesional, como a acciones que beneficien a diferentes colectivos y que sirvan de inspiración para otros.

- Premiar y reconocer a las mejores experiencias.
- Establecer un plan piloto adecuado para posteriormente poner en práctica estas experiencias con toda la organización a nivel mundial.
- Afianzar el compromiso del trabajador con la empresa.
- Reducir el sentido de aislamiento del personal que trabaja en otros centros de trabajo, alejados de las Oficinas Centrales.
- Que el usuario se sienta reconocido y valorado.

### **Indicadores de medición de éxito del proyecto**

Inicialmente al tratarse de un programa que será implementado por primera vez en Repsol, se tomarán en cuenta los siguientes indicadores para medir el éxito y participación de los usuarios en el programa:

- Número de experiencias inscritas, al realizarse por primera vez se contempla la inscripción de cinco a diez experiencias.
- Número de usuarios registrados en la plataforma virtual.
- Número de personas que voten para elegir el premio del público.
- Resultados de la encuesta a todo el personal al finalizar el proyecto.

### **Riesgos de la propuesta y cómo neutralizarlos**

- I. Bajo número de participantes por tratarse de experiencias realizadas (no ideas):
  - Asesoramiento personalizado a los interesados durante el proceso.
  - Participación secundaria del personal mediante voto.
- II. Dificultad para asociar valores con experiencias:
  - Taller de difusión de nuestros valores. Ejemplos
  - Campaña de expectativa.
- III. Manejo de posible decepción de las personas que no resulten ganadoras:
  - Reunión con cada uno de los participantes para explicar los criterios con los que fueron evaluados los ganadores.
  - Entrega de carta firmada por el Director agradeciendo la participación.

### Plazos y Principales hitos del Programa

Premio Valores tendrá una duración de siete meses, contabilizando desde el lanzamiento de la campaña de expectativa hasta la difusión de la experiencia ganadora.

A continuación se muestra el cronograma con las diferentes actividades que incluye el programa:

**Cuadro 8.1 Cronograma de actividades**

Acciones	En-17	feb-17	Mr-17	Ab-17	may-17	Jn-17	jul-17
Campaña de Expectativa	■						
Adecuación de Plataforma	■	■					
Lanzamiento Oficial Premio Valores	■						
Inscripción de experiencias		■	■				
Asesoramiento para inscripciones		■	■				
Selección de las experiencias: Primer filtro			■				
Presentación de experiencias al Jurado				■			
Votación de los empleados				■			
Elección por el Jurado				■			
Comunicación a finalistas				■			
Ceremonia de reconocimiento					■		
Difusión de la experiencia ganadora					■	■	■

**Fuente:** Elaborado por el autor

### Bases Premio Valores

Las bases para optar por Premio Valores están elaboradas bajo las sugerencias que derivaron del grupo focal y las directrices del cliente interno, con el objetivo de tener claridad al momento de escoger al ganador y minimizar el impacto de posibles frustraciones, ya que, al tratarse de un programa que premia experiencias ligadas a valores, tiende a ser subjetiva su evaluación, por ese motivo se han incluido en los criterios de selección de cada variable elementos cuantitativos que permitan su valoración.

A continuación resumiremos los puntos más relevantes que los participantes deberán tomar en cuenta<sup>4</sup>

*Requisitos para presentar las experiencias:*

Para presentar las experiencias en la plataforma virtual se deberá incluir la siguiente información<sup>5</sup>:

- Título de la experiencia
- Descripción de la experiencia
- Número de beneficiarios
- Tipo de beneficiarios: indicar si se trata de una actividad que beneficia al negocio, a las áreas de influencia directa o a otros colectivos sociales
- Periodicidad
- Valor al que se asocia la experiencia
- Evidencias que ratifican los hechos (fotos, vídeos, testimonios de beneficiarios, comentarios de pares, jefes o colaboradores, notas de prensa).

*Medios de participación:*

Para los empleados que disponen de código de usuario podrán ingresar las experiencias a la plataforma electrónica que se adecuará para la iniciativa llamada “*IdeasEnAcción*”

*Mecanismos de selección de las experiencias:*

- En una instancia inicial las experiencias serán evaluadas para identificar si se alinean con el concurso propuesto. La valoración es SI / NO, a cargo de un Comité evaluador que será integrado por un representante de Personas y Organización y los miembros del Comité Ejecutivo de la Unidad de Negocio GLP Ecuador.
- Participan experiencias ejecutadas desde el 01/01/2014 hasta el 31/12/2014.
- Las experiencias seleccionadas serán presentadas ante el jurado por sus proponentes, teniendo derecho a utilizar -a libre creatividad- todos los recursos de apoyo que consideren pertinentes. Esto es vídeos, testimonios presenciales de beneficiarios, audios, recursos visuales, etc.

---

<sup>4</sup> Ver anexos para consultar las bases generales

<sup>5</sup> Ver anexos sobre formato de presentación

- Una vez seleccionadas las experiencias por parte del Jurado, éstas se someterán a votación de los empleados de GLP Ecuador. De acuerdo al número de votos tendrá una variable de calificación de acuerdo a la tabla técnica.

- El Jurado presenciará todas las presentaciones y después de deliberar, calificará las experiencias de acuerdo a la tabla de calificación y levantará un acta con los resultados.

- Solo podrá resultar elegido 1 ganador.

- Los empleados podrán comentar las experiencias de los demás compañeros, sin embargo, los comentarios no cuentan a la hora de que se otorgue el premio.

*Criterios de evaluación de las experiencias:*

- En una instancia inicial las propuestas serán evaluadas para identificar si la experiencia está alineada con el concurso propuesto, la valoración puede ser Si /No.

- Las experiencias que pasen esta primera selección serán calificadas según los siguientes criterios: Beneficiarios, trascendencia e impacto.

Estableciendo que:

- Beneficiarios: Se refiere exclusivamente al número de personas para quienes se desarrolló la experiencia

- Trascendencia: Se relaciona con la naturaleza de la causa, en qué mejora el negocio o calidad de vida de los beneficiarios

- Impacto: Se relaciona con la huella que la experiencia deja en la vida de las personas y en la compañía, en su reputación corporativa.

