

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

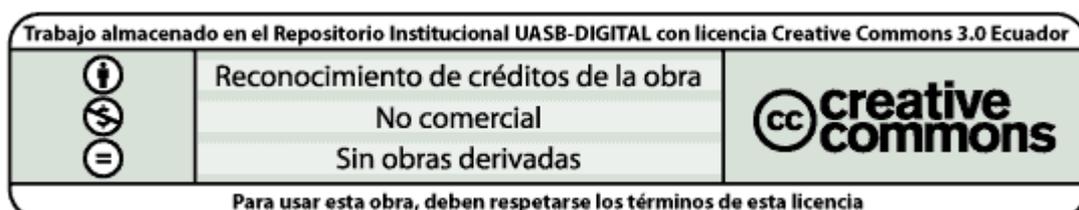
Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**Evaluación del desempeño del Plan de Ahorro de la Compañía
Andes Petroleum**

José Luis Egas Romero

Quito, 2015



CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS

Yo, José Luis Egas Romero autor de la tesis intitulada **Evaluación del Desempeño del Plan de Ahorro de la Compañía Andes Petroleum** mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Dirección de Empresas en la Universidad Andina SimónBolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina SimónBolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaria General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha.

Firma:

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR, Sede
Ecuador**

Área de Gestión

**Programa de Maestría
en Dirección de Empresas**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PLAN DE
AHORRO DE LA COMPAÑÍA ANDES PETROLEUM.**

Autor: José Luis Egas Romero

Tutor: Santiago Ramírez

QUITO - ECUADOR

RESUMEN

El presente estudio está enfocado en evaluar el plan de ahorro de los empleados de la compañía Andes Petroleum Ecuador Ltd. como un beneficio de retención y capacidad de ahorro de los empleados mediante aportaciones mensuales personales y de la compañía. Se prevé analizar los resultados obtenidos por este plan de ahorros como un beneficio que apalanca la retención de personal en la compañía Andes Petroleum Ecuador Ltd. En vista de que siendo un beneficio adicional al salario de los empleados además otorga un premio por la permanencia de aquellos empleados que cumplan con un período de ahorro determinado.

Para este estudio se realizará una investigación bibliográfica de autores que hayan abordado temas de incentivos y control de gestión¹ a sus ejecutivos como bonos, participación de acciones de la empresa, pago de impuestos, así como otro tipo de incentivos propuestos en las organizaciones con el objetivo de generar un apalancamiento positivo para la consecución de los objetivos estratégicos a mediano y largo plazo.

Por otro lado se observarán las condiciones más utilizadas en la administración de fondos de inversión, lo que permitirá al lector conocer con mayor profundidad los diferentes instrumentos financieros con los que se puede diversificar un portafolio de inversión para lograr una mayor rentabilidad. Como conclusión la presente tesis busca conocer si un plan de ahorros de estas características ha logrado aumentar el compromiso y ha sido una herramienta eficaz de retención del personal y el grado de satisfacción que este pueda tener entre sus miembros en el espacio organizacional.

¹(Vergés 2000)(Sepúlveda Duque 2013)(Mackenzie Torres 2014)

AGRADECIMIENTOS

El principal motivo que mueve al hombre es sentirse útil en la sociedad por ello agradezco a Dios por darme la vida, a mi esposa Gisse quién me ha dado el Amor, ternura, cariño, comprensión y sobre todo la paciencia que este tipo de retos requiere, a mis hijos Joel Alejandro, Luis Felipe y Fiorella Sophia por haberme inspirado y darme la alegría, la fortaleza y el Amor para continuar mejorando diariamente en todos los ámbitos de mi vida, a mis padres Fabián y Mercedes, mis hermanos Fabián Alberto y Roberto Daniel que con su cariño, afecto, apoyo siempre han sembrado en mi aquella semilla que va dando frutos en el transcurso de las etapas de la vida, a mis amigos y compañeros de aula quienes desde el primer día de clases fueron solidarios, leales, inspiradores y hasta ahora siguen ahí aunque el tiempo pase inexorable. A todas las autoridades, docentes, personal administrativo de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador quienes me han compartido su conocimiento, experiencia y dado soporte en todas las etapas. A mi tutor Santiago Ramírez quien ha sido una guía en el recorrido de esta investigación y me ha ayudado a terminarla con el estilo que lo caracteriza. Y a la empresa Andes Petroleum Ecuador Ltd. por haberme dado la oportunidad de realizar el presente estudio de investigación y aportar de alguna manera a que continúe creciendo en el sector empresarial de nuestro país.

En general a todos quienes han estado de alguna u otra manera en el transcurso de esta aventura académica.

!!!Gracias Totales!!!

INDICE

1. CAPITULO PRIMERO	9
1.1. Un plan de Ahorros como una herramienta de Retención de Personal. ...	9
1.2. Análisis histórico del plan de Ahorro de Andes Petroleum Ecuador	15
1.3. Diferencias entre un plan de ahorro y de jubilación	21
2. CAPITULO SEGUNDO	24
2.1. Antecedentes del Plan de Ahorro de Andes Petroleum	24
2.2. Características de un portafolio de inversión.....	32
2.3. Títulos de Renta Fija	34
2.4. Títulos de Renta variable	35
2.5. Derivados financieros.....	36
3. CAPITULO TERCERO	38
3.1. Metodología para el Análisis de Datos.....	38
3.2. Análisis Cuantitativo del Sistema de Retención de Personal Plan de Ahorro	43
3.3. Análisis Cualitativo del Sistema de Retención de Personal (Entrevistas)	71
4. CAPITULO CUARTO	76
4.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
4.1.1. Conclusiones.....	76
4.1.2. Recomendaciones.....	80
5 Bibliografía.....	83
ANEXOS	85

INDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

TABLA 1.1 PORCENTAJE DE RETIRO DEL MODELO A.....	16
TABLA 3.1 CUADRO COMPARATIVO MODELOS PLAN DE AHORRO ANDES PETROLEUM.....	41
TABLA 3.2 RESULTADOS PERCEPCIÓN EMPLEADO VALIOSO	44
TABLA 3.3 PERCEPCIÓN DE RETENCIÓN PERSONAL DE EMPLEADOS	45
TABLA 3.4 FACTORES PREDOMINANTES DECISIÓN TRABAJAR EN ANDES PETROLEUM	47
TABLA 3.5 FACTORES QUE MOTIVARÍA A CAMBIARSE DE EMPRESA.....	49
TABLA 3.6 RESPONSABLE DE RETENER AL PERSONAL VALIOSO.....	51
TABLA 3.7 MOTIVACIÓN POSICIÓN DE TRABAJO EMPLEADOS ENCUESTADOS.....	52
TABLA 3.8 BENEFICIO MÁS ATRACTIVO PARA EMPLEADOS ANDES PETROLEUM.....	54
TABLA 3.9 PARTICIPACIÓN PLAN DE AHORRO.....	56
TABLA 3.10 PERCEPCIÓN PLAN DE AHORRO COMO INGRESO ADICIONAL.....	57
TABLA 3.11 NIVEL DE IMPORTANCIA DEL BENEFICIO PLAN DE AHORRO	58
TABLA 3.12 PARTICIPACIÓN PROGRAMAS PLAN DE AHORRO ANTERIORES	60
TABLA 3.13 MODELO DE PLAN DE AHORRO MÁS ATRACTIVO	62
TABLA 3.14 NIVEL DE AVERSIÓN AL RIESGO DE LOS EMPLEADOS	63
TABLA 3.15 FACTOR DE DECISIÓN DE PERMANENCIA PLAN DE AHORRO	65
TABLA 3.16 PERCEPCIÓN DEL PLAN DE AHORRO COMO HERRAMIENTA DE RETENCIÓN DE PERSONAL.....	67
TABLA 3.17 DESEO DE INGRESAR AL PLAN DE AHORRO	69
TABLA 3.18 COMPARACIÓN NO PARTICIPANTES VS. DESEO DE INGRESAR AL PLAN DE AHORRO	69
TABLA 3.19 FACTORES GERENCIALES RETENCIÓN PERSONAL VALIOSO	73
ILUSTRACIÓN 1 FACTORES DEL COMPROMISO EMPRESARIAL.....	10
ILUSTRACIÓN 2 METODOLOGÍA APLICADA SISTEMA RETENCIÓN PERSONAL.....	40
ILUSTRACIÓN 3 RESULTADOS ENCUESTA EMPLEADO VALIOSO	45
ILUSTRACIÓN 4 PERCEPCIÓN DE RETENCIÓN DE PERSONAL.....	46
ILUSTRACIÓN 5 FACTORES MOTIVACIONALES PERMANECER EN ANDES PETROLEUM.....	48
ILUSTRACIÓN 6 FACTORES MOTIVARÍAN CAMBIO DE COMPAÑÍA	50
ILUSTRACIÓN 7 PERCEPCIÓN RESPONSABLES RETENCIÓN DE PERSONAL VALIOSO	51
ILUSTRACIÓN 8 MOTIVACIÓN POSICIÓN EN ANDES PETROLEUM	53
ILUSTRACIÓN 9 BENEFICIO MÁS ATRACTIVO DE ANDES PETROLEUM	55
ILUSTRACIÓN 10 PARTICIPACIÓN PLAN DE AHORROS.....	56
ILUSTRACIÓN 11 PERCEPCIÓN EMPLEADOS IMPORTANTE INGRESO ADICIONAL.....	58
ILUSTRACIÓN 12 NIVEL DE IMPORTANCIA DEL PLAN DE AHORRO.....	59
ILUSTRACIÓN 13 PARTICIPACIÓN PROGRAMAS ANTERIORES PLAN DE AHORRO.....	61
ILUSTRACIÓN 14 MEJOR PROGRAMA PLAN DE AHORRO	62

ILUSTRACIÓN 15 NIVEL DE AVERSIÓN AL RIESGO DESEADA.....	64
ILUSTRACIÓN 16 MOTIVO PRINCIPAL PARA PERMANECER EN EL PLAN DE AHORRO	66
ILUSTRACIÓN 17 APORTE DEL PLAN DE AHORRO A RETENCIÓN DE PERSONAL	68
ILUSTRACIÓN 18 DESEO DE INGRESAR AL PLAN DE AHORRO.....	70
ILUSTRACIÓN 19 INTENCIÓN DE PARTICIPAR DEL PLAN DE AHORRO.....	71

1. CAPITULO PRIMERO

1.1. Un plan de Ahorros como una herramienta de Retención de Personal.

En la actualidad las Compañías sean estas pequeñas, medianas o grandes están buscando mecanismos para fidelizar al personal que labora día a día y con esto obtener los objetivos en términos tanto económicos como de gestión, es por ello que buscan las mejores herramientas a su alcance que le permitan mantener un Staff de recurso humano calificado, comprometido y motivado. En el mundo empresarial existen dos tipos de recompensas las monetarias y las no monetarias (Lerma y Bárcena 2012, 179-245).

En cuanto se refiere a las monetarias podemos a su vez clasificarlas en dos tipos a continuación:

- Las remuneraciones económicas directas como bonos, premios, comisiones, es decir sueldos y salarios pagados de manera mensual generalmente.
- Las remuneraciones económicas indirectas que son vacaciones, gratificaciones, participación de utilidades, servicios y prestaciones sociales entre otras.

También existen las remuneraciones o compensaciones no monetarias y estas en muchos casos son incluso más determinantes para que los empleados valoren más su puesto de trabajo entre las principales tenemos:

- Plan de Carrera
- Capacitación y entrenamiento
- Seguro de Vida y asistencia médica
- Horarios flexibles
- Políticas y procedimientos de personal adecuados
- Desafíos y retos profesionales
- Excelente ambiente laboral

El siguiente gráfico muestra las diferentes dimensiones por las cuales los

empleados se sienten comprometidos con la organización.

Ilustración 1 Factores del Compromiso Empresarial



Fuente: Internet
Elaboración propia.

La presente investigación se enfoca a analizar la herramienta del Plan de Ahorro como un beneficio económico que apalanca la retención de personal estratégico o valioso de la compañía Andes Petroleum.

Antes de continuar con la presente Tesis cabe señalar que los principales Objetivos de este estudio son los siguientes:

- Obtener una evaluación objetiva del desempeño del programa de plan de ahorros de la compañía Andes Petroleum Ecuador que nos permita conocer si este sistema de ahorro ayuda a la retención de personal.

Para lograr este objetivo se han planteado los siguientes Objetivos específicos que se irán abordando en el desarrollo de la Tesis:

- Realizar un análisis histórico de las condiciones que tuvieron vigencia en las diferentes etapas del plan de ahorros.(cuadro comparativo)
- Analizar el comportamiento como herramienta de motivación para el recurso humano que mantiene este beneficio.
- Realizar entrevistas para conocer la satisfacción del desempeño del Plan de Ahorro de los empleados que mantienen este beneficio.
- Comparar los resultados de las entrevistas con encuestas y analizar el grado de deserción del plan de ahorro y así conocer el impacto que tiene este beneficio en la retención del personal de la compañía.

Luego de abordar estos temas el presente estudio pretende responder a la siguiente Hipótesis:

Los empleados que mantienen vigente el Plan de Ahorro que otorga la Compañía aumentan su nivel de compromiso y satisfacción laboral que aquellos empleados que todavía no han accedido a este beneficio.

Para entrar en materia del presente estudio debemos considerar el marco teórico en el cual va a basarse esta investigación por ello es necesario mencionar que existen varias corrientes teóricas que pueden ser asociadas con la vinculación entre la aplicación de un incentivo asociado a la búsqueda de un comportamiento o acción específico por parte de un empleado o del recurso humano en general.

La teoría de agencia, por ejemplo, determinada por Jensen y Meckling (JENSEN y MECKLING 1976) establece que en las interacciones económicas existen dos partes, existe un principal y un agente; el principal contrata al agente para realizar un trabajo por cuenta del principal. Para facilitar la tarea, éste delega parte de su autoridad al agente. De esta relación se pueden derivar algunas dificultades:

- Primero, la información entre las dos partes es asimétrica, es decir, el agente sabe más sobre la tarea que realiza que el principal; el problema de información oculta o de selección adversa.
- Segundo, el principal no puede observar directamente la acción y el nivel de esfuerzo del agente, y es costoso vigilar al agente; el problema de acción oculta o riesgo moral. El agente aprovecha que la supervisión es costosa y tiende a comportarse en forma oportunista.
- Tercera, el resultado de la acción del agente no depende solo de él sino también de factores externos (cambios en la demanda, acciones de la competencia) y es costoso o imposible aislar sus efectos. Si, en estas condiciones, la gerencia insiste en relacionar el pago con el resultado, lo único que hace es aumentar la incertidumbre para el trabajador, sin aumentar su motivación.
- Cuarta, el principal y el agente son racionales y buscan maximizar su utilidad. Las mejores decisiones para el agente pueden parecer malas para el principal, a no ser que el agente esté debidamente restringido. En este caso estará privado de autoridad y la relación perderá sentido.
- Por último, el agente preverá que el gerente aumentará el estándar de desempeño si revela su verdadera capacidad de trabajo, y tiene un incentivo perverso para restringir su desempeño. (Gorbaneff, Torres y Cardona 2009, 77-78).

Por otro lado al hablar de teorías de Retención de personal otros autores abordan el tema como al arte de “administrar para conservar a la gente con el objetivo que no abandonen la organización; significa evitar la excesiva movilidad laboral, con el fin de que el trabajador sea leal hacia la empresa por un período prolongado” (Puri 2001).

El concepto de Retención de personal surge a partir de un nuevo problema que enfrentan las empresas: el creciente aumento de movilidad laboral de los

empleados calificados, que resulta muy costosa y pone en peligro la estabilidad de las compañías.

Esta situación obliga a las empresas a tomar acciones preventivas y correctivas para lograr retener a los empleados más valiosos para ellas. De ahí la necesidad de crear una cultura a medida para retención del personal clave o valioso, a partir de un diseño o estrategia propia.

De acuerdo con B. Lynn Ware y Bruce Fern (2001), ninguna estrategia de retención que se enfoque en una sola dimensión del problema podrá tener éxito. Es por esta razón que el presente estudio pretende buscar que otros factores relevantes son aquellos que la Compañía Andes Petroleum debería considerar además del Plan de Ahorros siendo este un beneficio económico ya que en las actuales condiciones de la Industria de Petróleo y Gas va a ser necesario utilizar otras herramientas no económicas, es por esto que para definir una estrategia de retención, cada empresa deberá investigar su problema de rotación en profundidad, averiguando la multiplicidad de factores que están involucrados en el problema y para ello, será necesario mirar los principales factores críticos por las cuales los empleados deciden quedarse o no en las organizaciones como por ejemplo:

- ¿Qué es para la empresa un empleado valioso, calificado o con talento?
- ¿A quiénes quiere retener y por cuánto tiempo?
- ¿Qué es lo que motiva a mis empleados a irse a otras empresas?
- ¿Qué es lo que motiva a mis empleados a quedarse en esta empresa?
- ¿Cuánto me cuesta perder un empleado valioso?
- ¿Cuánto dinero voy a invertir y cómo en retener al personal calificado-talentoso?
- ¿Quiénes son los responsables de la retención del personal?
- ¿Qué tipo de acciones preventivas y correctivas deben tomar?
- ¿Cómo se van a implementar?

Estas serían algunas de las interrogantes que en el caso Andes Petroleum se deberá responder antes de realizar cualquier ajuste a su estrategia de retención de personal pero antes de este análisis es necesario analizar acerca de

los modelos de retención de personal que existen.

Existirán tantos modelos de retención de personal como empresas y mercados, dado que cada modelo se diseña y se gestiona a medida. Los problemas y las soluciones de retención serán diferentes según se trate de una empresa madura o en crecimiento; o según se trate de una empresa de consumo masivo o de tecnología. Deberán tomarse en cuenta las particularidades de cada tipo de industria o empresa y de cada mercado para definir la estrategia más acorde.

Es el mercado el que determina el movimiento de los empleados a pesar de los esfuerzos de las empresas por hacer que éstas resulten agradables para trabajar e incluso resuelvan los problemas que pueden llegar a causar la salida de los empleados, pero no se puede evitar que los empleados estén expuestos a oportunidades atractivas (Capelli 2000, 103-11). Por esta razón recae en la gerencia de cada departamento el hacerse cargo de los índices de retención de personal, y en la Compañía que los sistemas se encuentren alineados a una estrategia de retención eficiente. Diferentes tipos de incentivos pueden establecerse como herramientas efectivas en la consecución de dichos objetivos, inclusive por largos períodos de tiempo pese a las crisis económicas o cambios de índole regulatorio.

Los empleados esperan de las empresas que los valoren y respeten, además les brinden posibilidad de desarrollo de carrera y ser considerados valiosos por la experiencia adquirida así como la contribución que han entregado a las empresas. Por ello una cultura de retención de personal debería proveer a los empleados menos control y coerción en cambio deberían darles mayor empoderamiento y tener confianza que los resultados no solamente se miden a corto plazo sino darles un mensaje de que sus ideas son bien recibidas y que el nivel de toma de decisiones es a todo nivel y no solamente de acuerdo a su jerarquía.

Cabe destacar que en una organización una política de retención de personal integral los gerentes de cada área juegan un papel protagónico en las prácticas de retención de personal y está comprobado que éstos tienen una gran

influencia en el nivel de compromiso del empleado con la organización (Lynn Ware 2001). Es por ello que la responsabilidad de retener al personal clave es compartida con los gerentes es por ello que los gerentes son co-responsables de diseñar estrategias y tácticas para fortalecer el compromiso de sus empleados.

Es importante señalar que cualquier estrategia de retención puede ser llevada a cabo con éxito siempre que la entrene a sus gerentes para que releven los factores problemáticos y los provea de herramientas que pueda apoyar en la retención de su personal clave o talentoso.

En este contexto, resulta necesario que los gerentes saquen el mayor provecho de cada encuentro para motivar y generar compromiso en sus empleados.

En el caso de Andes Petroleum el plan de ahorro forma parte de la estrategia de retención de personal en vista de que siendo parte del paquete de beneficios económicos conocida como la Política para el programa de retención & Ahorro cuyo objetivo es establecer las bases para todos los empleados puedan acceder a este beneficio ya que ha sido creado para fomentar y recompensar el ahorro así como para promover la permanencia de los empleados en Andes Petroleum Ecuador Ltd. y de acuerdo a las teoría de retención de personal que han sido mencionadas en este capítulo debería generar compromiso y motivar a los empleados a permanecer en la compañía.

Esto sin embargo como lo veremos en el transcurso de la presente investigación tendrá diferentes dimensiones ya que la problemática actual define que no necesariamente los beneficios monetarios son aquellos que los empleados valoran más sino existen otros Factores Claves de éxito empresarial que muestran las principales motivaciones que mueven a los empleados a mantenerse en las empresas.

1.2. Análisis histórico del plan de Ahorro de Andes Petroleum Ecuador

Se debe mencionar que el plan de Ahorro de Andes Petroleum ha evolucionado en el tiempo por diferentes causas de índole legal y financiera tanto

en el país como en el exterior. Por ello podemos hablar de tres diferentes modelos que fueron manejados desde su creación como son:

Modelo A.

La primera etapa consistía en un Programa de Jubilación que fue creado en el año 2001. El dinero fue invertido en un Portafolio de Inversión diversificado principalmente con Fondos Mutuales en el exterior, administrados por un bróker extranjero, con plazo fijo de 10 años, es decir que este fondo fue diseñado para que termine en diciembre de 2011.

El empleado elegible al plan debía estar trabajando por un tiempo de por lo menos 6 meses en la empresa, podía solicitar ingreso al Plan de Ahorro los meses de Enero, Abril, Julio, Octubre de cada año.

El aporte mínimo debía ser el 3% hasta un 10% de su sueldo base. El aporte de la empresa era el doble del empleado, hasta máximo el 5% del sueldo base.

Cuando el empleado se retiraba del fondo no existía la posibilidad de reingreso al Plan de Ahorro.

Algunas de las características de este modelo en cuanto al retiro voluntario del plan de ahorros eran las siguientes:

- El empleado podía retirar todo su capital más intereses ahorrados, sin embargo la Contribución de la compañía podía acceder de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 1.1 Porcentaje de Retiro del Modelo A

AÑOS APOORTE	PORCENTAJE RETIRO
0 a 3	0%
3 a 4	50%
5	75%
Más de 5	100%

FUENTE: Datos históricos Empresa

Elaboración propia.

Modelo B.

La segunda etapa la Compañía pensando en las necesidades de los empleados y en los cambios en las leyes ecuatorianas, se rediseña el programa para que sea un Programa de Ahorro y para que exista la posibilidad de retirar los fondos sin penalidad, dependiendo de la razón del retiro sin embargo por la crisis del 2008 denominada "crisis supprime" todas las bolsas cayeron significativamente ocasionando cuantiosas pérdidas para todos los productos financieros a nivel mundial como fue el caso del Fondo de Jubilación de Ande Petroleum entre los años 2006 a 2011 y lo detallaremos más adelante en el desarrollo de la tesis.

El empleado que deseara ingresar al plan podía hacerlo desde el primer día de trabajo, en el cual es elegible por primera vez a participar, los porcentajes de aporte de los empleados van desde del 3% como mínimo a un máximo del 20% de su sueldo base.

El porcentaje de contribución elegido por cada participante podía incrementarse o disminuirse con treinta días de anticipación, enviando un formulario firmado para tal fin. La contribución del beneficiario al plan se realizaría por deducción de nómina y todas las contribuciones hechas por un beneficiario se acreditaban a su cuenta al cierre de cada mes.

De igual forma la compañía aporta hasta un máximo del 5% y un mínimo de 3% de sueldos básicos del empleado.

Todas las contribuciones de los beneficiarios y los aportes de la Compañía en su nombre se remitían cada mes a la Institución Financiera para la inversión elegida para el efecto, el mismo que procederá según el Plan de inversión aprobada por el Consejo Administrativo y sus políticas de inversión.

En cuanto a los retiros de fondos se aplicaban las condiciones que a continuación se muestran siempre y cuando tal pedido se haga con treinta días de anticipación.

En este modelo Si existe la posibilidad de reingresar al plan en caso de retiro de fondos.

Como se había explicado pensando en las necesidades urgentes de los empleados se podía realizar retiros totales de los montos acumulados en su cuenta en función a las siguientes estipulaciones:

Retiro de Tipo “A”: Cuando se afecta directamente el empleado o sus dependientes directos (Cónyuge e hijos menores de 18 años y hasta 25 años si están cursando estudios) con enfermedades de suma gravedad, comprobada, no cubierta por el seguro médico, muerte del trabajador o la terminación de su relación laboral con la compañía. El retiro será del 100% de los aportes de la compañía más la rentabilidad del fondo.

Retiro de Tipo “B”: A solicitud del empleado sin necesidad de justificación. El retiro será del 50% de los aportes de la compañía más la rentabilidad del fondo.

Al efectuar los retiros de cualquiera de los dos Tipos los aportes de la empresa más la rentabilidad que tenga a través de los intereses generados en el fondo, estarán sujetas al pago del impuesto a la renta correspondiente.

Así mismo para que el empleado pueda aplicar a cualquiera de estos dos tipos de retiro debía tomar en cuenta las siguientes condiciones:

Retiro de Tipo “A”:

- Haber permanecido como miembro activo del fondo por un período no menor a 6 meses, salvo en los casos de fallecimiento o salida de la empresa.
- Como consecuencia de enfermedades graves del empleado y/o sus dependientes directos o por su salida de la empresa.
- No aplica ningún tipo de castigo, los fondos aportados por la empresa y su rendimiento son entregados en un 100%

Retiro de Tipo “B”:

- Haber permanecido como miembro activo del fondo por un período no menor a 12 meses.
- Por cualquier motivo y en cualquier momento.
- Para este caso se aplica una penalidad del 50% sobre los fondos aportados por la empresa y su rendimiento.

El monto correspondiente sería acreditado en la segunda quincena que corresponda después de 30 días de presentada la solicitud debidamente llenada y firmada en el departamento de Recursos Humanos de la compañía.

Igualmente, en caso de terminación de la relación laboral o muerte del beneficiario, la cuenta de beneficiario podía ser retirada íntegramente por él o por sus herederos, según corresponda.

Cuando el beneficiario opte por retirar sus fondos, en cualquier tipo de retiro, lo hará en efectivo y en la cantidad total. No había retiros parciales de fondos.

Sin embargo se dieron algunas particularidades dentro de la legislación que impidieron continuar con este plan de ahorro ya que la Superintendencia de Compañías comenzó auditar los fondos que superaban los mil dólares americanos. Así mismo el Servicio de Rentas Internas **SRI** emitió resoluciones en las cuales pedía la declaración Patrimonial al representante legal de fondos mayores a cinco millones de dólares americanos y como este fondo superaba este monto cumplía con este requisito generando un problema para la administración del fondo.

Adicionalmente como se mencionó la Crisis Suprime del 2008 hizo que los mercados de capitales tengan notorias pérdidas a nivel mundial como fue el caso de este Fondo de los empleados de Andes Petroleum Ecuador Ltd. Por este motivo en particular el Comité de Plan de Ahorro inició una serie de consultas a los partícipes del plande ahorros de cual posición preferían y como financieramente hablando a mayor riesgo mayor interés, dando como resultado que la mayoría de los encuestados se decida por tener un riesgo bajo y rentabilidad moderada, por este motivo el Comité de Plan de Ahorro invirtió en una póliza de renta fija en el exterior específicamente en Panamá a una tasa de interés fija del 4% por un período de 3 años a partir del año 2009.

Por último en el año 2011 se liquida el fondo y se decide nacionalizar el dinero ahorrado hasta ese momento lo cual genera el Modelo que se analizará más adelante.

Modelo C.

La tercera etapa se convierte en el modelo actual de Plan de Ahorro como un Programa de retención de personal el cual incentiva, motiva y premia el ahorro a los empleados que se mantengan en la empresa desde el año 2012 hasta el año 2016 tiempo de vigencia del Programa de Retención y Ahorro otorgado por la empresa.

De acuerdo a lo expresado anteriormente luego de varias crisis económicas que afectaron las bolsas de valores en donde estos fondos mantenían indexados sus inversiones y otros aspectos de carácter legal el Comité de Plan de Ahorro de este fondo tomó la decisión de nacionalizar al Plan de Ahorro es decir deja de tener un administrador internacional para comenzar a trabajar con entidades financieras locales y así mantener el dinero en el país a través de productos bancarios creados específicamente para los fines de ahorro empresarial.

Las condiciones de cualesquier plan de ahorro pueden cambiar de acuerdo a la administración y empresa que esté manejando el fondo, sin embargo en el caso particular de la compañía en estudio quienes están invitados a participar en este plan de ahorro deben conocer ciertas características que se detallan a continuación:

Este plan de ahorros está diseñado para aquellos empleados permanentes de la compañía Andes Petroleum Ecuador Ltd. que estén dispuestos a ahorrar entre el 2% hasta el 4% de su sueldo mensual nominal, las contribuciones se deducirán del pago al final del mes corriente y se depositarán todos los meses, inmediatamente después de procesar el Rol de pagos mensual.

La compañía por su parte aportará el duplo del porcentaje que el empleado ha decidido aportar mensualmente, sin embargo este aporte no podrá sobrepasar al 4% del sueldo nominal de cada empleado. Esto quiere decir que si un empleado aporta el 3% al finalizar el período establecido para el ahorro recibirá un 200% adicional del valor nominal ahorrado hasta ese momento. Esta contribución adicional la Compañía la depositará en el Plan de Ahorros de cada empleado al finalizar el quinto año de aporte ininterrumpido.

Las condiciones al Plan de Ahorros tanto de los empleados como las contribuciones de la Compañía se gestionará a través del Banco del Pichincha en un producto creado para este tipo de ahorro programado.

El plan de ahorro de cada empleado será administrado como una cuenta de ahorros que se capitaliza diariamente en una cuenta local del Banco del Pichincha que ha sido abierta para cada empleado y exclusivamente destinado para este fin. Por tal motivo otra consideración que ha puesto la Compañía es que los empleados no deben realizar ningún retiro parcial ni total de la cuenta de este fondo de ahorro hasta la finalización del período establecido es decir cinco años, caso contrario perderán el derecho a recibir el premio estipulado.

Cada empleado tiene acceso al sitio web designado por Banco del Pichincha para verificar los aportes realizados individualmente, así como cuando llegue el período de aporte por parte de la compañía, motivo por el cual no es necesario emitir estados de cuenta Individuales, la responsabilidad del comité es exclusivo en preparar reportes de acuerdo a la información proporcionada por los administradores del plan de ahorros.

Actualmente se ha implementado un link en la intranet de cada empleado que contiene el resumen de los aportes realizados por los partícipes es decir los empleados que participan del plan de ahorros así como también los intereses ganados en el período.

1.3. Diferencias entre un plan de ahorro y de jubilación

Los planes de ahorro y jubilación tienen la misma esencia en cuanto se refiere a la acumulación de dinero para financiar proyectos a futuro, sin embargo existen varias diferencias entre un plan de ahorro y uno de jubilación, las cuales pueden resumirse en los siguientes puntos:

- Un plan de ahorros es Fondo de inversión que permite acumular cierta cantidad de dinero y a discreción de los empleados, estos a su vez

pueden retirar y usar este capital e intereses según la conveniencia de este. En cambio un plan de jubilación es un fondo de amortización que nos permite ahorrar cierta cantidad de dinero por un tiempo determinado que permitirá poseer una pensión de acuerdo al capital acumulado, en otras palabras el plan de ahorros es un producto financiero que nos permite ahorrar cierta cantidad de dinero para algún proyecto específico de corto plazo en cambio los planes de jubilación que ayudan a los individuos separar dinero mandatoriamente para ser utilizado después de jubilarse por lo tanto corresponden cargos por multa si se retira el dinero antes de la edad de jubilación, salvo ciertas circunstancias.

- Como en cualquier otra modalidad de planes de pensiones, las contingencias susceptibles de cobertura en el sistema individual son las siguientes: jubilación o situación asimilada; invalidez laboral total y permanente para la profesión habitual o absoluta, y permanente para todo trabajo; y muerte del partícipe o beneficiario (titular del derecho a recibir la prestación garantizada por el plan), que puede generar una pensión de viudedad u orfandad. De acuerdo con la legislación específica de los planes de jubilación, cada plan puede cubrir todas o sólo algunas de estas contingencias, de acuerdo con su propio reglamento.
- Los planes de pensiones de sistema individual, en los que la entidad promotora es de carácter financiero y los partícipes son personas físicas, la obligación de efectuar las contribuciones al plan es exclusiva del partícipe. Sobre éste recae la responsabilidad de decidir si continúa o no realizando dichas aportaciones, una vez alcanzada la edad de 65 años. Siempre que dicho partícipe continúe en activo sin acceder a la jubilación, con sujeción a las condiciones establecidas en el reglamento del plan.

- Un plan de ahorro busca financiar compra de bienes o proyectos en un futuro cercano y generalmente no tan onerosos, en cambio un plan de jubilación busca financiar las actividades de aquellos empleados que cesarán sus funciones para dedicarse al descanso y esparcimiento.

2. CAPITULO SEGUNDO

2.1. Antecedentes del Plan de Ahorro de Andes Petroleum

Durante la última década el país ha experimentado un crecimiento económico sostenido dentro de la región gracias a un precio del barril de petróleo nunca antes visto en la historia de este hidrocarburo. Este auge petrolero fue considerado como un segundo boom después de la década del 60 en el que nuestro país empezó la explotación de este hidrocarburo, por tal motivo el gobierno vio en este sector estratégico como uno de los pilares de sus ingresos y más aún para el crecimiento del país, este factor hizo que el Estado ponga mayor atención a este sector, lo cual originó una campaña de renegociación de los contratos petroleros firmados con empresas privadas del sector ya que en ese momento la mayoría de empresas tenía suscrito contratos de participación de crudo, un tipo de contrato que a nivel mundial es el más común ya que permite balancear la volatilidad de precios, es decir que la Compañía Privada invierte capitales importantes para extraer la mayor cantidad de crudo, procesarlo y al final participar en porcentajes determinados en su contrato, lo cual le ayuda a tener una situación financiera de bonanza para aguantar en momentos cuando los precios se encuentren a la baja. Esto quiere decir que vende el petróleo que le corresponde luego de la repartición con el Estado al precio que negocie en el mercado internacional, lo cual genera una importante rentabilidad frente a las inversiones que se comprometió realizar de acuerdo al contrato suscrito.

Fue entonces que el gobierno decide cambiar la modalidad de todos los contratos de Participación con las Compañías petroleras privadas a otro tipo de contrato conocido como Prestación de Servicios, cuyo modelo de contrato permite al Estado disponer de todo el petróleo producido como el único dueño del crudo que extraen las Empresas Operadoras Petroleras a cambio del pago de una tarifa fija por barril, de esta manera es el único beneficiario del spread de la tarifa pagada por barril y los precios internacionales, obteniendo importante rentabilidad para las arcas fiscales.

Sin embargo el cambio de reglas del juego para las compañías no solamente afectó a estas sino que también reguló la participación de las utilidades a los trabajadores del sector petrolero ecuatoriano quienes fueron afectados directamente en la reducción de la participación de utilidades del 15% que dictamina el código laboral a un 3% para los empleados y sus familias regulando además el 12% restante entregado a proyectos para el desarrollo de la región en donde se extrae el crudo, ocasionando una importante disminución de los beneficios económicos que recibían los trabajadores de este sector estratégico.

Por esta razón las compañías petroleras que renegociaron sus contratos se vieron obligadas a planificar mejor sus recursos financieros, humanos y materiales que hasta ese momento no tenían un impacto tan importante en la estructura de sus costos y gastos. El presente estudio está enfocado en evaluar el plan de ahorro de los empleados de la compañía Andes Petroleum Ecuador Ltd. como un instrumento financiero capaz de obtener rentabilidad mediante una buena administración de los recursos que se obtienen de las aportaciones mensuales que incrementan un fondo de inversión. Además observa la estrategia que recursos humanos ha escogido para que este beneficio otorgado a los ejecutivos de la compañía tenga el impacto positivo al ser una herramienta de retención de personal y al mismo tiempo herramienta de motivación para continuar aportando a la compañía. Ya que la crisis de finales de los años 90 e inicios del milenio del sistema bancario en la que todas las instituciones financieras, inclusive aquellas que habían demostrado mayor solidez, son objeto de rumores de malos manejos financieros y falta de solidez en el sistema bancario ecuatoriano ha creado desconfianza en los cuenta-ahorristas y peor aún causa incertidumbre en la colectividad ocasionando retiros masivos del sistema bancario local de quienes confían su dinero fruto del esfuerzo de varios años de trabajo.

Por esta y otras razones de índole económica como son el riesgo país o las tasas interbancarias altas, las empresas han creído conveniente contratar planes de ahorro para sus empleados generando motivación entre sus colaboradores que se sienten respaldados por este tipo de incentivos por parte de sus empleadores por otro lado ayuda a mantener un espíritu de ahorro para futuras necesidades o

cumplir proyectos personales lo cual brinda mayor compromiso en el recurso humano además de beneficios tributarios que se generan a partir del aporte adicional que las compañías realizan a sus colaboradores teniendo una mayor base para la deducción de impuestos.

En vista de lo expuesto anteriormente la compañía Andes Petroleum Ecuador Ltd. ha implementado desde hace algún tiempo un sistema de ahorro para sus empleados que lo deseen, dicho plan de ahorros se establece como un beneficio adicional para empleados directos que se inició en Enero de 2001, que en principio fue el de crear un fondo de Jubilación en el exterior para mitigar el riesgo del sistema financiero local, aunque como se ve en el análisis histórico del plan hubo variaciones para beneficio de los empleados participantes del mismo.

Para entender mejor de que se trata este beneficio debemos conocer los siguientes términos y tópicos que se utilizarán a lo largo del presente estudio:

Consejo de inversiones

Se refiere al Comité de Plan de Ahorro y Representación Legal del Plan de Ahorro Empleados Andes, el mismo que es designado como Protector del Plan de Ahorro y será conformado por empleados y/o ejecutivos acreditados por la Compañía.

Compañía

Se refiere a ANDES PETROLEUM ECUADOR LTD., y/o cualquier otra compañía adquirente de las participaciones de Andes Petroleum Ecuador Ltd.

Salario Base

Sueldo mensual pagado por la Compañía a un empleado por los servicios prestados.

Empleado

Una persona natural que mantiene un Contrato de trabajo con la compañía en relación de dependencia.

Fecha de reingreso

La fecha en la que un empleado decide reingresar al Plan de Ahorro, después de haberse retirado de la misma. Es la fecha en la que el empleado acepta responsabilizarse nuevamente de la adquisición de los derechos cuando decide reingresar a esta.

Fondos

Son todas las aportaciones del empleado y de la Compañía, que pasan a propiedad del Plan de Ahorro y que serán invertidos según la resolución directa o por delegación del Comité de inversiones y que estarán en custodia de una o varias Instituciones Financieras o Bancas de Inversión debidamente.

Institución Financiera

El Banco Nacional o Extranjero, o la Banca de Inversión que custodia los fondos del Plan de Ahorro y que cuenta con todas las garantías y autorizaciones, seguros y protecciones que los respaldan, a través del SIPC (Securities Investor Protection Corporation) y el FDIC (Federal Deposit Insurance Corporation) para protección de depósitos bancarios.