- Voto del público: Se refiere a la cantidad de votos “Me gusta” que obtengan las experiencias pre-seleccionadas por parte de los empleados.

- Se utilizará la siguiente tabla técnica de evaluación para seleccionar las experiencias finalistas y la ganadora.

**Cuadro 8.2.- Tabla técnica**

Puntaje	Voto del Público	Beneficiarios	Trascendencia	Impacto
1	Baja: 1 a 20	Baja: 1 a 50	Baja	Baja
2	Media: 21 a 50	Media: 50 a 200	Media	Media
3	Alta: Más de 51	Alta: más de 200	Alta	Alta

**Fuente:** Elaborado por el autor

#### *Comité evaluador*

Está conformado por los integrantes del Comité Unidad de Negocio GLP Ecuador: Director General, Gerentes de: Ventas, Apoyo a la Gestión, Servicios Comerciales, Jefe Jurídico, Jefe de Seguridad y Medio Ambiente, Jefe de Personas y Organización y Coordinadora de Relaciones Comunitarias.

Los miembros del Comité serán los encargados de seleccionar a los finalistas y ganadores de acuerdo a la tabla técnica de calificación.

#### *Dotación de premios*

Habrà un único ganador que recibirá como premio una estatuilla tridimensional de 30 cm, diseño original para el programa de reconocimiento.

Se entregará carta firmada por el Director agradeciendo la participación a todos los usuarios y un kit “Premio Valores” que contiene una camiseta, libreta, kit de colores (representando a cada uno de los valores de Repsol)

#### *Características del premio*

La estatuilla Premio Valores, es una pieza única. La escultura será diseñada por un artista plástico y elaborada por los últimos artesanos que se dedican al vidrio soplado en el país.

El vidrio soplado representa la transparencia, la flexibilidad de los minerales fundidos que responden a la energía creadora del GLP y a la cual se consigue dar forma, la integridad de los humildes artesanos lo trabajan.

Su elaboración requiere de una gran destreza, dada la fragilidad y elevada temperatura del vidrio.

**Figura 8.1 Kit Premio Valores**

Elaborado por: el autor

### Recursos requeridos

La implementación de Premio Valores, tendrá un costo de \$12.800 de acuerdo a los siguientes ítems:

**Cuadro 8.3 Presupuesto**

Actividades	Proveedores	Recursos
Adecuación de la Plataforma “Ideas en Acción”	Área de Innovación España.	Costo asumido por el área Innovación.
Plan de Comunicación	Externo	\$1.800
Kit Premio Valores	Externo	\$4.000
Evento de premiación	Externo / Interno	\$2.000
Premios (Estatuilla)	Externo	\$4.000
Otros	Equipo	\$1.000
<b>Total</b>		<b>\$12.800</b>

**Fuente:** Elaborado por el autor

Además se cuenta con el apoyo de las siguientes áreas para el proceso de implementación:

- Cultura Corporativa: Responsable del seguimiento y apoyo de la propuesta para que esté alineada a los valores.



- Comunicación Interna: En la difusión de la campaña de expectativa y avances de la participación.
- Estrategia de Marca e Identidad Corporativa: Apoyaran en la aprobación y revisión de la imagen del programa de acuerdo a los parámetros corporativos establecidos.

Se identificará un grupo de apoyo para impulsar la participación de los usuarios al programa, con la identificación de potenciales participantes y realizando los acercamientos necesarios para que inscriban sus experiencias.

### **Plataforma electrónica**

La plataforma que se adecuara para la iniciativa se llama *Ideas en Acción*, el programa contará con el soporte y apoyo del área de Innovación en España, por lo tanto se utilizará la plataforma virtual que será adecuada con la imagen y bases del concurso para que el personal de Ecuador pueda acceder y compartir sus experiencias, de esta manera se podrá tener reportes estadísticos diarios sobre la participación de los usuarios.

Se elaboraran manuales sobre cómo crear el usuario y poder participar, las que serán socializadas vía comunicación interna y talleres. Los empleados con usuario en la red podrán participar directamente a través del link que se enviara cuando se active la fase de participación.

Para los empleados sin código de usuario:

- Los jefes o supervisores de cada Planta serán los encargados de introducir las experiencias recabadas del personal en la plataforma.

Para el efecto, los jefes o supervisores deben identificar al autor de la experiencia detallando los siguientes datos: nombre y apellidos del autor de la experiencia, lugar de trabajo y medio de contacto en caso de resultar ganador. Si no se establece ningún medio, será contactado a través del mismo jefe o supervisor de Planta por medio del cual participó.

El líder del programa también podrá apoyar en introducir las experiencias recabadas en la plataforma.

### **Estrategia de comunicación Premio Valores**

Para que Premio Valores sea reconocido y recordado de manera permanente como una forma de reconocimiento ligado con los valores corporativos se buscará darle una imagen y sello corporativo como un elemento diferenciador a destacar, como un programa que premia experiencias realizadas y no como simples ideas.

Utilizando el lema corporativo “Nuestros valores nos unen” se pone a consideración las siguientes opciones:

Opción 1: Se de mucha importancia a la persona, a la estrella que hace posible el premio por su labor dentro de la empresa

**Figura 8.2.- Primera Opción de logo**



**Fuente: Elaborado por proveedor externo contratado por Repsol**

Opción 2: Se hace hincapié al propio premio, a la propia medalla de reconocimiento, que metafóricamente obtiene por los valores Repsol.

**Figura 8.3.- Segunda opción de logo**



**Fuente: Elaborado por proveedor externo contratado por Repsol**

De las dos opciones presentadas se optó por escoger la primera, porque:

- Alta connotación aspiracional
- Las cinco puntas coincide con el número de valores corporativos.
- Guía de navegantes.
- Símbolo de todo lo que destaca (deportes, espectáculo, etc.)
- Colores: Corporativamente existe un color ligado a cada uno de los valores.