Asesor Financiero

Es la entidad o intermediaria financiera, registrada bajo el SEC (Security Exchange Commission), responsable de ejecutar las resoluciones relativas a las inversiones de los dineros del Fondo, de controlar la evolución de tales inversiones o activos del Fondo, según las directrices establecidas por el Comité de inversión y a la vez recomendar todas las herramientas legales, financieras y administrativas necesarias para cumplir con el objeto del Plan de Ahorro.

Beneficiario

El empleado que cumple con los requisitos de elegibilidad establecidos, es decir haber cumplido con los 90 días luego de su fecha de contratación.

Cuenta Individual

Significa todos los valores en efectivo y otros activos derivados de las contribuciones de tal beneficiario/empleador y las aportaciones efectuadas en su favor por la Compañía, que están en custodia de la Institución Financiera, conforme el marco del Fondo, para el beneficio del Beneficiario/empleador.

Plan de Inversión

Conjunto de alternativas presentadas por la Institución Financiera con la colaboración del Asesor Financiero y aprobada por el Comité de Plan de Ahorro las mismas que podrían ser revisadas periódicamente por estos en beneficio de los beneficiarios y que estarán en función de la Estrategia de Inversión.

Dado que la razón de ser de este Plan de Ahorro son los empleados o partícipes directos de este beneficio es necesario conocer también los derechos y obligaciones de estos hacia con el Plan de Ahorro de Andes Petroleum Ecuador Ltd.

El hecho de que un empleado de la Compañía se convierta en un Beneficiario del Plan de Ahorro no podrá entenderse como una ampliación de sus derechos como empleado, ni podrá considerar un Beneficiario que tiene más derechos que los expresamente otorgados que aquellos que no estuvieren dentro del Plan de Ahorro.

La razón de ser este Plan de Ahorro es crear y mantener una filosofía de ahorro de los empleados además de incentivar y motivar a quienes todavía no se hayan adscrito al mismo por otro lado el dinero acumulado producto de los aportes de los beneficiarios en este caso los empleados de Andes Petroleum Ecuador deben ser invertidos en productos capaces de mantener una seguridad que satisfaga a todos los involucrados es por ello que se existen ciertas políticas y objetivos de inversión como a continuación se especifican.

El Plan de Ahorros de Empleados Andes Petroleum tiene como objetivo proporcionar un mecanismo para que los empleados que participen realicen contribuciones regulares a través de deducciones de nómina, a su elección, a fin de proporcionar ahorros a mediano plazo que sean disponibles para cuando

termine su empleo o en situaciones de emergencia según lo dispone este Reglamento.

Nivel de Riesgo.

Teniendo en cuenta el mediano o largo plazo que se espera que los Fondos permanezcan en el Plan de Ahorro un grado moderado de riesgo, en términos de variabilidad o volatilidad a corto plazo de los rendimientos, se considera aceptable en las inversiones, en vista que lo que se busca es una rentabilidad consistente a mediano plazo.

Objetivo.

Proporcionar rendimientos moderados y balanceados respecto del riesgo o seguridad de las contribuciones de los Beneficiarios y de los aportes de la Compañía al Plan de Ahorro, es la estrategia de inversión prevista.

Para ello el Comité de Plan de Ahorro podrá establecer un plan de inversión basado en rentabilidad fija, rentabilidad variable o balanceado entre diferentes alternativas de inversión según corresponda el caso, siempre considerando el espíritu del objetivo central de inversión establecido.

Conflicto de Intereses.

Un conflicto de interés significa cualquier interés pecuniario, directo, indirecto, presente o percibido, que tenga cualquier persona directamente relacionada con el Comité de Plan de Ahorro, Protector, Fundadores o en general con cualquier persona relacionada al Plan de Ahorro, en cualquier arreglo, contrato, inversión, transacción u otra materia, en la que el plan de ahorro participe o pretenda participar. Esta calificación se aplicará a personas que sean fiduciarias al Plan de ahorros, incluyendo:

- a. Los miembros del Consejo
- b. Los empleados de la Compañía que sean a la vez firmas autorizadas del Plan de Ahorro, y

- c. Custodios y otros agentes contratados para gestiones relacionadas con las inversiones del Plan.

La Compañía o cualquier agente o funcionario de la Compañía no entrarán en ninguna transacción del Fondo con una parte relacionada con ella, a menos que:

- a. La operación sea necesaria para el funcionamiento o administración del Plan de Ahorro y los términos y condiciones de dicha transacción no sean menos favorables para el Plan que los términos y condiciones del mercado, o
- b. Los valores de propiedad de la parte relacionada con la Compañía o sus agentes, sean valores enlistados en una Casa de Bolsa pública.

Supervisión del rendimiento e información.

Por lo menos anualmente, el Comité de Plan de Ahorro deberá realizar un análisis global del Plan de Inversión de los activos del Plan de Ahorro, que incluya:

- a. Los objetivos señalados ;
- b. Los activos y el flujo de efectivo neto del fondo, el mismo que comprenderá el detalle individual detallado por beneficiario, luego de impuestos tanto en lo referente al Capital como a la Rentabilidad acumulada anual según el correspondiente corte a esa fecha;
- c. Cuentas individuales por beneficiario debidamente ajustadas y cargadas en el sistema de información establecido para el efecto;
- d. Revisión de las perspectivas económicas actuales y de asesores de las inversiones.

El mandato con el Asesor de Inversiones será acordado por escrito, dentro de cuyas normas se espera que el asesor opere, incluyendo los límites de discreción, diversificación, estándares de calidad y las expectativas de desempeño.

El Comité de Plan de Ahorro supervisará la actuación del asesor de inversiones; dicho control incluye la evaluación continua de resultados con

respecto a los estándares apropiados para las inversiones encomendadas por mandato al asesor; así como el estudio del estilo y de la rotación del personal designado por el asesor para estas funciones.

De los rendimientos anuales.

Cada año, al realizar el cierre económico, según corresponda, se realizará la acumulación de la rentabilidad generada hasta la fecha para cada uno de los beneficiarios, tanto de los aportes individuales como los realizados por la Compañía, valores que serán declarados para dentro de la base de ingresos anuales para el pago del correspondiente impuesto a la renta y dicho monto (rentabilidad acumulada – impuestos) será acumulado como capital en la cuenta de individual de cada beneficiario en lo que a contribuciones de la Compañía corresponde.

La rentabilidad se distribuirá en todos los casos de manera acumulada y ponderada en función al monto de capital acumulado a la fecha de corte según corresponda tanto de los aportes individuales como de la Compañía. En lo referente a inversiones de rentabilidad fija, la distribución de rentabilidad se realizará de manera acumulada a la fecha de corte, sin importar que dicho valor se haya devengado o no en su totalidad. En lo referente a inversiones de rentabilidad variable, la distribución de rentabilidad se realizará únicamente al momento en el que la inversión ha sido devengada en su totalidad, sólo en este momento podrá realizarse la distribución bajo los mismo parámetros establecidos en este reglamento, sin embargo, dicho dividendo (utilidad) o descuento (pérdida) se realizará única y exclusivamente sobre la base de beneficiarios activos a la fecha de corte.

Administración de volatilidad

En el caso de que el Comité de Inversiones decidiera invertir en un portafolio balanceado o en general en cualquier producto financiera de rentabilidad variable, la volatilidad máxima aceptable será de + - 10% en períodos acumulados de tres meses. De exceder dicho límite la estrategia será reevaluada por el Consejo en sesión emergente convocada en máximo 2 días,

debiendo tomar una decisión en un plazo no mayor a 5 días, la misma que se deberá documentar en actas según corresponda.

Este plan de ahorros se considera un beneficio para los empleados aportantes debido a que el empleado aporta un porcentaje de su salario a este fondo lo cual le ayuda a mantener un ahorro continuo de sus ingresos y por otro lado la compañía también se convierte en otro aportante más con incentivos a largo plazo lo cual crea un aliciente para quien desee adherirse a las condiciones del plan de ahorro, además de un ingreso adicional a su sueldo base siempre y cuando permanezca el tiempo establecido por el contrato firmado entre las partes.

La compañía también le interesa mantener este plan de ahorro ya que tiene beneficios de índole tributario debido a que estas erogaciones de fondos pese a que no constituyen gastos directos a sus operaciones son considerados deducibles del impuesto a la renta para la empresa al momento de ser registrados en cuentas contables ya que se relacionan a los pagos entregados a sus empleados como parte del paquete de beneficios vigente siendo estos generadores de ingresos futuros para la compañía.

2.2. Características de un portafolio de inversión

Un portafolio de inversiones o también conocido como cartera de inversiones no es sino el conjunto de títulos valores de renta fija y renta variable que posee una determinada inversión dentro del universo de activos², dicho portafolio de inversiones tiene un nivel de riesgo de acuerdo a la composición de títulos de renta fija o variable que haya escogido el gestor de cartera.

También podemos decir que los portafolios de inversión son instituciones de inversión colectiva. Pretenden agrupar el ahorro de los inversores particulares con el objeto de constituir una cartera lo suficientemente grande como para que

²Lista aprobada de activos en los que puede invertir un gestor de cartera

pueda ser gestionada por profesionales, proporcionar liquidez a los diferentes partícipes y comprar-vender a unos precios que normalmente no estarían al alcance de los particulares.

Por tanto, lo que buscan los fondos es aprovecharse de las "economías de escala" que se dan actualmente en los mercados de capitales, en el sentido de que los grandes inversores tienen siempre un acceso más fácil, barato y con mayor liquidez a los valores que se negocian en estos mercados. Además, la complejidad creciente de los mercados financieros obliga a contar con un asesoramiento profesional, que no siempre está al alcance del inversor particular.

La manera de entrar en un portafolio es comprar una participación. A través de ella, el inversor se hace socio del fondo. El valor de la participación sube y baja, por lo que el inversor gana o pierde temporalmente según la rentabilidad que se vaya adquiriendo y en función de la aportación realizada. Por tratarse de una inversión indirecta, los rendimientos de un fondo están en función del comportamiento de los activos en los que invierte.

La cartera de un fondo es administrada por una sociedad gestora, encargada de decidir la política de inversiones, calcular diariamente el valor de la participación que es el resultado de dividir el patrimonio global para el número de participaciones y en general, del buen funcionamiento del fondo. Existe también una entidad depositaria, a la que le corresponde la custodia del activo que compone la cartera de un fondo y el control de la actuación de la gestora.

Las comisiones deben figurar en el reglamento de los fondos de inversión. Para efectuar cualquier incremento o reducción de las mismas, la gestora debe solicitar permiso a la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Autorizados los cambios, los partícipes que no estén de acuerdo pueden salir del fondo sin que ello suponga ninguna penalización.

Conocer las comisiones permite al partícipe saber no sólo lo que cuesta entrar en un fondo, sino también conocer las características del mismo, ya que los

gastos se adecuan según el tipo de producto.

En general, en estas modalidades de productos se tiende a una tarifa variable, que se reduce de forma progresiva en función del tiempo hasta que desaparece totalmente. La presencia de este tipo de comisiones sirve para desincentivar las operaciones especulativas a corto plazo con estos productos.

Un eficiente portafolio de inversiones es aquel que se ofrece al inversionista el rendimiento esperado más alto posible a un nivel determinado de riesgo para decirlo en otras palabras es aquel cuya mezcla de activos de renta fija y renta variable tienen el rendimiento esperado más alto a un nivel riesgo asumido.

Sin embargo depende de la aversión al riesgo³ de un inversionista para conocer el nivel de riesgo que esté dispuesto a asumir y por ende el grado de diversificación de la cartera que vaya a utilizar, puesto que esto también determinaría el balance que quiera tener de sus activos riesgosos y no riesgosos en la cartera de inversión.

Tipos de activos Financieros

Los activos financieros son activos intangibles cuyo valor no depende de sus características propias, sino que proporcionan derechos legales sobre beneficios futuros. El poseedor de los activos es el inversionista quien ha decidido invertir en determinado título o valor financiero que está sujeto a ciertas características normas de mercados financieros, entre los activos financieros más importantes tenemos:

2.3. Títulos de Renta Fija

Los títulos de renta fija son un tipo de activo financiero que generalmente tiene menor rentabilidad sin embargo también poseen menor riesgo inherente, por

³Aversión al riesgo es la medida que tiene el inversionista para reducir la exposición al riesgo mientras mayor aversión al riesgo tenga tratará de invertir mayormente en activos sin riesgo.

lo tanto se puede decir que el inversionista conservador va a invertir en este tipo de activos financieros en mayor cantidad ya que tiene mayor aversión al riesgo. Entre los títulos de renta fija más conocidos en el mercado tenemos:

- **Bonos del Tesoro Americano-** Son considerados los más seguros del mercado es decir que su nivel de riesgo es casi inexistente, sin embargo los bonos del tesoro americano pagan un interés muy por debajo de otros bonos emitidos por otros países.
- **Obligaciones-** Son valores que pueden ser emitidos por instituciones privadas legalmente constituidas con un interés fijo, con el fin de captar fondos del público e invertir en sus actividades productivas.
- **Papel Comercial-** Es un título valor diseñado para proveer de capital de trabajo a las empresas emisoras, pueden ser emitidas con garantía, su característica principal es que son emitidas a corto plazo, es decir un plazo no mayor a 360 días, su tasa de interés es fija y atractiva para el inversionista, además que el emisor debe tener calificación de riesgo.
- **Certificados de inversión-** Son títulos fiduciarios negociables que tienen por finalidad captar el ahorro interno, ganan un interés fijo, se emiten a un plazo determinado, pueden ser nominativas o al portador.

2.4. Títulos de Renta variable

Los títulos de renta variable son un tipo de activo financiero que no garantiza una rentabilidad fija sino que la rentabilidad esperada depende de las condiciones de mercado, generalmente tienen una mayor rentabilidad que su similar de renta fija, sin embargo esto quiere decir que también tienen un mayor nivel de riesgo para el inversionista con menor aversión al riesgo que ha decidido optar por este activo financiero. El título de renta variable por excelencia es la acción ordinaria o común también se considera como participaciones de la propiedad de la empresa y se define a continuación:

- **Acciones Comunes-** Son los títulos de renta variable más negociados en el mercado bursátil, las acciones tendrán un comportamiento directamente proporcional con los resultados de la empresa que cotiza en bolsa. No garantiza una tasa de interés y su comportamiento muy volátil.

2.5. Derivados financieros

Los derivados financieros nacieron a raíz de la evolución de los mercados financieros y en vista de la mayor volatilidad que estos representan, adicionalmente están sujetos al riesgo intrínseco del negocio y riesgo de tipo de cambio, tasas de interés, precios del crudo y precios de otros commodities. El precio de cualquier contrato de estos deriva su valor del precio del activo financiero subyacente. Entre los principales derivados financieros tenemos los siguientes:

- **Forwards-** Un contrato forward obliga a las partes a comprar o vender un determinado activo financiero en un plazo determinado (en el Ecuador el plazo máximo es de 180 días) a un precio conocido como el precio de ejercicio del forward. Si al final del contrato, en el caso de compra de un forward, el precio del activo es más alto que el precio de ejercicio, el dueño del contrato gana, si es menor pierde.
- **Swaps-** el swap es un intercambio de activos financieros sean estos tasas de interés, tipo de cambio acciones, entre otras. En el swap, el comprador adquiere o vende un activo financiero y se obliga a revender o recomprar la misma cantidad a un precio y en un plazo pactado.
- **Opciones-** una opción brinda al dueño del contrato el derecho mas no la obligación de comprar o vender un activo financiero a un precio dado en un plazo dado. Existen dos tipos de opciones:

1. Opción Call: En este tipo de opción el dueño del contrato a cambio de una prima tiene el derecho de comprar un activo financiero a un precio y en un plazo dado.
2. Opción Put: En este tipo de opción el dueño de un contrato a cambio de una prima tiene el derecho de vender un activo financiero a un precio y en un plazo dado.

3. CAPITULO TERCERO

3.1. Metodología para el Análisis de Datos

El presente Capítulo tiene como objetivo identificar la metodología de investigación en el presente estudio está dada mediante técnicas mixtas de entrevistas al personal considerado clave dentro de la organización así como también encuestas al personal de las diferentes departamentos de la Compañía.

Además se enfoca la problemática que se relaciona a la teoría de agencia-principal mencionada en el marco teórico del capítulo 1 del presente estudio y la manera que estos factores han incidido en la gestión de los empleados quienes finalmente aportan en el desarrollo de las actividades de la compañía y en ese sentido se puede analizar el comportamiento del beneficio económico que otorga la empresa para así conocer el grado de motivación y satisfacción del desempeño que ha obtenido el Plan de Ahorro como una herramienta de retención eficiente.

El método para realizar las encuestas que se ha escogido es la técnica de muestreo deliberado (Babbie 2000) el mismo que es un método no probabilístico en el cual el investigador en este caso el autor de la presente investigación ha utilizado a su criterio la selección de los miembros de la muestra con base al conocimiento acerca de la población, sus elementos y la naturaleza de los objetivos de la investigación por cuanto se quiere sustentar las entrevistas realizadas a los gerentes y/o subgerentes, personal clave de los departamentos de la empresa definido por el investigador contrastado con las encuestas aplicadas con este método tanto en Quito como en el Oriente.

De esta forma se utilizó el formato de encuesta que se encuentra en los anexos de la Tesis adicionalmente se tomaron **86** encuestas tanto en Quito como en el Oriente en donde Andes Petroleum tiene las operaciones es decir Tarapoa como Bloque 14 y Bloque 17.

Por las razones anteriormente expuestas la investigación se enfocó a revisar las principales teorías de retención de personal así como también la teoría

de agencia que nos señala algunos factores por los cuales también los empleados en este caso agentes, estarían dispuestos a maximizar sus beneficios para que resulten un efecto multiplicador en la decisión de continuar laborando en la compañía Andes Petroleum Ecuador Ltd.

A pesar de los factores externos que en la actualidad la industria Hidrocarburífera experimenta tanto por la disminución de beneficios económico del sector frente a los organismos administradores de los Contratos de Servicios suscritos con el Estado así como también la disminución paulatina del precio del barril de petróleo de referencia al crudo ecuatoriano es decir el WTI que ha generado incertidumbre dentro de la industria e inciden de forma directa en el paquete de beneficios que tienen los empleados del sector.

Otro factor que se toma en cuenta es el nivel de compromiso que los empleados mantienen con la Compañía ya que como este factor incide directamente en el accionar diario de cada uno de los colaboradores en una organización que a su vez se sienten motivados si la relación que existe entre los gerentes de área y las diferentes líneas de supervisión hasta llegar a sus diferentes sitios de trabajo por así llamarlo es directa y clara. Este es un tema que a criterio del autor de la investigación llama la atención ya que al tratarse de un personal con una diversidad de edad y más importante aún tiempo de trabajo en la compañía este factor ha variado considerablemente desde la época en que el precio del barril, tipo de contrato e incluso la intervención gubernamental no tenía un peso demasiado estrecho con la estructura de costos de la compañía para con los beneficios que esta otorgaba a sus trabajadores.

En el transcurso de la metodología aplicada también se consideró el momento que vive la industria y el impacto que genera en el personal el hecho de que al tener incertidumbre lo mejor es mantenerse discretos aun así existe también la preocupación de los empleados de conocer cuán valiosos son para sus jefes directos, gerentes de área e inclusive el departamento de recursos humanos que sin duda debería tener un mayor protagonismo en el mensaje que los empleados deben tener de Andes Petroleum.

Por lo anteriormente expuesto la tarea de un buen sistema de retención de personal está basada en que los empleados se sientan a la vez seguros, valorados y motivados no solo en sus puestos de trabajo sino también con los mensajes que la compañía envía como en los esfuerzos que la presidencia realiza para mantener motivado, valorado al recurso más importante. En el caso de estudio el Plan de Ahorro que mantiene la compañía en la actualidad debería incentivar al ahorro, motivar a los empleados con el fin de retenerlos por al menos el tiempo de vigencia de cinco años planteado en la creación del mismo. Y este es un tema que se va a analizar detenidamente mediante la metodología de investigación utilizada que se puede ilustrar a continuación:

Ilustración 2 Metodología Aplicada Sistema Retención Personal



Fuente: Elaboración Propia

Antes de analizar los resultados obtenidos por las encuestas al personal de la muestra deliberada observemos el siguiente cuadro Comparativo el cual resume el comportamiento histórico de los diferentes modelos de plan de ahorro que ha implementado Andes Petroleum a lo largo de diferentes períodos:

Tabla 3.1 Cuadro Comparativo Modelos Plan de Ahorro Andes Petroleum

TIPO DE MODELO	CARACTERISTICAS PRINCIPALES	NUMERO DE PARTICIPES	TIEMPO DURACION
MODELO A	<p>El Programa se crea en Enero 2001 como un Programa de Jubilación. El dinero estaba invertido en un Portafolio de inversión diversificado principalmente con fondos mutuales en el exterior, administrados por un bróker extranjero, con plazo fijo a 10 años. Este fondo fue diseñado para que termine en Diciembre de 2011. En casos de retiros, el empleado podía retirar todo su capital más intereses ahorrados, pero la Contribución de la Compañía se podía acceder de acuerdo a la siguiente tabla:</p> <p>0-3 años: 0% 3-4 años: 50% 4-5 años: 75% >de 5 años: 100%</p> <p>Aporte empleado entre el 3% a 10% sueldo. Aporte Empresa el doble del empleado, hasta máximo el 5%.</p> <p>No posibilidad de reingreso en caso de salida del plan.</p>	306	2001 a 2005
MODELO B	<p>Pensando en las necesidades de los empleados y en los cambios en las leyes ecuatorianas, se rediseña el programa para que sea un Programa de Ahorro y para que exista la posibilidad de retirar los fondos sin penalidad, dependiendo de la razón del retiro. Este cambio entra en vigencia a partir del 1 de Enero de 2005. Se mantienen las condiciones anteriores, con los</p>	363	2006 a 2010

	<p>siguientes cambios:</p> <p>Retiro Tipo A: En caso de enfermedades graves de sus dependientes directos, muerte o discapacidad total del empleado. Cero penalidades.</p> <p>Retiro Tipo B: Sin ninguna justificación. 50% de penalidad de la contribución de la compañía. Adicionalmente se estipula la posibilidad de realizar aportes adicionales al fondo individual de cada empleado, provenientes de utilidades, bonos, etc.</p> <p>Aporte empleado entre el 3% a 20% sueldo.</p> <p>Aporte Empresa el doble del empleado, hasta máximo el 5%.</p> <p>Posibilidad de reingresar al plan en caso de retiro de fondos.</p> <p><i>La crisis Suprime de 2008 ocasiona pérdidas para el Fondo. Se liquida la totalidad del fondo y se devuelven todos los valores a cada empleado para empezar un nuevo programa.</i></p>		
<p>MODELO C</p>	<p>Se implementa un Programa de Retención y Ahorro que es el que está vigente a la fecha. Es concebido como un programa de retención de personal el cual incentiva, motiva y premia el ahorro a los empleados que se mantengan en la empresa. Es un Programa a 5 años plazo que terminará el 31 de Diciembre de 2016. El dinero está en cuentas de ahorro en bancos locales a nombre de cada empleado.</p> <p>Aporte del empleado: 2%, 3% o 4% sueldo mensual</p> <p>No se puede realizar ningún movimiento en</p>	<p>490</p>	<p>2011 a 2016</p>

	estas cuentas y cada año se tiene que demostrar que ningún retiro ha sido realizado; caso contrario, se retira al empleado del programa sin posibilidad de que pueda re-ingresar. La Empresa premiará al final del Programa, es decir en Diciembre 2016, con un monto equivalente al 4%, 6% y 8%, de su sueldo mensual, respectivamente.		
--	---	--	--

Fuente: Coordinador de Beneficios de AndesPetroleum Ecuador Ltd.

Elaboración propia.

3.2. Análisis Cuantitativo del Sistema de Retención de Personal Plan de Ahorro

El objetivo de contar con un sistema de retención de personal tiene varios tópicos que la empresa por intermedio de su departamento de Recursos Humanos pretende obtener.

Dado que la Industria de Hidrocarburos ha sufrido varios cambios en sus formas contractuales, sus políticas de personal y en vista de que el recurso humano que necesario para este tipo de industria es altamente especializado ha obligado a mantener un personal técnico capacitado y con permanente actualización en nuevas herramientas tecnológicas, normas técnicas y otros estándares que la industria requiere.

Estas son suficientes razones para que la compañía Andes Petroleum Ecuador necesite de estrategias y planes de retención de personal que considera clave para continuar con el normal flujo de producción y así mantener su fuerza laboral motivada y comprometida.

Sin embargo este tipo de beneficios también inciden en la estructura de costos directos que debe mantener para la nómina por ello se pensaría que la Presidencia con su Staff de asesores debe estar pensando en los beneficios futuros que este tipo de planes de retención de personal debe generar en compromiso y entrega del personal que labora en la compañía.

Es aquí donde surge la necesidad de analizar los esfuerzos realizados por la compañía para con sus empleados, más aún si el tema central de la presente

tesis es la Evaluación del Desempeño del Plan de Ahorro como una herramienta de retención de personal.

A continuación el análisis cuantitativo de la tabulación de la muestra deliberada de acuerdo al marco metodológico mencionado en capítulos previos a continuación se describe el análisis de cada pregunta:

PREGUNTA 1

A su criterio ¿piensa que Andes Petroleum lo considera como un empleado Valioso?

Con esta pregunta el investigador pretende conocer si subjetivamente cada individuo encuestado se considera como personal valioso o clave dentro de la empresa, departamento, área en general si su aporte agrega valor a la compañía, y se obtuvieron los siguientes resultados:

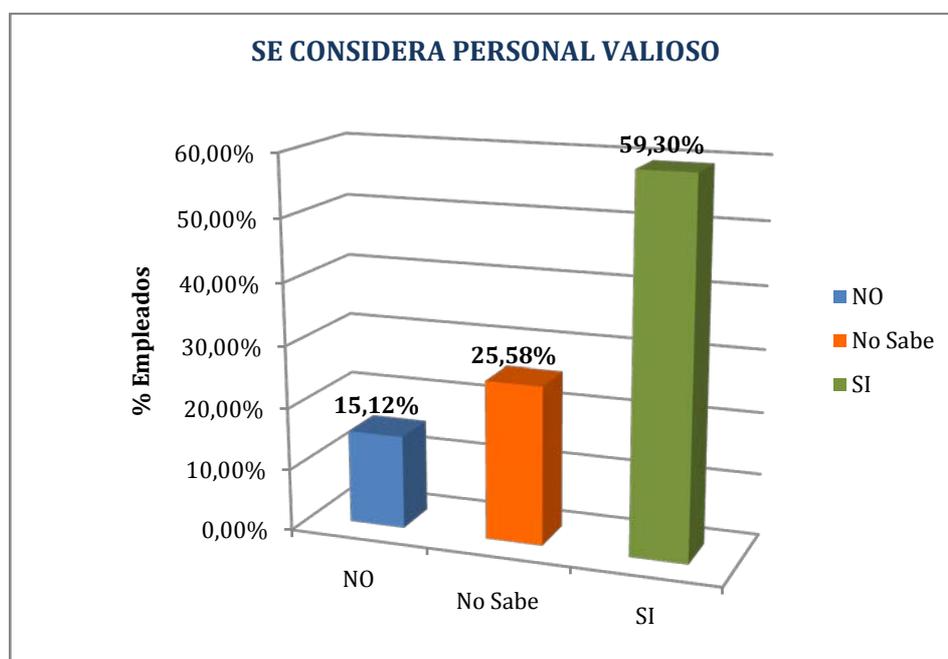
Tabla 3.2 Resultados Percepción Empleado Valioso

Pregunta 1	¿Piensa que Andes Petroleum lo considera como un empleado Valioso?
NO	15,12%
No Sabe	25,58%
SI	59,30%
Total general	100,00%

Elaboración propia

Esta pregunta nos indica que más de la mitad de la muestra se considera personal valioso que agrega valor a Andes Petroleum Ecuador como se puede ver en el siguiente gráfico:

Ilustración 3 Resultados Encuesta Empleado Valioso



Fuente: Tabulación Encuestas realizadas a la muestra.

Elaboración propia.

PREGUNTA 2

¿Cree usted que Andes Petroleum quiere retenerlo?

Con esta pregunta el investigador pretende conocer si subjetivamente cada individuo encuestado se considera como si la Andes Petroleum ha hecho o está haciendo esfuerzos para mantenerlo trabajando dentro de la Organización es decir desea retenerlo obteniéndose los siguientes resultados:

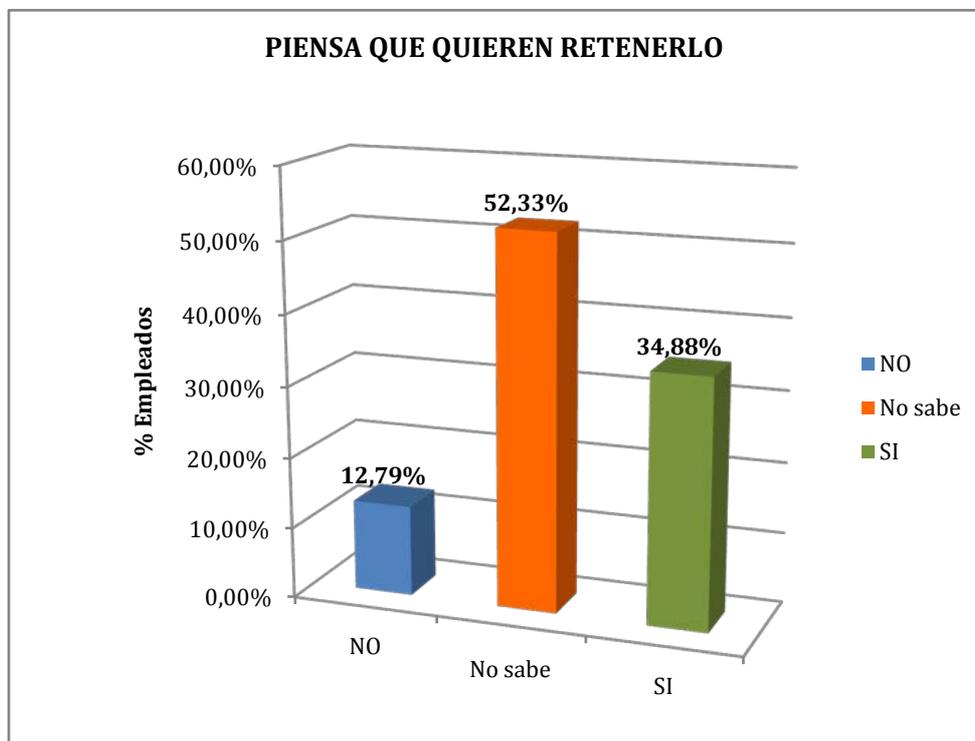
Tabla 3.3 Percepción de Retención Personal de Empleados

Pregunta 2		Contar de ¿Cree usted que Andes Petroleum quiere retenerlo?
NO		12,79%
No conoce		52,33%
SI		34,88%
Total general		100,00%

Elaboración propia

Los resultados obtenidos luego de la encuesta realizada nos indican que más de la mitad de la muestra no ha percibido que la Compañía Andes Petroleum desea retenerlo dentro de su head count lo cual para los objetivos planteados en la presente investigación es un factor interesante de seguir analizándolo y esto se verá con los resultados obtenidos de las encuestas al personal que se desarrollan en el presente capítulo, la siguiente gráfica muestra los resultados obtenidos al analizar esta pregunta:

Ilustración 4 Percepción de Retención de Personal



Fuente: Tabulación Encuestas realizadas a la muestra.

Elaboración propia.

Las dos primeras preguntas en realidad buscan conocer si de alguna manera perciben por un lado si se consideran personal valioso para Andes Petroleum además de saber si sienten que quisieran retenerlos trabajando si bien es cierto no tienen relación con el beneficio del plan de ahorro lo que se busca es determinar si en algún grado otros factores están siendo efectivos para que los empleados se sientan considerados o si de por sí en el ambiente laboral actual sea su gerencia departamental o el departamento de recursos humanos hayan

socializado algún programa de retención de personal este análisis será analizado con las preguntas de las diferentes variables en las siguientes preguntas de la encuesta realizada.

PREGUNTA 3

¿Qué factor/es piensa lo que le motiva Quedarse en Andes Petroleum?

Con esta pregunta el investigador busca mirar conocer si los factores económicos o factores no económicos son las principales motivaciones que predominan en la decisión de continuar trabajando en Andes Petroleum ya que se evaluaron los siguientes factores:

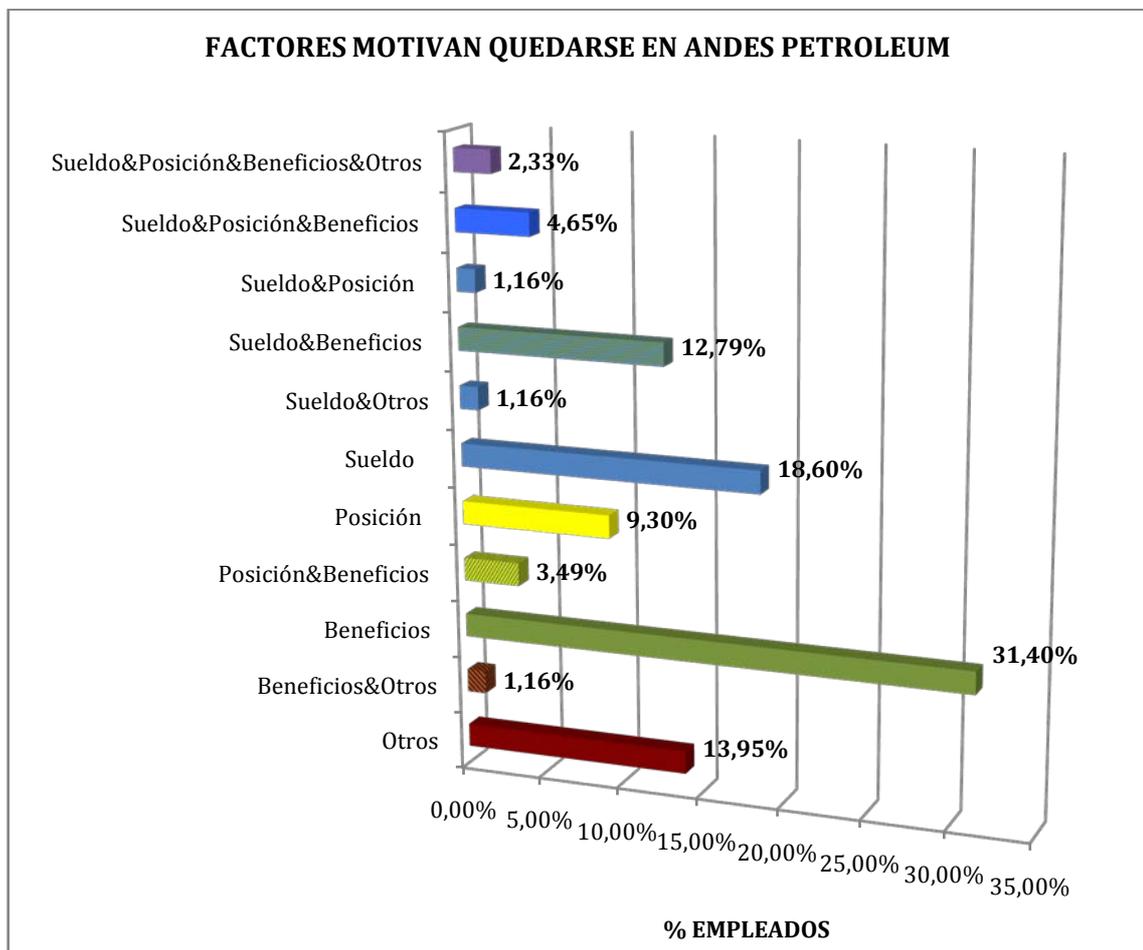
Tabla 3.4 Factores predominantes decisión trabajar en Andes Petroleum

Pregunta 3	¿Qué factor/es piensa lo que le motiva Quedarse en Andes Petroleum?
Otros	13,95%
Beneficios&Otros	1,16%
Beneficios	31,40%
Posición&Beneficios	3,49%
Posición	9,30%
Sueldo	18,60%
Sueldo&Otros	1,16%
Sueldo&Beneficios	12,79%
Sueldo&Posición	1,16%
Sueldo&Posición&Beneficios	4,65%
Sueldo&Posición&Beneficios&Otros	2,33%
Total general	100,00%

Elaboración propia

Los resultados obtenidos después de tabular se puede notar que el factor que predomina son el paquete de beneficios que la Compañía otorga a sus empleados ya que tiene más un 31% de las preferencias, cabe señalar que el Plan de Ahorro que otorga la compañía está considerado dentro este punto, adicionalmente se puede decir que diez puntos porcentuales más bajo se encuentra el Sueldo con 18,60% aunque en este punto es conveniente analizar que Otros es un factor con buena puntuación entre los que se pueden encontrar de mayor a menor desarrollo profesional, mercado laboral complicado, estabilidad laboral, capacitación, antigüedad, ambiente laboral. Si bien es cierto este es otro tema de estudio también es bueno destacar que los empleados tienen estas inquietudes lo mencionado se puede mostrar en el siguiente gráfico:

Ilustración 5 Factores Motivacionales permanecer en Andes Petroleum



Fuente: Tabulación Encuestas realizadas a la muestra.

Elaboración propia.

PREGUNTA 4

¿Qué factor/es piensa que lo motivarían cambiarse de Andes Petroleum?