Una vez escogida la imagen del programa, la que será utilizada para todos los elementos de marketing y comunicación conceptual se propone la siguiente estrategia de comunicación y consiste de tres fases, la primera fase: expectativa, segunda fase: lanzamiento con una semana de duración y la tercera fase: Activación del programa con una duración de diez semanas<sup>6</sup>

*Campaña de expectativa:*

Antes de realizar el lanzamiento oficial de Premio Valores y para garantizar el éxito y participación masiva se establecería una campaña de expectativa para promover los valores corporativos, con una duración de cinco semanas, una semana para cada valor, a través de afiches con frases que hagan identifiquen a cada valor. Los medios a utilizar serán los siguientes:

- Correos con los afiches y el valor correspondiente
- Carteleras ubicadas en las oficinas administrativas y operativas.

A continuación los afiches que se utilizarían cada semana con la misma temática:

---

<sup>6</sup> Ver anexo cronograma campaña expectativa

**Figura 8.4.- Afiche semana1**

**Fuente:** Elaborado por proveedor externo contratado por Repsol

**Figura 8.5.-Afiche semana 2**

**Fuente:** Elaborado por proveedor externo contratado por Repsol

**Figura 8.6.- Afiche semana 3**



**Fuente: Elaborado por proveedor externo contratado por Repsol**

**Figura 8.7.- Afiche semana 4**



**Fuente: Elaborado por proveedor externo contratado por Repsol**

**Figura 8.8 Afiche semana 5**



**Fuente:** Elaborado por proveedor externo contratado por Repsol

*Red social corporativa Chatter*

La compañía cuenta con una red social llamada “Chatter”, se utilizará este medio para crear el grupo “Premio Valores” y subir información como fotos, videos, informar los próximos pasos sobre el programa e incentivar la participación a través del hashtag #Nuestrosvalores

*Segunda fase: Lanzamiento*

Con el objetivo de comunicar a toda la organización Premio Valores y difundir el mecanismo de participación, se planifican las siguientes actividades:

- Evento oficial de lanzamiento

Medios:

- Entrega de cuaderno con bases del concurso
- Afiches y banners.
- Invitación electrónica

**Figura 8.9.- Afiche Banner**



**Figura 8.10 Afiche invitación**



**Fuente: Elaborado por proveedor externo contratado por Repsol**

*Tercera fase: Activación Premio Valores*

Con una duración de 10 semanas, durante toda la fase se movilizaran las redes sociales, comunicación interna, reuniones personalizadas con los potenciales concursantes para que puedan compartir sus experiencias en la plataforma, talleres, etc.

Objetivo:

- Estimular el interés de los usuarios
- Asesorar a grupos de interesados para facilitar su participación

Cómo:

- Capacitar a líderes de opinión para que retransmitan el mensaje
- Identificar potenciales participantes.

Medios:

- Talleres “Premio Valores” explicando el mecanismo de participación, cómo ingresar a la plataforma virtual, cómo asociar la experiencia con los valores de la empresa, etc.
- Visitar los centros de trabajo de Repsol ubicados en otras ciudades con los talleres Premio Valores.
- Entrega de artículos promocionales: A los asistentes al taller se les entregará una camiseta con el logo del programa para incentivar su participación

**Figura 8.11 Camisetas promocionales**



**Fuente: Elaborado por proveedor externo contratado por Repsol**

Una vez diseñado el objetivo, los pasos previos para la obtención del plan de comunicación de Premio Valores, la propuesta será valorada y aprobada por el Gerente de Personas y Organización, luego será difundida en el Comité de la Unidad de Negocio para su implementación.

#### **Ceremonia y difusión de la experiencia ganadora:**

Una vez aprobada la propuesta por los órganos de control existentes en la compañía, la ceremonia de premiación para el ganador y los participantes se realizará en el marco del día del



trabajo, con la idea de aprovechar este espacio para reconocer los esfuerzos del personal y al ganador de la primera edición de Premio Valores.

Al ganador se le entregará el premio, una estatuilla que representará a los valores de la compañía y un diploma de participación a los demás usuarios del programa.

Una vez que se realice el acto de reconocimiento se utilizará el canal de comunicación interna pertinentes para difundir la experiencia ganadora, además se invitará al ganador a contar su experiencia como participante en la reunión trimestral de Personas y Organización como un espacio informativo de noticias relevantes al personal.

## **CAPITULO VII: ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO**

El estudio de factibilidad permite indicar la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en cuenta la necesidad detectada, los beneficios esperados y los recursos, también ayuda a medir las probabilidades de éxito y las oportunidades de mejora que deben incluirse para su implementación y ejecución de los proyectos.

En el caso de programa de reconocimiento Premio Valores se ha efectuado el siguiente análisis de factibilidad que incluye algunos aspectos:

- **Aspecto Legal:** Desde el punto de vista del marco legal existente en la legislación ecuatoriana, el Código del Trabajo no especifica que no es permitido en las empresas privadas realizar programas de reconocimiento no monetarios para los trabajadores, por lo tanto, se puede ejecutar el programa ya que no se corre riesgo legal alguno, internamente, en Repsol, en su política de Gestión de Personas fundamenta en uno de sus principios la compensación del talento y lo asume como un compromiso empresarial, el apoyar el cumplimiento de planes y programas en beneficio de su personal.
- **Aspecto Económico:** Para implementar el programa Premio Valores se cuenta con el apoyo y compromiso de la Gerencia de Personas & Organización y de la Dirección de la Unidad de Negocio GLP Ecuador. La asignación de los recursos financieros para la implementación, como: impresión de afiches, entrega de kits, viajes, diseño del premio, evento de premiación y demás actividades de activación están aprobadas y provisionadas como parte del presupuesto para el 2016. Otras actividades como la plataforma informativa no generaron costos económicos para Ecuador ya que los gastos serán asumidos por la Corporación desde España.
- **Aspecto Técnico:** Ejecutar Premio Valores necesita del apoyo de áreas estratégicas de la compañía para su exitosa implementación, desde este punto de vista, para la recolección de las experiencias del personal y para la fase de votación se gestionó con el área de Innovación en España para todo el soporte técnico con la plataforma “Ideas en Acción”, serán los encargados de adecuar la plataforma corporativa de acuerdo a los lineamientos del programa, también serán los encargados de enviar los reportes diarios de cuantas experiencias se han inscrito y el número de usuarios activos. También

se cuenta con el apoyo del área de Comunicación Interna, que será clave para las fases de activación y de participación enviando los correos y demás piezas comunicacionales correspondientes.