En esta pregunta se busca conocer cuáles son los principales factores que motivarían a que el personal de muestra seleccionada considere el cambiarse a otras empresas y se obtuvieron los siguientes resultados como lo muestra la siguiente tabla:

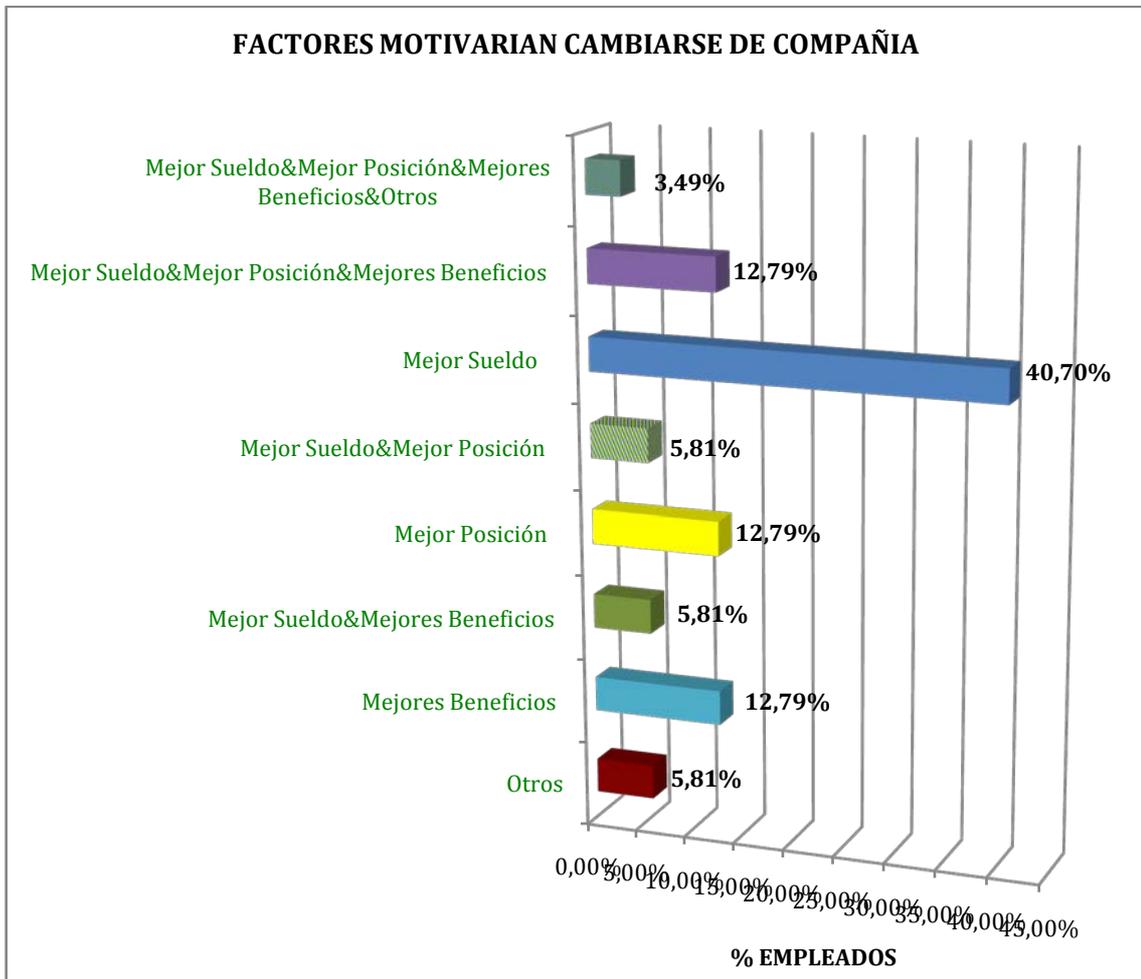
Tabla 3.5 Factores que motivaría a cambiarse de Empresa

Pregunta 4	¿Qué factor/es piensa que lo motivarían cambiarse de Andes Petroleum?
Otros	5,81%
Mejores Beneficios	12,79%
Mejor Sueldo&Mejores Beneficios	5,81%
Mejor Posición	12,79%
Mejor Sueldo&Mejor Posición	5,81%
Mejor Sueldo	40,70%
Mejor Sueldo&Mejor Posición&Mejores Beneficios	12,79%
Mejor Sueldo&Mejor Posición&Mejores Beneficios&Otros	3,49%
Total general	100,00%

Elaboración propia

Los resultados obtenidos nos dejan saber que el mayor factor que las personas buscarían o estarían dispuestas a cambiarse de empresa es por un Mejor Salario con un 40,70%, luego están en iguales ponderaciones Mejores Beneficios, Mejor Posición con un 12,79% este factor nos hace pensar que la mayoría de personas encuestadas tendrían una motivación económica para cambiarse de empresa. Estos resultados se los puede observar en el siguiente cuadro:

Ilustración 6 Factores motivarían cambio de Compañía



Fuente: Tabulación Encuestas realizadas a la muestra.
Elaboración propia.

Esta pregunta nos muestra que la variable que más pesaría para cambiarse de empresa sin duda es un mejor sueldo lógicamente este resultado debe ser contrastado con las siguientes preguntas ya que la hipótesis planteada en la presente investigación busca aclarar si el beneficio económico del Plan de ahorro lograría ser un factor importante para permanecer en Andes Petroleum.

PREGUNTA 5

¿Quién es el encargado de Retener al personal Valioso?

Con esta pregunta el investigador pretende conocer a criterio de los encuestados acerca de quién debería ser quien diseñe las estrategias y/o

directrices para que los empleados valiosos sean retenidos obteniéndose los siguientes resultados:

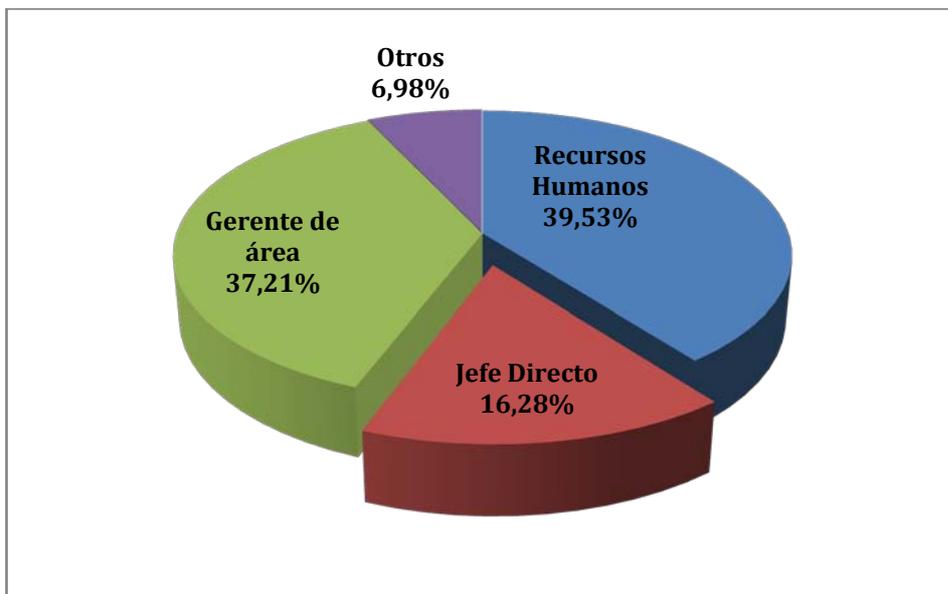
Tabla 3.6 Responsable de Retener al personal Valioso

¿Quién es el encargado de Retener al personal Valioso?	
Recursos Humanos	39,53%
Jefe Directo	16,28%
Gerente de área	37,21%
Otros	6,98%
Total general	100,00%

Elaboración propia

Las respuestas obtenidas nos indican que existe una percepción dividida de los empleados encuestados en cuanto a quién debería ser el responsable de la retención del personal posiblemente ellos ven tanto al departamento de recursos humanos tanto como al Gerente de cada área a los responsables de evaluar, motivar y retener al personal que sea valioso en la Compañía Andes Petroleum lo dicho se puede observar en la siguiente gráfica:

Ilustración 7 Percepción Responsables Retención de Personal Valioso



Fuente: Tabulación Encuestas realizadas a la muestra.

Elaboración propia.

Cabe destacar que en esta pregunta está enfocada a verificar si el personal de la Compañía tiene una percepción o en su criterio piensa que el o los responsables de retener al personal estarían en su círculo de trabajo inmediato o en un departamento especializado como el de recursos humanos y según se puede observar la percepción es dividida lo que en mi opinión refleja que sienten que la responsabilidad de retener al personal es compartida por su parte en lo teoría de agencia aparece el problema de riesgo moral o información oculta en el cual el agente aprovecha que el principal en este caso la gerencia y/o recursos humanos no pueden observar directamente la acción o el nivel de esfuerzo del agente.

PREGUNTA 6

Se siente motivado en su posición de trabajo en Andes Petroleum

Esta pregunta realizada a la muestra de empleados busca conocer a la motivación intrínseca que cada uno de los empleados siente trabajando desde su puesto de trabajo, más adelante será contrastada con otras preguntas relacionadas con este tema obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 3.7 Motivación Posición de Trabajo Empleados Encuestados

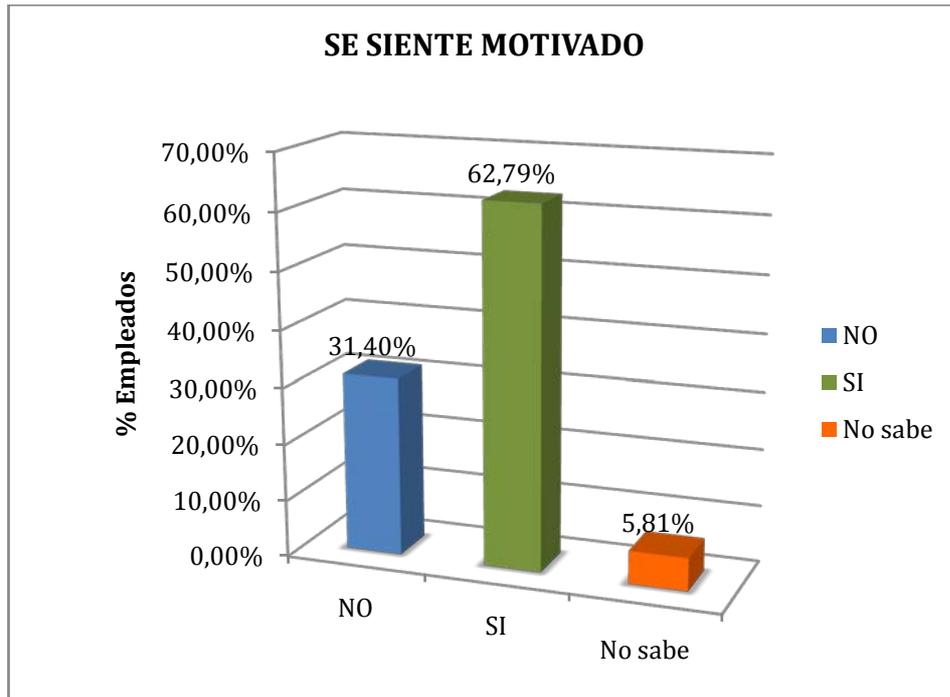
Pregunta 6	Se siente motivado en su Posición trabajando para Andes Petroleum
NO	31,40%
SI	62,79%
No sabe	5,81%
Total general	100,00%

Elaboración propia

Los resultados de la encuesta aplicada indican que más de un 60% de la muestra encuestada se encuentra motivada trabajando para Andes Petroleum este dato es muy interesante ya que a pesar de las dificultades y el tiempo que tiene

trabajando le gusta lo que hace en la empresa, como se muestra en la siguiente ilustración:

Ilustración 8 Motivación Posición en Andes Petroleum



Fuente: Tabulación Encuestas realizadas a la muestra.
Elaboración propia.

PREGUNTA 7

Ordene los beneficios que otorga Andes Petroleum ¿Cuál es el más atractivo?

Mediante este ordenamiento el cual sirve para ponderar la importancia de los beneficios el investigador pretende identificar cual o cuales de los beneficios más importantes que ofrece Andes Petroleum Ecuador a sus empleados se considera como más valioso y genera un mayor impacto por lo que adicionalmente se segmenta entre empleados de Quito y el Oriente obteniéndose los siguientes resultados:

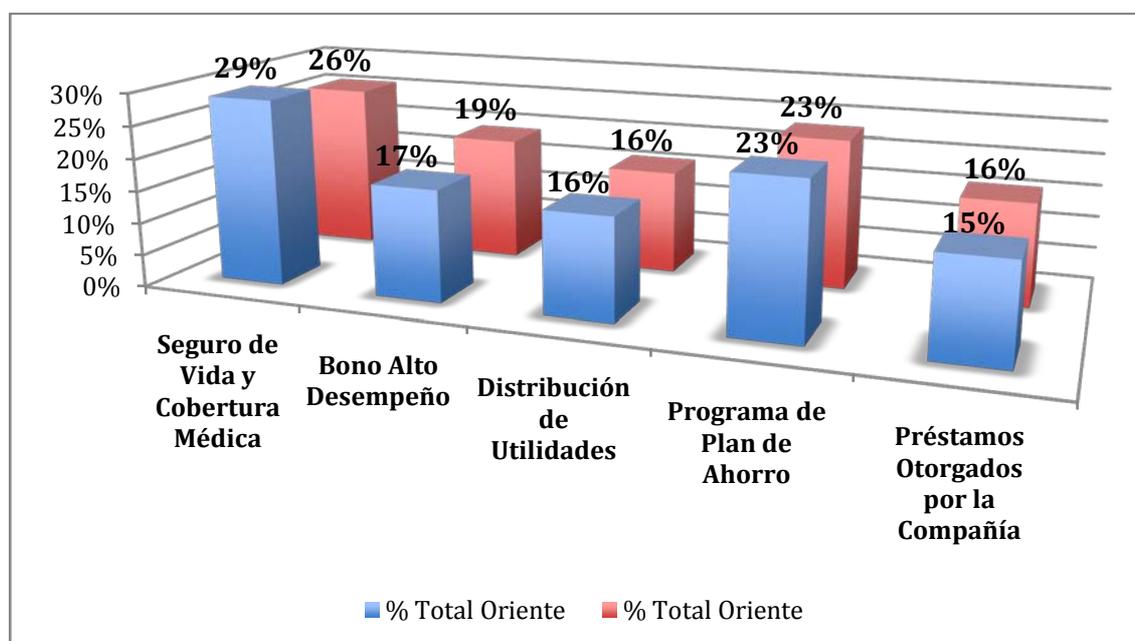
Tabla 3.8 Beneficio más atractivo para Empleados Andes Petroleum

Pregunta 7	Seguro de Vida y Cobertura Médica	Bono Alto Desempeño	Distribución de Utilidades	Programa de Plan de Ahorro	Préstamos Otorgados por la Compañía
Oriente	75	45	41	61	39
Quito	285	212	177	256	175
Total general	360	257	218	317	214
% Total Oriente	29%	17%	16%	23%	15%
% Total Quito	26%	19%	16%	23%	16%
% Total general	26%	19%	16%	23%	16%

Elaboración propia

Los resultados obtenidos nos muestran que el beneficio que es el más atractivo para los empleados encuestados es tanto en Quito con el 26% como para el Oriente con el 29% el Seguro de Vida y Cobertura médica en segundo lugar se encuentra el Plan de Ahorro objeto del análisis de este estudio luego el Bono de Desempeño (HPA) seguido de los préstamos otorgados por la empresa y por último la Distribución de Utilidades que como se había mencionado en los antecedentes es un beneficio que fue sustancialmente reducido por las políticas de gobierno y se puede constatar este hecho con el resultado obtenido en esta encuesta lo mencionado en este análisis a continuación en el siguiente gráfico:

Ilustración 9 Beneficio más atractivo de Andes Petroleum



Fuente: Tabulación Encuestas realizadas a la muestra.

Elaboración propia.

En esta pregunta es oportuno mencionar que la hipótesis en la que establece si el plan de ahorro aumenta el compromiso y satisfacción de los empleados participantes se puede observar que se niega la hipótesis ya que el factor con el que la mayoría de empleados piensa que es el de mayor relevancia entre los beneficios que otorga la compañía es el Seguro de Vida y Cobertura médica, lo cual también tiene relación con la pregunta 10 cuyo análisis se enfoca a la percepción de la importancia que tiene dentro del paquete de beneficios.

PREGUNTA 8

Participa en el Plan de ahorro que ofrece Andes Petroleum

Esta pregunta realizada a la muestra de empleados busca conocer la participación interna que los empleados tienen en este beneficio que otorga la compañía obteniéndose los siguientes resultados:

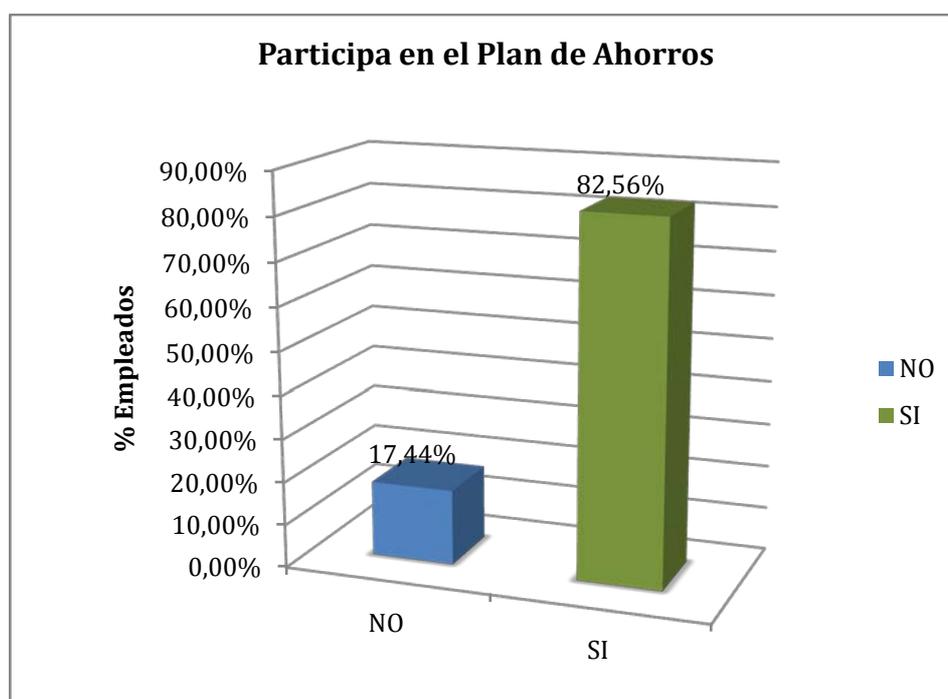
Tabla 3.9 Participación Plan de Ahorro

Pregunta 8	Participa en el Programa de Plan de Ahorro que otorga la Compañía
NO	17,44%
SI	82,56%
Total general	100,00%

Elaboración Propia

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada empleados nos permiten observar que existe más del 82% participando de este beneficio más adelante veremos el análisis central de este dato, lo mencionado en la siguiente ilustración:

Ilustración 10 Participación Plan de Ahorros



Fuente: Tabulación Encuestas realizadas a la muestra.

Elaboración propia.

PREGUNTA 9

¿Cree que el Beneficio del Plan de Ahorro es importante como un ingreso adicional?

Esta pregunta realizada a la muestra de empleados busca conocer la percepción interna que los empleados que mantienen este beneficio sería un ingreso importante a su remuneración obteniéndose los siguientes resultados:

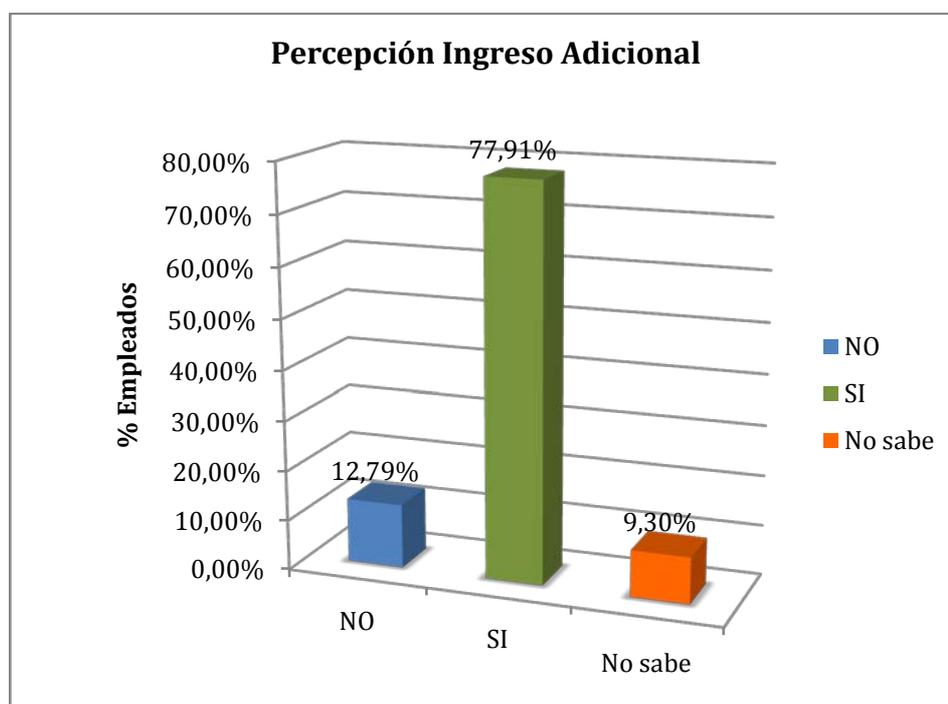
Tabla 3.10 Percepción Plan de Ahorro como ingreso adicional

Pregunta 9	Cree que el Beneficio del Plan de Ahorro es importante como un ingreso adicional
NO	12,79%
SI	77,91%
No sabe	9,30%
Total general	100,00%

Elaboración Propia

Los resultados obtenidos de la tabulación realizada a la muestra nos indican que la percepción del plan de ahorro como importante ingreso adicional es de mayor al 77%, lo mencionado en la siguiente ilustración:

Ilustración 11 Percepción Empleados Importante Ingreso Adicional



Fuente: Tabulación Encuestas realizadas a la muestra.

Elaboración propia.

PREGUNTA 10

Califique la Importancia del Beneficio del Plan de Ahorro

Esta pregunta busca identificar el nivel de importancia que tiene para la muestra de empleados encuestados del beneficio de Plan de Ahorro que otorga Andes Petroleum como parte de su paquete de beneficios obteniéndose los siguientes resultados:

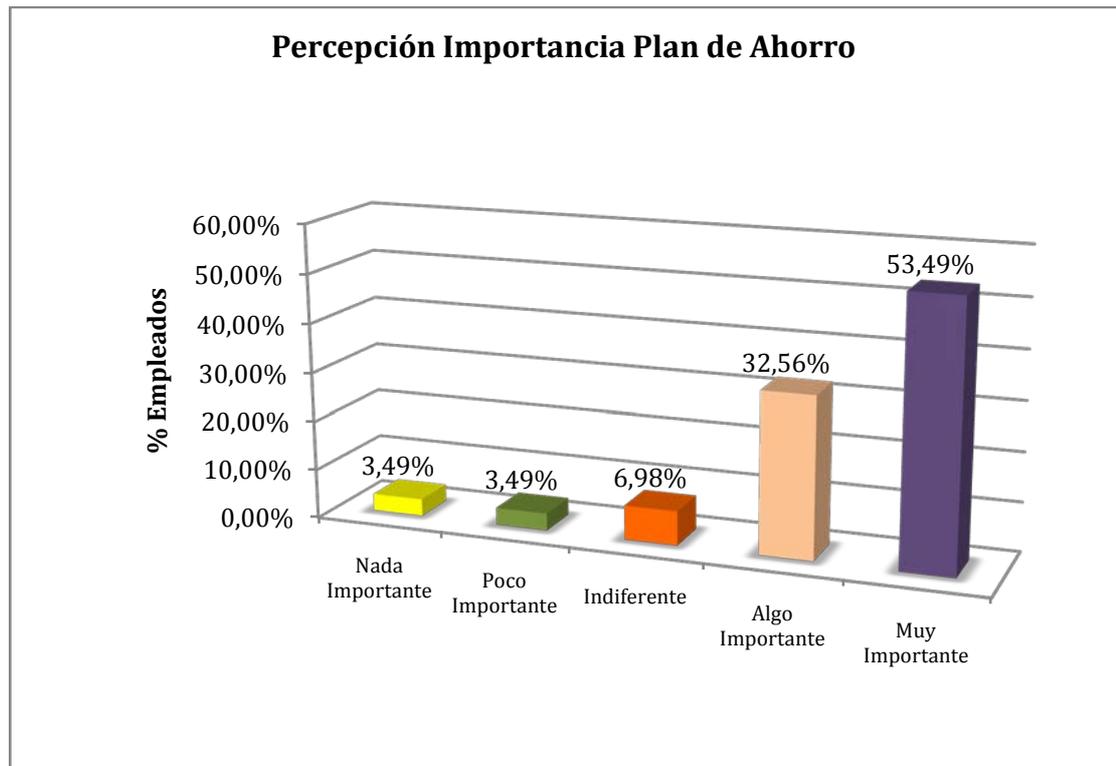
Tabla 3.11 Nivel de Importancia del Beneficio Plan de Ahorro

Calificar el Beneficio del Plan de Ahorro	
Pregunta 10	
Nada Importante	3,49%
Poco Importante	3,49%
Indiferente	6,98%
Algo Importante	32,56%
Muy Importante	53,49%
Total general	100,00%

Elaboración Propia

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada nos muestran que el nivel de importancia es muy importante para más de la mitad de los empleados de la muestra dentro del paquete de beneficios que tiene la Compañía lo mencionado en la siguiente ilustración:

Ilustración 12 Nivel de Importancia del Plan de Ahorro



Fuente: Tabulación Encuestas realizadas a la muestra.

Elaboración propia.

Como se había mencionado en el análisis de la pregunta 7 de la presente investigación si bien el beneficio del Seguro de Vida y Cobertura médica tiene la mayor percepción de atractivo dentro de la muestra de empleados realizada la pregunta 10 muestra claramente que más del 53% piensan que es Muy importante dentro del paquete de beneficios sin embargo no está cumpliendo con las expectativas que debería tener este beneficio de motivación y retención del personal valioso de la Compañía.

PREGUNTA 11

Participó de Programas Anteriores de Plan de Ahorro

Esta pregunta el investigador de la presente busca identificar el interés que tienen los empleados de la muestra seleccionada en el beneficio del Plan de Ahorro de la compañía y de esta manera conocer objetivamente si este beneficio tiene un nivel de aceptación importante dentro del paquete de beneficios que la empresa ofrece entre sus empleados, en el cual se obtuvieron los siguientes resultados que se muestran a continuación:

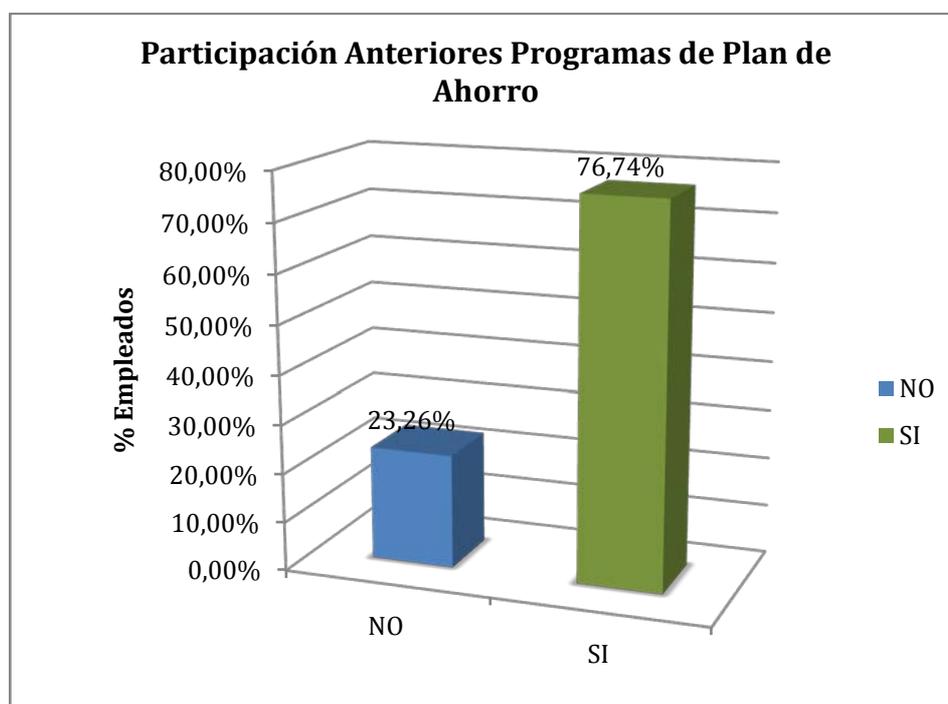
Tabla 3.12 Participación Programas Plan de Ahorro anteriores

Pregunta 11	Participó en los Programas de Plan de Ahorros de Años Anteriores
NO	23,26%
SI	76,74%
Total general	100,00%

Elaboración Propia

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada nos muestran que el interés de los empleados en los Programas anteriores otorgados por la compañía es alrededor del 76% lo que nos permite identificar que existe un alto grado de interés en este beneficio lo mencionado en la siguiente ilustración:

Ilustración 13 Participación Programas Anteriores Plan de Ahorro



Fuente: Tabulación Encuestas realizadas a la muestra.

Elaboración propia.

En este punto es importante mencionar que sin duda el problema que plantea la teoría de agencia en lo relacionado a que el resultado de la acción del agente no depende solo de él sino también de factores externos también es cierto destacar que el beneficio del plan de ahorro está cumpliendo con la expectativa de los empleados en continuar con este tipo de programas de motivación y retención del personal pese a las condiciones externas adversas que está atravesando la industria de hidrocarburos no solo a nivel local sino internacional.

PREGUNTA 12

De los Modelos de Plan de Ahorro ¿Cuál le pareció el mejor?

Esta pregunta busca identificar el modelo de Plan de Ahorro que le ha parecido que mayor impacto causa entre los empleados de la muestra seleccionada Obteniéndose los siguientes resultados que se muestran a continuación:

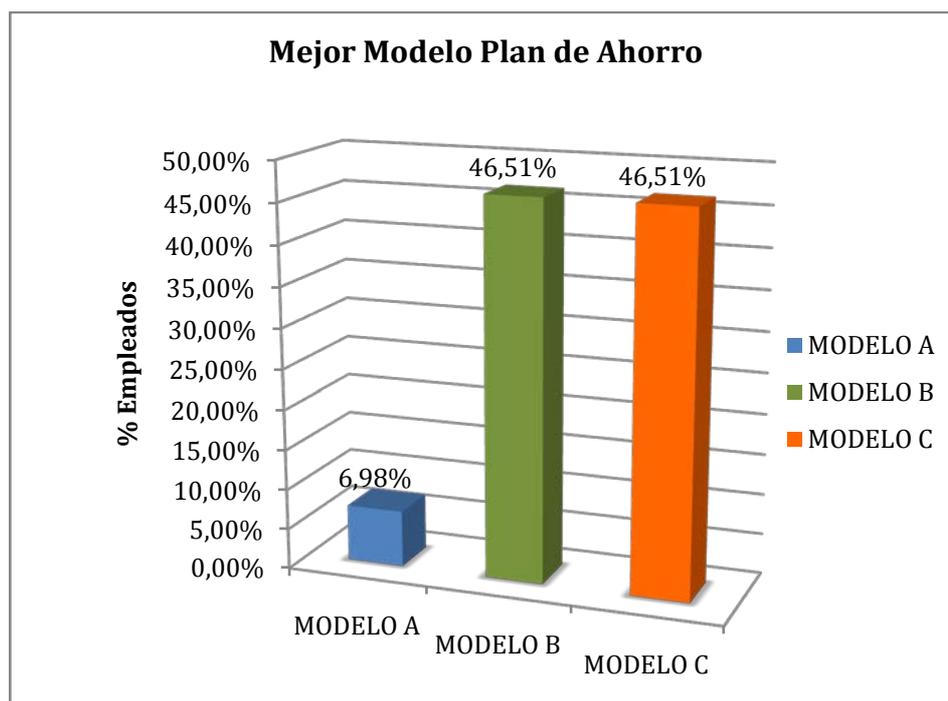
Tabla 3.13 Modelo de Plan de Ahorro más atractivo

De los Modelos del Plan de ahorro ¿Cuál le pareció el mejor?	
Pregunta 12	
MODELO A	6,98%
MODELO B	46,51%
MODELO C	46,51%
Total general	100,00%

Elaboración Propia

Los resultados obtenidos de la tabulación de la muestra seleccionada muestran que los modelos B y modelos C han sido los que mayor impacto han causado entre los empleados, adicionalmente de acuerdo al cuadro comparativo mostrado en el inicio del capítulo en el cual se convierte de un Plan de Jubilación a un Plan de Ahorro con diferentes con esto se podría decir que la compañía ha realizado cada vez mejores esfuerzos para mejorar este beneficio entre los empleados, el siguiente gráfico muestra lo mencionado:

Ilustración 14 Mejor Programa Plan de Ahorro



Fuente: Tabulación Encuestas realizadas a la muestra.

Elaboración propia.

Sin duda para aclarar sobre el aspecto del impacto que causa este beneficio se podría realizar una comparación entre los tres modelos de plan de Ahorros lo que sería materia de otro estudio que podría realizarse a futuro y podría ser motivo de otra investigación más profunda cuyo objetivo sea eliminar la externalidades y así mostrar de manera más objetiva los resultados que se obtengan.

PREGUNTA 13

¿Qué le atrae del Beneficio Plan de ahorro Seguridad o Rentabilidad?

En esta pregunta el investigador de la presente busca identificar el nivel de aversión al riesgo que tienen los empleados de la muestra seleccionada para así mirar si el modelo escogido por Andes Petroleum se enmarca a la preferencia de los participantes ya que como es muy conocido existen diferentes tendencias en cuanto a riesgo escogido los que quieren tener mucha rentabilidad pero deben asumir mayor riesgo y aquellos que miran a este plan como un mecanismo de ahorro programado y no requieren de rentabilidad sino de mayor seguridad lo mencionado se muestra en la siguiente tabla:

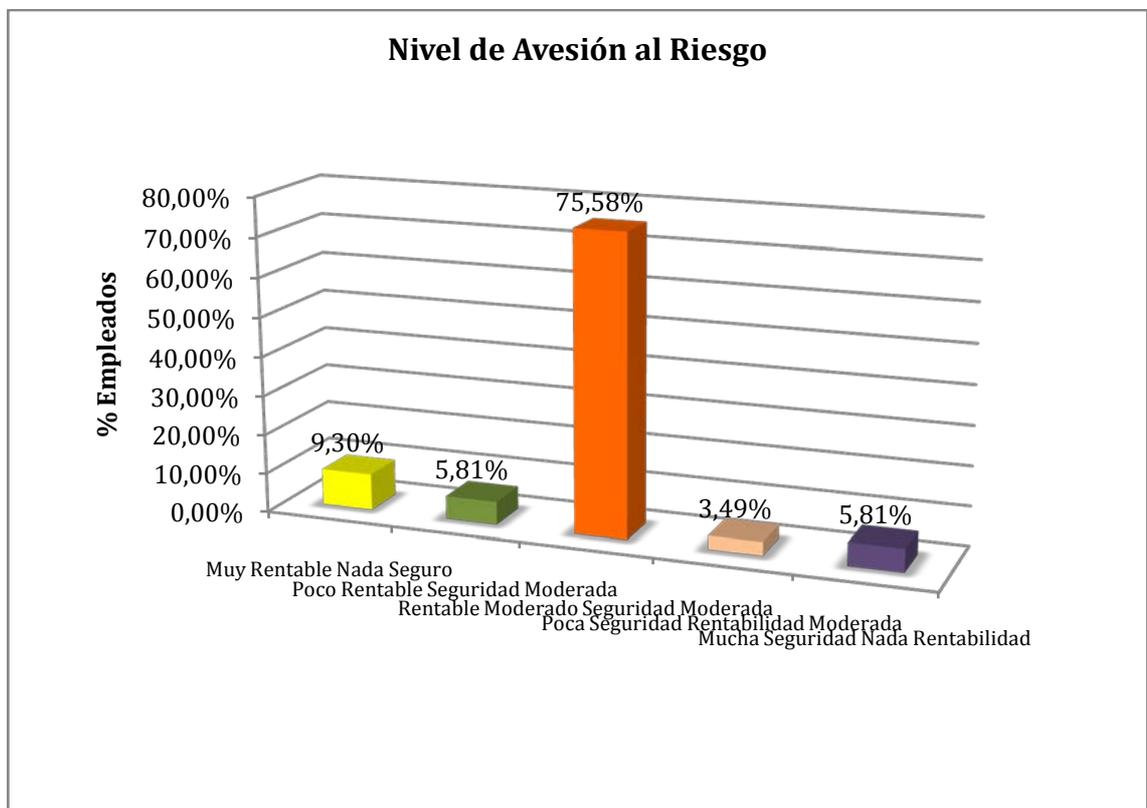
Tabla 3.14 Nivel de Aversión al Riesgo de los Empleados

Pregunta 13	Que le atrae del Beneficio Plan de Ahorro entre las diferentes opciones
Muy Rentable Nada Seguro	9,30%
Poco Rentable Seguridad Moderada	5,81%
Rentable Moderado Seguridad Moderada	75,58%
Poca Seguridad Rentabilidad Moderada	3,49%
Mucha Seguridad Nada Rentabilidad	5,81%
Total general	100,00%

Elaboración Propia

Los resultados obtenidos después de la tabulación de las encuestas realizadas a la muestra seleccionada muestran que los empleados de Andes Petroleum tienen una aversión al riesgo moderada es decir les atrae la rentabilidad sin asumir un riesgo moderado y esto se puede confirmar de acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta 12 en el cual los modelos favoritos de programas de plan de ahorros anteriores ya que el modelo B y modelo C se ajustan a esas condiciones. El siguiente gráfico muestra los resultados obtenidos:

Ilustración 15 Nivel de Aversión al Riesgo deseada



Fuente: Tabulación Encuestas realizadas a la muestra.

Elaboración propia.

Es necesario aclarar que esta pregunta fue realizada en vista que como se pudo observar en la pregunta anterior el modelo del plan de ahorro actual está diseñado para justamente mantener una rentabilidad moderada al igual que una seguridad moderada puesto que los modelos A y B fueron diseñados con rentabilidad alta y riesgo alto, por lo tanto el Consejo de administración del fondo tomó la decisión de cambiar la estrategia de acuerdo lo que pedían los empleados

y de esta manera que sea más atractivo el plan de ahorro e incrementa su participación para que participe la totalidad de los empleados cosa que como veremos más adelante no se ha podido lograr.

PREGUNTA 14

¿Usted decide permanecer en el Plan de ahorro por qué razón?