- Aspecto social: Es importante rescatar el compromiso de los trabajadores con el proyecto de compañía en la participación de otros programas que han necesitado movilizar al personal, así mismo, para la implementación de Premio Valores se tiene el firme compromiso de los jefes directos, sobre todo en los demás centros de trabajo que se encuentran alejados de las oficinas principales Repsol. También existe personal que no necesariamente son “jefes” y que para efectos de este proyecto se los ha nombrado “líderes” o “early adopters” ya que tienen la facilidad de motivar a sus compañeros de trabajo para que participen, ellos serán fichas fundamentales en la fase de inscripción de las experiencias y a su vez a colgar sus fotos o mensajes a través de la red social corporativa que será creada para compartir todas los pasos y noticias del programa.

## CONCLUSIONES

Se concluye a través de esta propuesta que el reconocimiento es esencial para todas las empresas ya que compromete a los empleados con los valores y misión de la empresa, los empodera en sus funciones esforzándose por cumplir sus metas, así mismo, aplaudir los logros profesionales genera sentido de pertenencia y mejora el clima laboral. Para los trabajadores el comienzo del cambio, de la mejora, de la transformación, está en cada uno de ellos.

Trabajar con valores moviliza al personal a reflexionar sobre dichos valores y vincularlos con sus acciones concretas, dentro de la compañía como fuera de ella. Los valores no son simplemente un enunciado, sino, una manera de ser y actuar. Y por último porque hace falta ser una persona íntegra para cumplir a cabalidad con sus funciones mientras gestionan proyectos o iniciativas que generan valor para todos sus grupos de interés.

La propuesta del programa de reconocimiento no monetario Premio Valores se diseñó a través de las siguientes fases: presentación del perfil de la compañía, definición del problema, objetivos generales, acompañado de algunas teorías acerca del reconocimiento, se detalló del tipo de proyecto a utilizar, sus instrumentos de medición y para finalizar el desarrollo de la propuesta.

El punto de partida fue conocer el origen y las causas del problema que derivó el modelo propuesto basado en la teoría de las expectativas, destacando la falta de espacios de reconocimiento basado en valores y la dispersión geográfica que sienten los trabajadores al estar alejados de las oficinas centrales.

El objetivo general de la propuesta fue diseñar un programa de reconocimiento no monetario llamado Premio Valores para los trabajadores de la compañía Repsol. La propuesta pretende materializarse en un reconocimiento institucional de experiencias exitosas que mejor representan a los valores corporativos, experiencias lideradas o en las que participan de forma activa empleados de la compañía, las cuales impacten de manera positiva en el negocio, en áreas de influencia directa o en la calidad de vida de otros colectivos sociales, paralelamente se quiere impulsar la aceleración del cambio cultural, a través de la materialización de los valores corporativos.

Para movilizar y garantizar el éxito del programa se diseñó un plan de comunicación y diversas actividades para propiciar la participación de los usuarios, desde el diseño del logo, hasta las piezas gráficas para la campaña de expectativa, etc. Como beneficios esperados se

quiere lograr integrar al personal que trabaja fuera de las oficinas centrales y visibilizar las acciones positivas de los empleados de Repsol.

La herramienta que permitirá recoger las experiencias y sumarlas a la fase de votación cuenta con el apoyo de áreas expertas en el tema, será de utilidad ya que emitirá informes diarios para medir el número de usuarios inscritos así como de las experiencias y de esta manera se pueden realizar acciones para aumentar el índice de participación y medirlo como un factor de éxito a través de lecciones aprendidas una vez finalizado el programa.

El programa de reconocimiento propuesto pretende conseguir un efecto positivo, entre la organización y los trabajadores, de acuerdo a los estándares de la compañía y las necesidades que demanda el mundo laboral y poder ser competitivos ante los demás, siendo eficientes a la hora de tomar decisiones en pro del clima laboral y posicionando esta propuesta como un beneficio para ambos.

## RECOMENDACIONES

El activo más importante que tienen todas las empresas, es el talento humano, partiendo de esta premisa las empresas deben de trabajar en estrategias que permitan atraer y retener el talento, mantenerlos motivados y reconocer sus logros.

El programa de reconocimiento propuesto pretende establecer la adhesión de los valores y desplegarlos para toda la organización, fomentando también el intercambio de experiencias y aprendizajes en todos los niveles.

Premio Valores se planteó a través de un conjunto de acciones y bagajes teóricos que permitieron realizar el diseño del mismo basado en los factores que motivan al personal y buscar alternativas para implementar programas que no hayan sido ejecutados anteriormente en la compañía, como una oportunidad para innovar en este campo.

A continuación se dan las siguientes recomendaciones para mejorar la gestión del reconocimiento en Repsol a través del programa Premio Valores:

- Al finalizar el programa Premio Valores, realizar una encuesta o grupo focal para conocer las fortalezas y las oportunidades de mejora y tomarlas en consideración en un futuro.
- Realizar reuniones personalizadas con los finalistas para explicar los criterios de evaluación con los que fueron calificados.
- Identificar a los líderes de la organización para que apoyen la implementación del programa e incentiven a sus compañeros a participar en la iniciativa. Paralelamente, se tiene que comprometer a los directores y gerentes de área en apoyar el programa ya que su apoyo es fundamental para el éxito del mismo.
- En el caso del grupo operativo que no cuenta con usuario y acceso a la red corporativa, trabajar en red junto con los jefes/supervisores para identificar al personal que tenga acciones o experiencias que beneficien al programa y buscar la manera de incluirlos en la fase de votación.
- Una vez escogido al ganador del programa dar visibilidad y difusión de la experiencia ganadora a través de los distintos canales de comunicación con los que cuenta la compañía, a su vez desde la sede corporativa proponer realizar una entrevista al ganador la que puede ser colgada en la Intranet de la compañía para que todos los

empleados se informen de esta iniciativa, así mismo, se aprovechará el espacio para resaltar la importancia del programa, de su ganador y cómo Ecuador vive los valores Repsol en su día a día.