En esta pregunta de selección múltiple en la que se dio a escoger entre cuatro opciones el investigador pretende interpretar si el programa de Plan de Ahorro que otorga Andes Petroleum está siendo percibido como una herramienta de retención de personal o que otras razones motivan a los empleados encuestados a permanecer en la misma, observemos los resultados de la tabulación de esta pregunta en la siguiente tabla:

Tabla 3.15 Factor de decisión de permanencia Plan de Ahorro

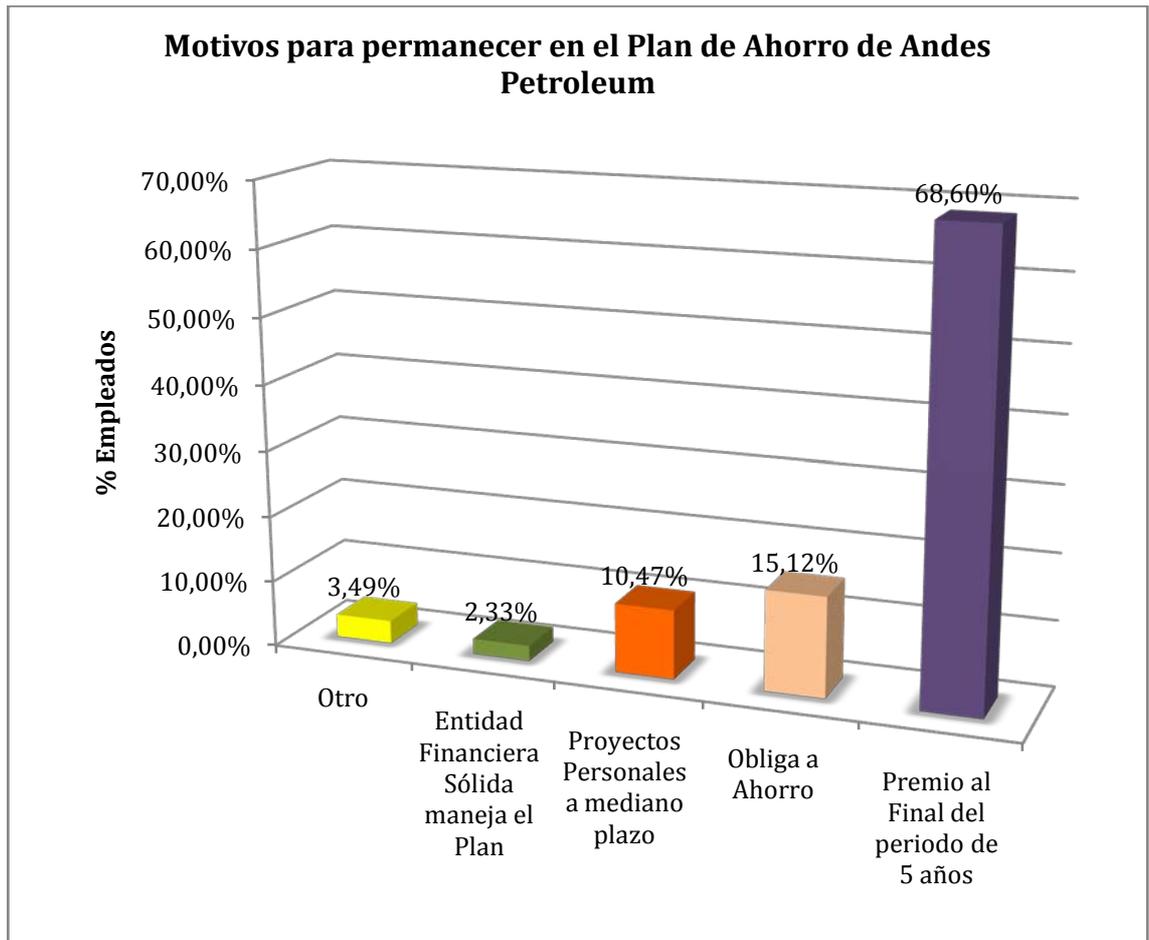
Pregunta 14	Usted decide permanecer en el Plan de Ahorro
Otro	3,49%
Entidad Financiera Sólida maneja el Plan	2,33%
Proyectos Personales a mediano plazo	10,47%
Obliga a Ahorro	15,12%
Premio al Final del periodo de 5 años	68,60%
Total general	100,00%

Elaboración Propia

Los resultados de la tabulación de la muestra seleccionada muestran que los empleados deciden permanecer en el Plan de ahorro de Andes Petroleum por el Premio al final del período de 5 años así piensan el 68,60% del total de la muestra, por otro lado este premio es muy atractivo para los empleados y podríamos decir que siendo el modelo actual del plan de ahorro premia, motiva y retiene al personal que cumpla con este requisito de permanencia por lo tanto si

está funcionando en parte como una herramienta de retención, la siguiente gráfica es más ilustrativa:

Ilustración 16 Motivo principal para permanecer en el Plan de Ahorro



Fuente: Tabulación Encuestas realizadas a la muestra.

Elaboración propia.

En el análisis de los resultados de esta pregunta también es necesario aclarar que si bien es cierto la correlación de permanencia en el Plan es por el premio al final del período también es importante analizar desde el enfoque de la teoría de agencia en lo relacionado en que tanto el agente como el principal están orientados a maximizar su utilidad en este caso se puede observar que el agente pone una condición para retener al personal así maximizando su interés de contar con este recurso por este tiempo y por el otro lado el empleado también permanecerá este período aunque el mercado laboral tenga alguna oferta atractiva

pero siempre observando que cumpla con las expectativas del premio que va a recibir al final del período de 5 años de permanencia.

PREGUNTA 15

¿Cree que el beneficio del Plan de Ahorro lo motiva a permanecer en Andes Petroleum?

Esta pregunta busca el investigador probar si el programa actual de Plan de Ahorro que otorga Andes Petroleum está funcionando como un sistema de Retención de Personal adecuado, los resultados obtenidos luego de tabular las encuestas se muestran a continuación:

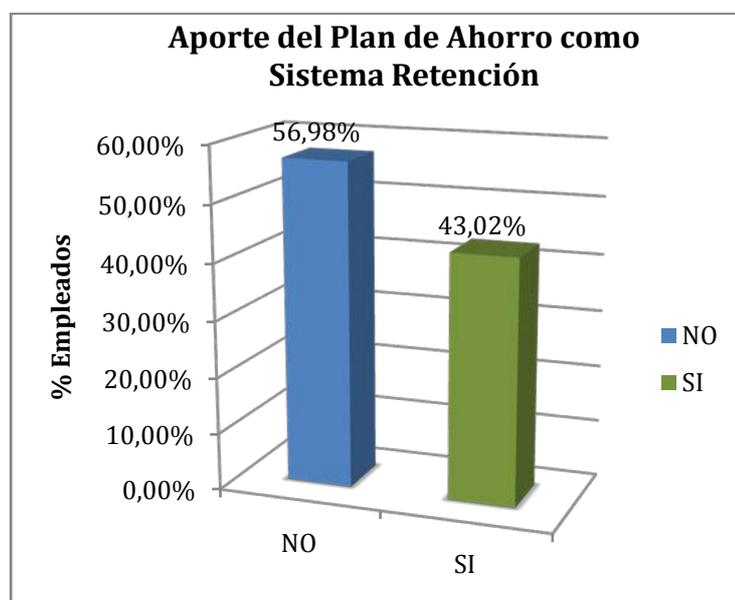
Tabla 3.16 Percepción del Plan de Ahorro como herramienta de Retención de personal

Pregunta 15	Cree el beneficio del Plan de Ahorro lo motiva a permanecer en la empresa
NO	56,98%
SI	43,02%
Total general	100,00%

Elaboración Propia

Los resultados obtenidos muestran que el 56,98% de los empleados encuestados de la muestra seleccionada no piensan que el beneficio de Plan de ahorro funciona como un sistema de Retención de Personal, este resultado tiene mucha relación con las Preguntas 2 en el sentido de una incertidumbre marcada por más de la mitad de la muestra seleccionada sin embargo contrasta con la pregunta 14 que el cual la gran mayoría de las respuestas piensan que el premio al final del período es un factor para permanecer en el Plan lo que de una manera indirecta funciona como un sistema de retención de personal a mediano plazo. A continuación el siguiente gráfico que muestra los resultados:

Ilustración 17 Aporte del Plan de Ahorro a Retención de Personal



Fuente: Tabulación Encuestas realizadas a la muestra.

Elaboración propia.

Sin duda los resultados de esta pregunta nos muestran claramente que el Plan de Ahorro que otorga la compañía no está funcionando eficientemente como una herramienta de retención de personal y cabe señalar que de acuerdo a la teoría de retención de los autores Lynn Ware y Bruce Fern claramente establecen que ninguna estrategia de retención que se enfoque en una sola dimensión como este caso podrá tener éxito, a mi criterio el caso de estudio Andes Petroleum debe observar esta herramienta no de una manera aislada esto será mencionado en las conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

PREGUNTA 16

¿Si no está en el Programa de Plan de Ahorro desearía ingresar?

Con esta pregunta el investigador pretende conocer de aquellos empleados que no se encuentran participando del Plan de Ahorro les gustaría participar ya que el objetivo que busca una herramienta de retención es justamente el que pueda llegar a todo nivel este beneficio. Y se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla 3.17 Deseo de Ingresar al Plan de Ahorro

Pregunta 16	Si no está en el Programa de Plan de Ahorro desearía ingresar
NO	4,65%
No conoce	3,49%
SI	43,02%
No Aplica (Pertenece al Plan Actual)	48,84%
Total general	100,00%

Elaboración propia.

Los resultados de la encuesta realizada muestran que existe una mayoría que no contesta esta pregunta debido a que se encuentran participando del Actual Plan de Ahorro pero podemos darnos cuenta que un 43,02% del total de la muestra si desearía ingresar sin embargo para que esta pregunta sea analizada de mejor manera es convenientes compararla con la pregunta número 8 en la que determinamos quienes de los empleados encuestados NO se encontraban participando del Plan de Ahorro, lo mencionado en esta pregunta se muestra continuación:

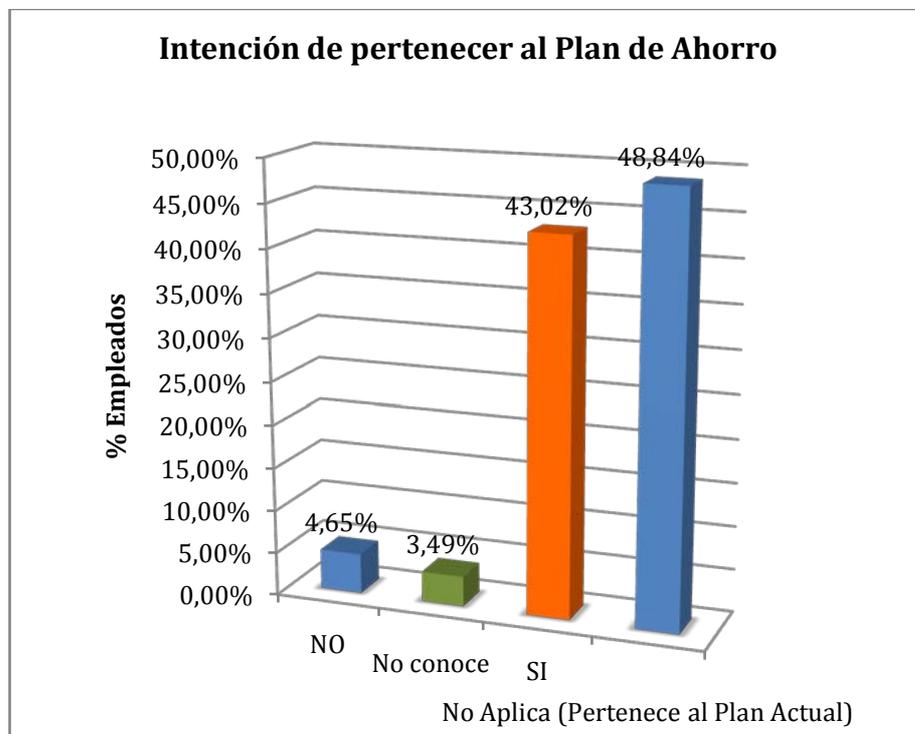
Tabla 3.18 Comparación No participantes vs. Deseo de Ingresar al Plan de Ahorro

PREGUNTA 8	
Participa en el Programa de Plan de Ahorro que otorga la Compañía.	NO 17,44%
Pregunta 16	Si no está en el Programa de Plan de Ahorro desearía ingresar
NO	20,00%
No conoce	13,33%
SI	66,67%
Total general	100,00%

Elaboración Propia

Como podemos observar al comparar las preguntas 8 que estableció 17,44% No se encontraba participando del Plan de ahorro, luego de tabular las respuestas podemos determinar que un 66,67% de los empleados que No se encuentran participando del Plan de Ahorro de Andes Petroleum desearían formar parte de este atractivo beneficio que otorga la Compañía, las razones por las cuales no se encuentran participando pueden ser variadas lo interesante es que existiría una gran expectativa de este beneficio. Lo analizado se puede observar en las siguientes gráficas:

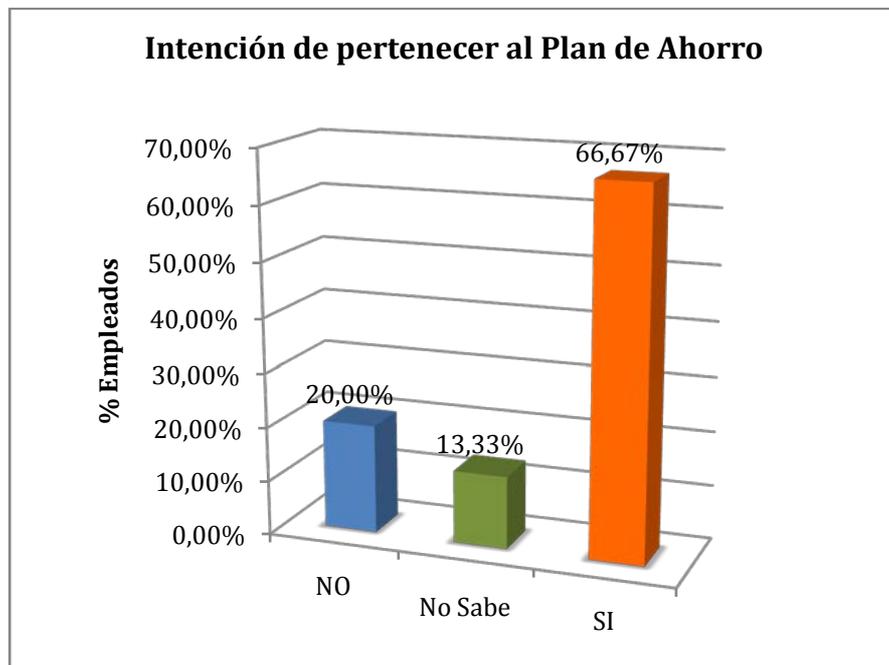
Ilustración 18 Deseo de Ingresar al Plan de Ahorro



Fuente: Tabulación Encuestas realizadas a la muestra.

Elaboración propia.

Ilustración 19 Intención de Participar del Plan de Ahorro



Fuente: Tabulación Encuestas realizadas a la muestra.

Elaboración propia.

3.3. Análisis Cualitativo del Sistema de Retención de Personal (Entrevistas)

Como se había definido en el capítulo dos de la presente investigación para tener mejores resultados de acuerdo al marco metodológico escogido se realizaron entrevistas con una técnica conocida como Entrevista estructurada a los Gerentes y Subgerentes seleccionados de la misma forma mediante el muestreo deliberado ya que es importante resaltar que el análisis de resultados de las encuestas aplicadas tienen mayor validez cuando se apoyan en los resultados obtenidos en la entrevista a las cabezas de los departamentos y así conocer el punto de vista de las personas que están liderando la empresa.

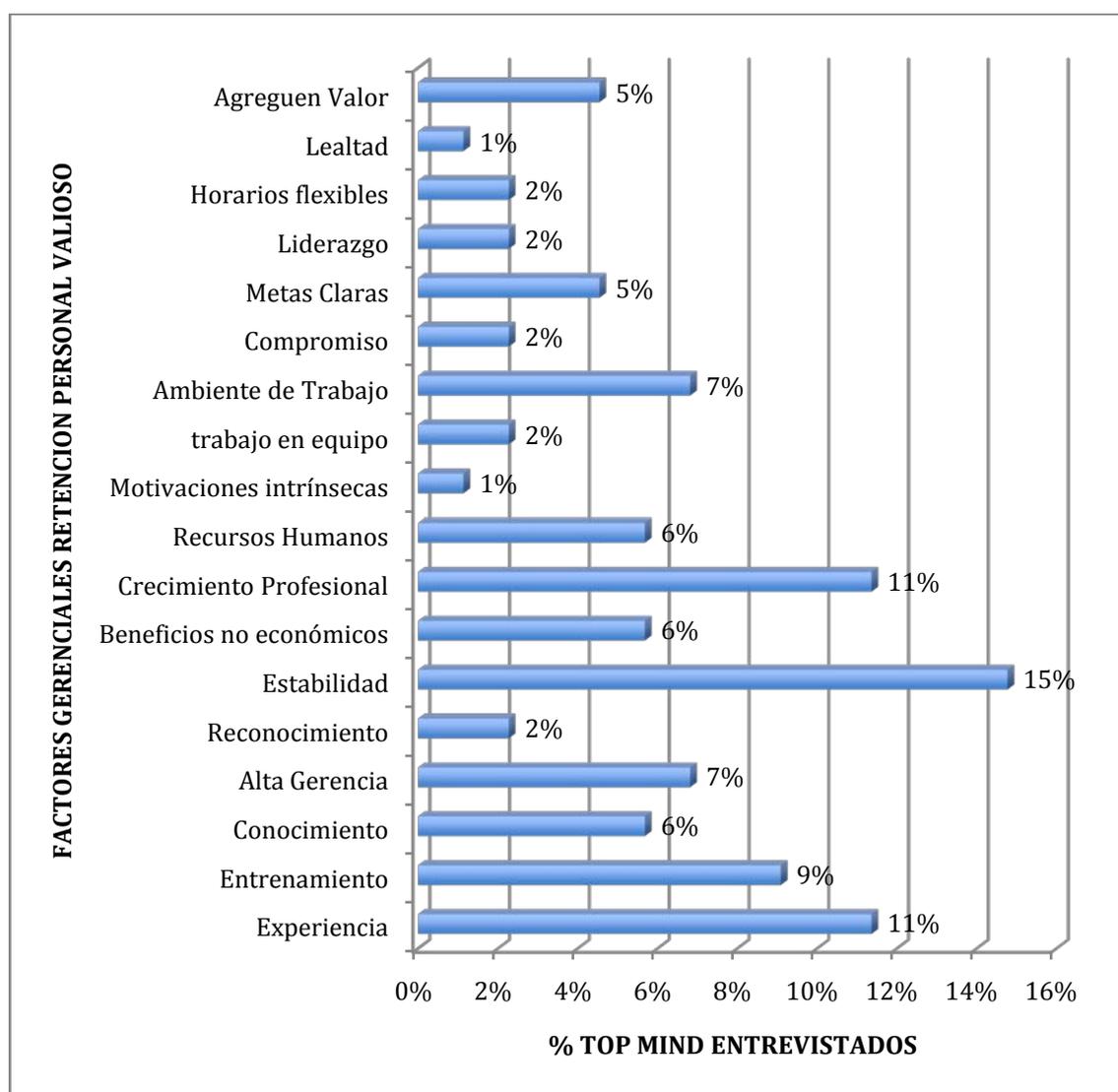
El Análisis de Factores de retención se obtuvo como resultado de aplicar diez entrevistas a los ejecutivos de cargos Gerenciales que a su criterio dieron las pautas para definir lo que en Andes Petroleum hacen de un empleado ser valioso así mismo la entrevista se la realizó enfocándose a temas relacionados a los métodos y sistemas de retención del personal valioso y cuáles la realidad que

manejan en que cada una de sus departamentos y áreas como estrategias de motivación y retención.

Otro tema no menos importante se relaciona en conocer el criterio de estos ejecutivos sobre quienes deberían impulsar, implementar y ejecutar las políticas y directrices para un eficiente Sistema de Retención del personal valioso a medida y realidad de la Compañía Andes Petroleum y de esta manera evitar que al corto o mediano plazo este personal valioso considere por cualquier razón, motivo o circunstancia cambiar de empresa, es decir que Andes Petroleum a pesar de haber realizado los esfuerzos necesarios para retenerlos. En este sentido y para probar la hipótesis de la presente investigación conocer si las gerencias consideran al Plan de Ahorros que se otorga a los empleados está funcionando como un Sistema de Retención eficiente a las necesidades de cada una de las áreas tanto de las áreas Operativas como de las áreas de Soporte.

Luego de haber realizado el análisis cualitativo el siguiente Histograma muestra los resultados de acuerdo a la teoría positivista:

Tabla 3.19 Factores Gerenciales Retención Personal Valioso



Fuente: Entrevistas realizadas a los ejecutivos cargo Gerenciales

Elaboración propia.

El análisis cualitativo positivista muestra claramente el Factor Gerencial de Retención de Personal Valioso que más importancia tiene es la Estabilidad Laboral ya que como se puede observar se encuentra como el factor más comentado para que un empleado valioso se sienta motivado a permanecer en Andes Petroleum en segundo lugar se encuentran dos factores que son Experiencia y Crecimiento Profesional estos dos factores a criterio del autor de la investigación son importantes en la Industria Energética ya que ambas se desarrollan con el tiempo siendo de importancia tanto para las gerencias departamentales como para los empleados valiosos.