Para finalizar, trabajar con valores conlleva mucho más que un simple enunciado, implica sumar valor con las acciones cotidianas y transformarlas en actitudes básicas que todo trabajador debe tomar como un referente, este es el reto actual que todas las empresas tienen que asumir.

## REFERENCIAS

- ALCOR- Especialistas en Personas. (Noviembre de 2015). *ALCOR: Compartir, comprometer, movilizar*. Obtenido de <http://www.alcorconsultores.com>
- Barragan J Castillo, P. Villalpando, P. Guerra. (2009). *Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales*. México: InnOvaciOnes de Negocios 6(1): 33 - 43, 2009.
- Ed Bagley- OC TANNER. (2007). *Reconocimiento de logros profesionales: Una herramienta poderosa para comprometer a los empleados*. USA: OC TANNER Consulting.
- Fundación Repsol. (2015). *Fundación Repsol- Más que palabras*. Obtenido de [www.masquepalabras.com.es](http://www.masquepalabras.com.es)
- García, Q. J. (2000). *Métodos de Investigación y Diagnóstico en la Educación*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Jazmine Escobar y Francy Bonilla Jiménez. (2010). *Grupos focales: Una guía conceptual y metodológica*. Bogotá: Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología- Universidad el Bosque.
- José Luis Muñoz Corvalán. (Junio de 2012). *Contribuciones a las ciencias sociales*. Obtenido de <http://www.eumed.net>
- Judge, S. R. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.
- Ludwing Von Bertalanffy. (1968). *Teoría General de Los Sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Lugarda Soberanes Espinoza. (2010). *Modelos de motivación para organizaciones en Morelos*. México : Red Nacional para la Competitividad e Innovación en el Trabajo .
- Mella, O. (2000). *Grupos focales- Técnica de investigación cualitativa*. Santiago: CIDE.
- Montuschi, L. (2014). *Los Valores personales y corporativos en el comportamiento ético de las empresas*. Buenos Aires: Universidad CEMA.
- Prof. Javier Murillo Torrecilla. (s.f.). *Metodología de Investigación avanzada- La Entrevista*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Renie Dubs de Moya. (2004). *Una estrategia metodológica para el proyecto factible*. Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.



REPSOL. (2014). *Informe de Responsabilidad Social Corporativa*. Quito.

REPSOL. (2014). *Informe de resultados encuesta de clima 2014*. Madrid: Consultora HAY GROUP.

REPSOL. (20 de Enero de 2014). Normativa "Gestión de Personas". *Normativa Mundial de "Gestión de Personas"*. Madrid, España.

REPSOL. (12 de Septiembre de 2015). *REPSOL ECUADOR* . Obtenido de [www.repsol.com](http://www.repsol.com)

Wikipedia. (Diciembre de 2015). *Wikipedia- Filosofía de los Valores*. Obtenido de [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Acciones a calificar Plan Reconocer

ACCIONES A RECONOCER		EVIDENCIAS	PUNTUACIONES (por evento/año)	
1	Comportamiento ejemplar a favor de la seguridad y cuidado del medio ambiente			
	1.1.	Participación activa en Brigadas	Ser brigadista, líder, sublíder o padrino de personal con discapacidad para garantizar su evacuación, en oficinas o área industrial	5
	1.2.	Aportes reconocidos frente al respeto y cuidado del medio ambiente	Reconocimiento de la Jefatura de SMAC por hecho destacado de conocimiento general. (El departamento de SMAC está excluido de esta acción)	10
	1.3.	Formación voluntaria en temas de SMA	Formación o certificaciones obtenidas a y con aplicación a la posición desempeñada.	10
2	Realización de Proyectos que beneficien la imagen pública de la compañía			
	2.1.	Participación destacada en eventos públicos (Congresos Técnicos, Talleres, Workshops)	Actuar como expositor o panelista en algún Congreso, Seminario o similares fuera del ámbito Repsol Ecuador	10
	2.2.	Participación activa en el voluntariado Repsol	Voluntario en todas las acciones del voluntariado durante el año	10
	2.3.	Reconocimientos Corporativos de cualquier índole	Reconocimiento o felicitación formal, desde la corporación por actuaciones destacadas	10
	2.4.	Logros académicos	Premios o reconocimientos de orden académico al primer lugar, o de orden intelectual por un acierto reconocido y comunicado por institución pública o privada ajena a Repsol.	10
	2.5.	Logros deportivos	Premios de orden deportivo obtenidos en representación de la compañía o a título personal, a nivel internacional o del país, hasta en un tercer lugar de posición.	10

Desempeño destacado en el desarrollo de sus funciones habituales				
3	3.1.	Realización y publicación de artículos de difusión interna (Bloque News, revistas de difusión interna o de reconocido prestigio externo, boletines, carteleras, knowhouse)	Artículos presentados y publicados en los medios oficiales de la empresa. (máximo 2 al año)	10
	3.2.	Antigüedad en la compañía (Alta en Grupo Empresa)	Cumplir de 5 a 9 años	05 a 9 años –05
			Cumplir de 10 a 14 años	10 a 14 años –10
			Cumplir de 15 a 19 años	15 a 19 años –15
			Cumplir de 20 a 24 años	20 a 24 años –20
		Cumplir de 25 a + años	25 a + años –25	
4	<b>Aporte y contribución a la mejora de la eficiencia empresarial</b>			
	4.1.	Sugerencias que generen reducción de costos reconocidas por el Comité del Plan o similar	Sugerencia presentada por los canales autorizados (buzón físico o electrónico) que se hayan implementado	20
	4.2.	Reducción de los saldos de vacaciones	Al cierre del año con menos de 15 días de vacaciones (personal con más de 2 años de antigüedad)	5
	4.3.	Contribución destacada y reconocida de ahorro	Reconocimiento de la Dirección por aporte que ha contribuido a la generación de ahorros a la compañía	30

Colaboración personal a favor del desarrollo de las personas				
5	5.1.	Tutorías a «Tesisistas»	Dedicación formativa a «tesisistas» hasta la culminación de su investigación o proyecto (tesis únicamente). Puntaje por cada «tesisista».	10
	5.2.	Mentores de Nuevos Profesionales y en ejercicio de labor.	Identificados, formados y con dedicación realizada al servicio de algún NNPP	20
	5.3.	Facilitadores internos de conocimiento crítico valorados por el Comité del Plan	Mínimo una hora dedicada a la formación con un mínimo de 10 participantes por capacitación y 2 veces al año (el departamento de P&O está excluido y los responsables de las inducciones de seguridad)	10
	5.4.	Instructores Externos dentro del ámbito Repsol	Que hayan sido solicitados para actuar como formadores en otras UN fuera del país, o, cursos corporativos con sede en Ecuador	25
6	<b>Respuestas ante situaciones de emergencia, atípicas o contingentes. (Se entiende por emergencia al accidente o suceso que acontece de manera absolutamente imprevista o al suceso operativo que acontece de manera absolutamente imprevista)</b>			
	6.1.	Intervención decidida o heroica ante una emergencia	Reconocimiento de la Dirección por un acto de valor que contribuyó a mitigar una situación contingente o atípica. (excluidos los responsables del evento)	30
	6.2.	Esfuerzo y tiempo de dedicación destacada ante una emergencia	Reconocimiento de la Gerencia de área por un sobre esfuerzo y dedicación prolongada de tiempo de trabajo al momento del siniestro, para su control, mitigación o resolución.	20
	6.3.	Aporte de idea que resuelve una emergencia	Reconocimiento de la Dirección por el aporte intelectual que contribuyó a solucionar el evento emergente	20

Colaboración personal a favor del desarrollo de las personas				
<b>5</b>	5.1.	Tutorías a «Tesisistas»	Dedicación formativa a «tesisistas» hasta la culminación de su investigación o proyecto (tesis únicamente). Puntaje por cada «tesisista».	10
	5.2.	Mentores de Nuevos Profesionales y en ejercicio de labor.	Identificados, formados y con dedicación realizada al servicio de algún NNPP	20
	5.3.	Facilitadores internos de conocimiento crítico valorados por el Comité del Plan	Mínimo una hora dedicada a la formación con un mínimo de 10 participantes por capacitación y 2 veces al año (el departamento de P&O está excluido y los responsables de las inducciones de seguridad)	10
	5.4.	Instructores Externos dentro del ámbito Repsol	Que hayan sido solicitados para actuar como formadores en otras UN fuera del país, o, cursos corporativos con sede en Ecuador	25
<b>6</b>	<b>Respuestas ante situaciones de emergencia, atípicas o contingentes. (Se entiende por emergencia al accidente o suceso que acontece de manera absolutamente imprevista o al suceso operativo que acontece de manera absolutamente imprevista)</b>			
	6.1.	Intervención decidida o heroica ante una emergencia	Reconocimiento de la Dirección por un acto de valor que contribuyó a mitigar una situación contingente o atípica. (excluidos los responsables del evento)	30
	6.2.	Esfuerzo y tiempo de dedicación destacada ante una emergencia	Reconocimiento de la Gerencia de área por un sobre esfuerzo y dedicación prolongada de tiempo de trabajo al momento del siniestro, para su control, mitigación o resolución.	20
	6.3.	Aporte de idea que resuelve una emergencia	Reconocimiento de la Dirección por el aporte intelectual que contribuyó a solucionar el evento emergente	20

## Anexo 2

### **GUIA DEL MODERADOR GRUPO FOCAL**

Proyecto Premio Valores

#### **INTRODUCCIÓN/ ETAPA DE CALENTAMIENTO**

Saludo y bienvenida

*Quiero darles la bienvenida en nombre del GRUPO de IDEAS REPSOL y agradecerles que hayan aceptado participar en esta investigación.*

Presentación de la moderadora

Explicación de cómo un grupo pequeño puede representar a un segmento de la sociedad.

Explicación del motivo de la reunión

*Ustedes han sido seleccionados porque tienen ciertos aspectos en común que son de particular interés para nosotros.*

Explicación de por qué es importante que cada participante dé su opinión con total libertad sobre lo que están viendo

Antes de iniciar, me gustaría establecer algunas reglas con respecto a la participación de cada uno en la reunión.

Primero, siéntanse libres para expresar lo que piensan acerca de los temas que se van a tratar. Si no les importa nos podemos llamar por nuestro primer nombre.

Grabaremos la sesión para poder facilitar nuestro análisis posterior. Debido a eso les voy a pedir que hablemos uno a la vez para que los comentarios queden perfectamente registrados.

Presentación de cada participante

#### **INICIO DE LA DINAMICA GRUPAL**

¿Cuáles son los concursos MUNDIALES de REPSOL que más le han llamado la atención?

¿Cómo conocieron de los concursos?

¿Qué te gusta de los concursos?

¿Porque te inscribes en unos y en otros no?

Ventajas de los concursos

Desventajas de los concursos

¿Cuáles serían las características ideales de un concurso?

Ahora quisiéramos conocer su gusto o preferencias sobre TIEMPO de los

Concursos. (1 mes – 3 meses – 6 meses)

**(PRESENTACION DE LA IDEA-PROYECTO EN MENCION) se presentó el piloto.**

Presentación del proyecto: conocer cuáles son las primeras impresiones que causa el proyecto en los potenciales concursantes

AGRADO O DEAGRADO (RAZONES)

¿Qué opinan de la clase del concurso ligado a valores?

**EVALUACIÓN DE LOS MEDIOS**

¿Te gustaría que fuera invitación por correo más interacción en una red social interna?

**EVALUACION DEL JURADO**

¿Qué puestos desearías que estuviera en el jurado?

**EVALUACIÓN DE LA EXPOSICION**

¿Desearías que las mejores Experiencias se expongan al jurado para una mejor explicación?

**PREMIOS**

¿Te gustaría una ceremonia para la entrega de los premios?

¿Qué tipo de premios te gustaría recibir?

¿Estos premios están acorde al esfuerzo realizado en la EXPERIENCIA que compartiste?

SUGERENCIAS

Sugerencias generales hacia el proyecto

### **Anexo 3**

## **BASES DE LA CONVOCATORIA**

### **“PREMIO VALORES”**

## **GLP ECUADOR**

### **1.- OBJETO DEL PREMIO**

REPSOL GLP ECUADOR convoca la edición anual de “PREMIO VALORES” un reconocimiento institucional que premia a los empleados de Repsol que demuestren su participación en experiencias ligadas a nuestros valores corporativos y que impacten de manera positiva en:

El negocio

Las áreas de influencia directa

La calidad de vida de otros colectivos sociales

La convocatoria de estos premios es una de las iniciativas con las que la organización pretende impulsar la aceleración del cambio cultural, a través de la materialización de nuestros valores corporativos.

Reconocer los valores que nos unen y que son también valores para la vida y que constituyen un marco de referencia para nuestras actuaciones en el día a día.

Nuestros valores

Integridad

Responsabilidad

Transparencia

Flexibilidad

Innovación

### **Integridad**

Cada uno de nosotros hace tangible este valor cuando:

Respetamos y cumplimos los compromisos que adquirimos tanto en el ámbito personal como el profesional.



Reconocemos los logros y canalizamos adecuadamente las medidas para corregir los comportamientos inadecuados.

Somos coherentes entre lo que creemos, lo que decimos y lo que hacemos.

Valoramos a la persona y damos visibilidad a las aportaciones y logros de los demás.

### **Transparencia**

Cada uno de nosotros hace tangible este valor cuando:

Actuamos de forma clara, respetuosa y constructiva generando relaciones de confianza.

Compartimos con proactividad, de forma responsable y rigurosa, información, ideas, propuestas.

### **Flexibilidad**

Cada uno de nosotros hace tangible este valor cuando:

Escuchamos y valoramos las opiniones y aportaciones de los demás.

Preguntamos y tenemos en cuenta las opiniones y necesidades de todas las personas involucradas.

Consideramos y adecuamos al contexto y realidad local donde opera la compañía.

### **Innovación**

Cada uno de nosotros hace tangible este valor cuando:

Nuestro afán de aprendizaje constante nos lleva a cuestionarnos lo establecido y estar abiertos a incorporar nuevas ideas para conseguir los mejores resultados posibles.

Compartimos aciertos y lecciones aprendidas como una fuente de aprendizaje dentro y fuera de la compañía.

### **Responsabilidad**

Cada uno de nosotros hace tangible este valor cuando:

Valoramos las consecuencias de nuestras actuaciones y decisiones, así como su impacto en las personas y la imagen de la compañía.

Miramos más allá del momento actual trabajando para el futuro de la compañía.

Damos lo mejor de nosotros mismos y generamos relaciones de confianza dentro y fuera de la compañía para que alcancemos nuestros proyectos y retos compartidos.

## **2.- QUIÉNES PUEDEN OPTAR A LOS PREMIOS**

Para poder participar en los “PREMIOS VALORES” se tiene que:

Ser empleado activo de la empresa y pertenecer al Negocio de GLP Ecuador con contrato indefinido (no temporal). Siempre y cuando no sea miembro del Jurado y del equipo promotor del proyecto.

Participar de manera grupal (máximo 3 personas) o individual.

Debe mostrarse formalmente el desarrollo de la experiencia concursante con evidencias concretas de la misma.

## **3.- REQUISITOS DE LOS EXPERIENCIAS**

### **Cómo presentar las experiencias:**

Para los empleados que disponen de código de usuario podrán ingresar las experiencias a la plataforma *IdeasEnAcción*: <https://glp-ecuador.ideas4all.com/>.

Para los empleados sin código de usuario:

Los jefes o supervisores de cada Planta serán los encargados de introducir las experiencias recabadas del personal en la plataforma.

Para el efecto, los jefes o supervisores deben identificar al autor de la experiencia detallando los siguientes datos: nombre y apellidos del autor de la experiencia, lugar de trabajo y medio de contacto en caso de resultar ganador. Si no se establece ningún medio, será contactado a través del mismo jefe o supervisor de Planta por medio del cual participó.

Para presentar las experiencias se deberá incluir la siguiente información:

Título de la experiencia

Descripción de la experiencia

Número de beneficiarios

Tipo de beneficiarios: indicar si se trata de una actividad que beneficia al negocio, a las áreas de influencia directa o a otros colectivos sociales

Periodicidad

Valor al que se asocia la experiencia

Nombre del concursante

Área a la que pertenece

Evidencias que ratifican los hechos (fotos, vídeos, testimonios de beneficiarios, comentarios de pares, jefes o colaboradores, notas de prensa). De conformidad con la normativa nacional vigente, queda expresamente prohibido que las fotos o videos que se presenten contengan imágenes de niños, para precautelar sus derechos a la imagen, buen nombre y la reserva a su entorno familiar.

#### **4.- PLAZO DE PRESENTACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS**

El año 2016 serán premiadas las experiencias ejecutadas durante el periodo 01/01/2015 – 31/12/2015.

La fase de inscripción de las experiencias será a partir del 10 de Febrero hasta el 19 de Marzo del 2016, ambos días inclusive.

#### **5.- HITOS DEL PROYECTO**

Para desarrollar e implementar el proyecto se tomará en cuenta el siguiente cronograma de actividades:

Campaña de expectativa: del 26/01/2016 hasta 09/02/2016

Campaña de lanzamiento: periodo 10/02/2016-19/03/2016, ambos días inclusive.

Activación del concurso a través de Líderes de Opinión

Primera selección de experiencias: 1 al 7 de abril

Presentación de experiencias al Jurado: 13 de abril, se presentarán solo las experiencias pre seleccionadas.

Voto de los empleados: 16 de abril. Solo se podrán votar por las experiencias pre seleccionadas.

Elección por el Jurado: 20 de abril.

Comunicación a finalistas: 25 de abril.

Ceremonia de Reconocimiento: 30 de abril

10. Difusión de la experiencia ganadora: Desde el 1 de Mayo hasta el 1 de Julio.

## **6.- MECANISMO DE SELECCIÓN**

1. En una instancia inicial las experiencias serán evaluadas para identificar si se alinean con el concurso propuesto. La valoración es SI / NO, a cargo de un Comité Ad-Hoc que será integrado por un representante de Personas y Organización y los miembros del Comité Ejecutivo de la Unidad de Negocio GLP Ecuador.

2. Las experiencias seleccionadas serán presentadas ante el jurado por sus proponentes, teniendo derecho a utilizar -a libre creatividad- todos los recursos de apoyo que consideren pertinentes. Esto es vídeos, testimonios presenciales de beneficiarios, audios, recursos visuales, etc.

3. Una vez seleccionadas las experiencias por parte del Jurado, éstas se someterán a votación de los empleados de GLP Ecuador. De acuerdo al número de votos tendrá una variable de calificación de acuerdo a la tabla técnica.

4. El Jurado presenciará todas las presentaciones y después de deliberar, calificará las experiencias de acuerdo a la tabla de calificación y levantará un acta con los resultados.

5. Solo podrá resultar elegido 1 ganador.

Los empleados podrán comentar las experiencias de los demás compañeros, sin embargo, los comentarios no cuentan a la hora de que se otorgue el premio.

## **7.- CRITERIOS DE VALORACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS**

En una instancia inicial las propuestas serán evaluadas para identificar si la experiencia está alineada con el concurso propuesto, la valoración puede ser Si /No.

Las experiencias que pasen esta primera selección serán calificadas según los siguientes criterios: Beneficiarios, trascendencia e impacto.

Estableciendo que:

Beneficiarios se refiere exclusivamente al número de personas para quienes se desarrolló la experiencia

Trascendencia se relaciona con la naturaleza de la causa, en qué mejora el negocio o calidad de vida de los beneficiarios

Impacto se relaciona con la huella que la experiencia deja en la vida de las personas y en la compañía, en su reputación corporativa.

Voto del público: se refiere a la cantidad de votos “Me gusta” que obtengan las experiencias pre-seleccionadas por parte de los empleados.

## 8.- TABLA TÉCNICA DE EVALUACIÓN

### 9.- JURADO

Puntaje	Voto del Público	Beneficiarios	Trascendencia	Impacto
1	Baja: 1 a 20	Baja: 1 a 50	Baja	Baja
2	Media: 21 a 50	Media: 50 a 200	Media	Media
3	Alta: Más de 51	Alta: más de 200	Alta	Alta

El Jurado estará conformado por las siguientes personas:

Comité Unidad de Negocio GLP

Gerente de P&O Ecuador

## 10.- DOTACIÓN DE LOS PREMIOS

### Ganadores

Habrá un único ganador que recibirá como premio una estatuilla tridimensional de 30 cm, diseño original para el evento.

Se entregará carta firmada por el Director agradeciendo la participación.

## 11.- ENTREGA DE LOS PREMIOS

Durante una ceremonia que tendrá lugar el 30 de abril, en el marco de la celebración del Día Mundial del Trabajador.

La entrega del premio al ganador se efectuará previa comprobación de su identidad. Dicha identificación se realizará a través de la cédula de identidad o documento equivalente que acredite su personalidad.

## 10.- PROTECCION DE DATOS

El tratamiento de datos de carácter personal del usuario queda sujeto a lo dispuesto en la Política de Privacidad.

## **Anexo 4**

### **Ficha de Premio Valores**

#### **PROYECTO**

*Nombre de la experiencia / proyecto*

*Descripción detallada de la experiencia / proyecto*

*Detalle cualitativamente quienes han sido los beneficiarios del proyecto (En caso de tratarse de comunidades u otros colectivos beneficiados)*

*Si pueden cuantificarse, indicar el número de beneficiarios. (En caso de tratarse de comunidades u otros colectivos beneficiados)*

*Detalle los objetivos e indicadores alcanzados (En caso de tratarse de un proyecto que beneficie al negocio)*

*Argumente con cuál (es) de los valores corporativos se relaciona esta experiencia / proyecto*

**Anexo 5**

<p><b>Semana 1</b></p>	<p>Día lunes, se coloca el primer afiche de valores, / Responsabilidad /. Empezamos hacer uso de las redes sociales, posteando las fotos y videos sobre preguntas u opiniones sobre este valor específico con nuestro hashtag #nuestrosvaleores. Podrán ser encuestados también los hijos de los trabajadores de Repsol. No olvidar diversificar a los encuestados, personas de planta, de administración, de operaciones, etc. Todos los días debemos de postear por lo menos unas 3 fotos para poder dar movimiento a la red social.</p> <p>El día miércoles, junto con la gente de sistema, pondremos un arte (FLASH) que todos verán en el momento que prendan sus computadoras.</p>
<p><b>Semana 2</b></p>	<p>Día lunes, se coloca el segundo afiche de valores, / Integridad /. Y repetimos el mismo proceso que la semana anterior. Redes sociales toda la semana y el día miércoles contamos con el arte que se puede ver con el encendido de las computadoras.</p>
<p><b>Semana 3</b></p>	<p>Día lunes, se coloca el tercer afiche de valores, / Innovación /. Y repetimos el mismo proceso que la semana anterior. Redes sociales toda la semana y el día miércoles contamos con el arte que se puede ver con el encendido de las computadoras.</p>
<p><b>Semana 4</b></p>	<p>Día lunes, se coloca el cuarto afiche de valores, / Flexibilidades /. Y repetimos el mismo proceso que la semana anterior. Redes sociales toda la semana y el día miércoles contamos con el arte que se puede ver con el encendido de las computadoras.</p>
<p><b>Semana 5</b></p>	<p>Día lunes se coloca el quinto afiche de valores, / Transparencia/. Y repetimos el mismo proceso que la semana anterior. Redes sociales toda la semana y el día miércoles contamos con el arte que se puede ver con el encendido de las computadoras.</p>
<p><b>Semana 6</b></p>	<p>El día lunes ponemos el afiche de la deconstrucción de la estrella, ponemos banners (roll ups) por las oficinas. Trabajamos con las redes sociales pero esta vez se mezcla el material de todos los valores.</p>



**Semana 7**

Semana de lanzamiento. Trabajamos con el afiche oficial, podemos postear el evento en sí. Entregamos el Kit Premio Valores. En el cuaderno tendremos la descripción corporativa de cada valor y las bases del concurso.

**Semana 8 y 9**

Debemos de trabajar con artes, para promover que se inscriban y con las bases del concurso.

**Dos semanas  
antes del  
evento**

Debemos trabajar con artes de recordatorio.