En tercer lugar se encuentra el Entrenamiento como ya hemos mencionado en el capítulo 1 al hablar de esta industria que necesita de personal altamente calificado para los gerentes es importante tener al personal que labora diariamente y que es productivo para la compañía, el tenerlos capacitados permanente en sus diferentes áreas y tareas para las cuales fueron contratados hacen que la compañía siga creciendo para lograr la Misión y Visión y así mismo capacitarse en otras habilidades que puedan aportar cuando sean necesarias ya que como se pudo observar en las entrevistas a las diferentes gerencias y subgerencias el personal valioso es aquel que a la larga va a ser considerado como gerenciales para así mantener una línea empoderamiento que es lo que busca al final la gerencia.

Luego se pudo observar que otro Factor Gerencial para retener al personal valioso es tener un adecuado ambiente de trabajo en el cual Andes Petroleum brinde las facilidades como también mantenga alto el espíritu de solidaridad, camaradería, empatía, trabajo en equipo y otras variables que hacen que una cultura organizacional sea compartida con el personal valioso.

Por último pero no menos importante el factor que se encuentra en el análisis es el de que sea compartido con la Alta Gerencia cualquier método o directriz para que un sistema de Retención de personal pueda ser eficiente. En este sentido también se pudo evidenciar que gran parte de los gerentes tienen al departamento de Recursos Humanos es quien ejecute de la mejor forma estas directrices con todos esos Beneficios No económicos que en épocas de crisis como las que estamos viviendo en la actualidad puedan ser la base que siga teniendo el éxito esperado para que Andes Petroleum pueda mantener al personal Valioso motivado, comprometido y comparta la misma línea ideológica de sus directivos y así poder evitar la fuga del conocimiento que es a la final de cuentas lo que la Presidencia ha invertido durante el tiempo que tiene el personal laborando en esta Andes Petroleum Ecuador Ltd.

De los resultados obtenidos luego de las entrevistas y en relación a lo que la Teoría de Agencia establece a criterio del autor de la presente investigación establecen los siguientes resultados encontrados:

- El personal valioso a criterio de los gerentes tiende a ocultar información debido que los agentes siendo personal altamente especializado en la industria de hidrocarburos conoce muy bien su trabajo y más aún el personal técnico por ello se puede decir que en efecto existe una asimetría de información entre el agente y principal.
- Debido a la distancia entre la operación en el Oriente ecuatoriano y las oficinas centrales el control que ejerce el principal es muy costoso y no puede observar directamente el esfuerzo que realiza el agente y por ello decimos que existe acción oculta o riesgo moral
- Los factores externos que se han mencionado en la presente investigación dado el bajo precio del barril de petróleo, las políticas gubernamentales paternalistas en la industria entre otras han motivado a que exista una relación de incertidumbre y que aunque la compañía Andes Petroleum mediante su programa de Plan de Ahorro programada quiera mitigar esto no logra aumentar la motivación dentro del personal en gran escala.
- Tanto el Agente como el principal buscan maximizar su utilidad es por ello que las decisiones que el agente toma pueden no resultar muy alentadoras para el principal en el caso de Andes Petroleum con la disminución paulatina de los beneficios económicos como la reducción de las utilidades del 15 al 3% sin afectar la economía de la compañía son un claro ejemplo de que no existe una relación que maximice la relación laboral sino más bien buscan que el personal se motive de otras maneras y es ahí donde se establecen otros parámetros como la estabilidad laboral, plan de carrera entre otros.
- Por último el agente piensa que el principal lo presionará si se da cuenta de su verdadero potencial en este caso dado las características de la Industria el verdadero reto que tiene el empleado es su motivación intrínseca dadas las condiciones actuales del mercado de hidrocarburos a nivel mundial.

4. CAPITULO CUARTO

4.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.1. Conclusiones

La Industria Petrolera ecuatoriana ha sido por un tiempo alrededor de 40 años la que sostiene la economía de nuestro país, sin duda es una Industria que tiene mucha demanda laboral, sin embargo, por las condiciones del mercado actual con la reducción de la inversión extranjera y disminución de las empresas privadas que operan los campos que se han puesto a licitación en las denominadas Rondas Petroleras ha ocasionado que la Oferta laboral baje significativamente lo que ha convertido Andes Petroleum Ecuador Ltd. como la mayor inversionista extranjera con capitales privados que opera en nuestro país.

Sin embargo el cambio de Contratos petroleros entre el Estado y las empresas con inversión extranjera de la Industria y principalmente el cambio de políticas de repartición de utilidades hacia los empleados que son altamente capacitados sobre todo en el área técnica ha hecho que también el mercado laboral local comience a buscar otras alternativas en sectores estratégicos o vean la opción de migrar a otros países con mejores condiciones laborales como en el medio oriente especialmente.

Por esta razón y otras que hemos analizado en el transcurso de la presente investigación el estudio de caso desarrollado ha evidenciado que Andes Petroleum Ecuador Ltd. sigue siendo la empresa más grande del sector privado que produce cerca de 45.000 barriles de petróleo y por esta razón necesita de un personal altamente capacitado, comprometido y con los mejores estándares de seguridad industrial que este tipo de industrias requiere. También es cierto que necesita contar con herramientas y sistemas de retención de personal valioso que le permitan mantener al personal que ha venido laborando por un tiempo considerable y por esta misma razón tienen gran experiencia, conocimiento, entrenamiento entre otros factores que hacen de Andes Petroleum Ecuador Ltd. la empresa líder en la Industria en el país.

De esta manera para poder iniciar con las conclusiones de los Objetivos planteados en la presente investigación al obtener los resultados de las técnicas utilizadas al plantearnos el objetivo principal que hace referencia de la evaluación de desempeño que tiene el programa del Plan de Ahorros de Andes Petroleum Ecuador LTD. podemos concluir que esta herramienta de retención No puede funcionar aislada sino que debe interactuar con un conjunto o paquete de beneficios económicos y no económicos que deben ir evolucionando de acuerdo a las necesidades que el mercado local requiera, es por ello que podemos decir que si bien el Plan de Ahorro que otorga la empresa a sus empleados es un beneficio con un alto impacto positivo entre la muestra seleccionada necesita de otras herramientas para poder ser un Sistema de Retención de personal eficiente, eficaz y efectivo.

Dentro de lo planteado en el primer objetivo específico en el análisis histórico de las condiciones que tuvieron vigencia en las diferentes etapas que hemos observado en la Tabla 3.1 Cuadro Comparativo Modelos Plan de Ahorro Andes Petroleum, el programa del Plan de ahorro ha ido creciendo gradualmente en el número de partícipes, lo que hace pensar que la compañía cada vez ha ido evolucionando este beneficio ajustándose a las necesidades de los empleados, ya que como se pudo observar en la Tabla 3.12 Participación Programas Plan de Ahorro anteriores un 76.74% de la muestra encuestada participa activamente de este beneficio y en la pregunta que hace referencia al modelo de Plan de Ahorro más atractivo en la Tabla 3.13 Modelo de Plan de Ahorro más atractivo, muestra que los Modelos B y C gozan de mayor atractivo lo que corrobora que la empresa está mejorando cada vez más el modelo de este beneficio, sin embargo debemos mencionar que este programa debe difundirse de mayor manera hacia el personal que por varias razones no han accedido al mismo ya que si bien es cierto tiene un alto índice de participación debería propender a llegar al 100% de participación.

Continuando el segundo objetivo específico planteado al analizar esta herramienta como motivación para el recurso humano No se pudo determinar si esta herramienta genera o aporta motivación alguna a los partícipes sino

que de acuerdo a los resultados obtenidos en la Pregunta 15 la cual analiza la motivación de permanecer en Andes Petroleum se observa que el 56.98% de la muestra encuestada indica que no lo motiva a quedarse pero si comparamos con la pregunta 6 en la cual se indaga acerca del nivel de motivación directamente en los puestos de trabajo el 62.79% del personal si se siente motivado. Como conclusión de este objetivo el autor de la presente pudo inferir luego del análisis cuantitativo que la gran mayoría de los empleados se sienten motivados en sus puestos de trabajo es decir que les gusta y se sienten cómodos con sus actuales posiciones lo que hace pensar es que la motivación es intrínseca en el individuo por factores que no necesariamente son económicos como es el caso del ambiente laboral, la orientación de la alta gerencia a la familia considerándose esta última como razón principal por el cual el empleado realiza sus labores y la estabilidad laboral que durante estos casi 10 años que Andes Petroleum Ecuador se encuentra invirtiendo en el país, ha otorgado a sus empleados, aunque se han visto mermados de ingresos importantes, se sienten en un estatus confortable que les permite planificar a mediano y largo plazo. Sin embargo no se puede llegar a una conclusión en la que establezca que exista una relación directamente proporcional de la motivación en el recurso humano que mantiene el beneficio del Plan de Ahorro en sus diferentes versiones a través de las diferentes etapas desde plan de jubilación, plan de ahorro en el exterior y ahora la versión con premio al término de los 5 años, sino que este debería ser tema de posteriores investigaciones.

En el tercer objetivo específico que busca conocer la satisfacción del desempeño del Plan de Ahorro que se muestra en el análisis cualitativo mediante las entrevistas realizadas se puede concluir que esta herramienta tiene buena acogida entre los participantes aunque no goza de la primera opción del mejor beneficio que tiene dentro del paquete económico ofertado, sin embargo se puede concluir que tiene que seguir evolucionando en el tiempo ajustándose a las necesidades del mercado laboral y especialmente de la industria en la que Andes Petroleum se desenvuelve ya que si se quiere un mayor nivel de satisfacción entre los empleados se necesita mayor difusión de los beneficios como el de otorgar el premio que se ofrece al finalizar el

período contratado así como un incentivo económico adicional a su salario base que busca mantener motivado a los participantes del Plan de Ahorro y así mismo retener al personal valioso de la Compañía.

El último objetivo específico que se buscaba era el comparar los resultados entre las entrevistas a las Gerencias, que en este caso son el principal, contra las encuestas, en este caso el personal de jefatura, mando medio y soporte que son los agentes se puede concluir que como lo indica la teoría de agencia existe una asimetría entre la información estrechamente relacionada al conocimiento o know how que tienen los agentes frente al control o presión que ejerce el principal, esto se puede evidenciar en la relación existente entre los agentes considerados como empleados valiosos que poseen información valiosa y por ende años de desarrollo por la cual reciben un salario y que ahora el principal exige que esta información sea de carácter confidencial sin tener los agentes el incentivo económico o no económico que satisfaga la maximización de su utilidad, debido a los cambios de modalidad de contrato petroleros y reducción de ingresos percibidos como sobresalientes por los agentes como fue el caso de la reducción del 15% al 3% de la participación de utilidades y hasta el momento no existe ningún incentivo económico que trate por lo menos de mitigar en algo esta reducción sustancial de sus ingresos como dice la teoría abordada en el capítulo 1 en el que Lynn Ware y Bruce Fern establecen que ninguna estrategia que se enfoque en una sola dimensión podrá tener el éxito esperado, y este es el caso del Plan de Ahorro ya que solo busca retener pero no se encuentra claramente otras herramientas que motiven al personal estratégico a permanecer en la Empresa.

En cuanto a la conclusión relacionada con la hipótesis planteada en la presente investigación que formula que los empleados que mantienen vigente el Plan de Ahorro que otorga la Compañía aumentan su nivel de compromiso y satisfacción laboral que aquellos empleados que todavía no han accedido a este beneficio si bien es cierto se relaciona al manejo del Plan de Ahorro como una herramienta de retención también podemos decir que en los

anteriores modelos se buscaba que los empleados lo perciban como planes de jubilación, planes de ahorro a largo plazo e inclusive fondos de inversión en el exterior con comités de inversión que vigilaban periódicamente estas inversiones, el actual Plan de ahorro se ha convertido en una herramienta de ahorro planificado con una rentabilidad baja pero con seguridad alta de acuerdo a la teoría de riesgo, aunque un ingrediente que lo vuelve altamente atractivo es el premio al final del plazo de 5 años que la mayoría de los empleados partícipes del plan lo perciben como en el Plan de Ahorro tienen un 66.67% intenciones de participar esto no significa que aumente los niveles de compromiso y satisfacción laboral sino más bien que esta hipótesis debe ser probada con más técnicas de investigación para este caso Andes Petroleum y así comprobar o negar dicha la misma.

4.1.2. Recomendaciones

Las condiciones del país y de la Industria petrolera a nivel mundial hacen pensar que en los actuales momentos la idea de buscar mejores mecanismos de retención de personal serían improcedentes, esto debe ser repensado en vista de que como se ha visto en la historia esta Industria es el que mueve la economía mundial y es dependiente de varios factores como la producción, la calidad y la oferta mundial y otros factores pero también se ha visto que el precio del barril ha tenido un comportamiento volátil por lo que este tipo de empresas deben tener una rentabilidad sostenida para que en tiempos difíciles puedan soportar la estructura laboral y económica de su contrato.

La recomendación que el investigador da al respecto del objetivo principal relacionada a la evaluación del desempeño del programa de Plan de Ahorro es que el Plan de Ahorros de Andes Petroleum es un beneficio económico el cual la mayoría de empleados lo perciben como un ingreso adicional mas no quiere decir que los empleados lo perciben como un motivo de peso para permanecer en la empresa, son necesarias otras herramientas o beneficios adicionales económicos o no económicos que complementen al

Plan de Ahorro y en tiempos difíciles como los que está experimentando la industria van a ser los beneficios No económicos los que sostengan un sistema de retención de personal efectivo.

En cuanto a las recomendaciones con respecto a los objetivos específicos están las siguientes:

Al realizar el análisis histórico que plantea el primer objetivo específico para mantener un Modelo de Plan de Ahorro que logre retener al personal y motivarlo es necesario realizar mayores esfuerzos por parte de la Alta Gerencia y sus Gerencias departamentales quienes en esencia son quienes conocen cuales de sus mandos medios y personal de soporte son clave o valioso para mantener los estándares y performance que una Empresa como Andes Petroleum Ecuador Ltd. requiere por ello una cultura de retención de personal debería proveer a los empleados menos control y coerción en cambio darles mayor empoderamiento y tener confianza que los resultados no solamente se miden a corto plazo sino darles un mensaje de que sus ideas son bien recibidas y que el nivel de toma de decisiones es a todo nivel y no solamente de acuerdo a su jerarquía es aquí donde se debe fundamentar las bases de un modelo de Plan de Ahorro además de otras herramientas económicas y no económicas que busquen un Sistema integral de retención de personal a medida de Andes Petroleum Ecuador Ltd. para sostener en el tiempo el éxito que hasta ahora ha tenido y pueda continuar desarrollándose tanto en el país como en la región

La recomendación con respecto a si esta herramienta genera motivación mencionada en el segundo objetivo específico la mejor manera a criterio del autor de la presente para evitar que la asimetría de información que la teoría de agencia hace referencia es comenzar a tener mayor acercamiento entre agente y principal, dicho acercamiento debe entenderse como derribamiento de ciertos paradigmas que se han venido presentado entre dos culturas que se están conociendo como es la cultura China y la Ecuatoriana ya que en experiencia del autor de la investigación deben pasar de ser dueños y empleados a comenzar una relación basada en la confianza pero entiéndase una confianza sostenida a largo plazo con objetivos claros,

mejor comunicación aunque estasea estructura piramidal característica cultural del principal, sin embargo con reglas y políticas claras el agente será capaz de entender la filosofía y comenzar a tener mayor motivación y compromiso en su trabajo.

En lo que correspondiente a conocer la satisfacción de desempeño del Plan de Ahorro entre los empleados que plantea el tercer objetivo específico para que de esta forma contribuya esta herramienta como un importante beneficio sería conveniente que la alta Gerencia conjuntamente con el departamento ejecutor de esta política, que es Recursos Humanos, realicen los mejores esfuerzos que ayuden a promover, motivar y retener al personal como lo establece la política actual no solamente en blanco y negro sino más bien que este beneficio sea entendido como parte del paquete que Andes Petroleum ofrece además de como se ha visto en transcurso de la presente investigación continúen buscando satisfacer las necesidades de cada uno de los empleados que en tiempos difíciles requieren de este tipo de ayuda que como se ha visto más ponderación dan a la estabilidad laboral que netamente a factores económicos como es el caso de un plan de ahorro.

Por último debemos enfocarnos a una realidad que se ha corroborado y es que las gerencias departamentales planteadas en la comparación de resultados del cuarto Objetivo específico a criterio del autor deben tener un mayor acercamiento no solamente a sus inmediatos colaboradores, sino más bien el tratar de generar un ambiente de empatía que ayude a entender que si bien es cierto para retenerlos no tienen la herramientas económicas suficientes si existe las herramientas no económicas que sirvan para motivar a aquel personal que ha venido colaborando de manera rutinaria por toda la problemática que implica la relación con la cultura organizacional existente, es por ello que la función de gerenciamiento no significa tener al mejor técnico o al mejor financiero sino más bien tener al mejor líder capaz de motivar y llevar adelante un proyecto de empresa a largo plazo para beneficio de la empresa y del suyo propio y no solamente para ganar el premio o cualquier motivación económica como lo establece el Plan de Ahorro analizado en el transcurso de esta investigación

5 Bibliografía

- Babbie, Earl. 2000. «Fundamentos de la investigación Social.» En *Fundamentos de la investigación Social*, de Earl Babbie, 100-101. Mexico: International Thomson Editores.
- Capelli, Peter. 2000. «A market driven approach to retaining talent.» *Harvard Business Review* 103-111.
- Cappelli, Peter. 2008. *Gestión del Talento para el siglo 21*. Chicago: Harvard Business School, 1 de Marzo.
- Fernández, Ignacio & Ananías, María Graciela. 2006. *Incentivos a Largo Plazo para la retención de Talentos*. Chile, 1 de Mayo.
- Gorbaneff, Juri, Sergio Torres, y José Fernando Cardona. 2009. «El concepto de Incentivo en Administración, Una revisión Literaria.» *Revista de Economía Institucional, Vol. II, No 21, Segundo Semestre* 73-91.
- JENSEN, M.C., y W.H MECKLING. 1976. «Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency cost and owners-hip Structure.» *Journal of Financial Economics* 305-360.
- Lerma, Alejandro, y Sergio Bárcena. 2012. «Planeación estratégica por áreas funcionales.» En *Plan de Personal*, de Alejandro Lerma y Sergio Bárcena, 179-245. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Lynn Ware, Phd. y Bruce Fern. 2001. «Integral Talent Systems, Inc.» “*The challenge of retaining top talent: The workforce attrition crisis*”. 11 de 02. Último acceso: 20 de 05 de 2015. www.itsinc.net.
- Mackenzie Torres, T. y otros. 2014. *Factores que explican la relación principal-agente en seis empresas de la ciudad de Manizales*. Equidad & Desarrollo. Manizales.
- Puri, Subbash. 2001. *Retention Management. El arte de preservar, motivar y desafiar al personal*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Revista de Economía Institucional. 2009. «El concepto de incentivo en administración. Una revisión de la literatura.» *Revista de Economía Institucional, vol. 11, n.o 21, segundo semestre* 11 (21): 73-91.
- Sepúlveda Duque, Paola Andrea. 2013. *Diseño de un plan de retención y fidelización de asociados para FONDOUNE*.

Vergés, Joaquim. 2000. *Control e Incentivos en la Gestión Empresarial*. Edición para el MBA Interuniversitario. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

ANEXOS
FORMATO ENCUESTA

La presente encuesta tiene por objetivo recolectar información para la tesis de Maestría en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador tiene una duración aproximada de 3 a 5 minutos favor responder lo más sincero posible.

Departamento: _____

Cargo: Jefatura() Mando medio () Soporte ()

Lugar de Trabajo Quito () Oriente()

1. A su criterio piensa que Andes Petroleum lo considera como un empleado Valioso?

SI _____

NO _____

NO SABE _____

2. ¿Cree usted que Andes Petroleum quiere retenerlo?

SI _____

NO _____

NO SABE _____

3. ¿Qué factor es lo que le motiva Quedarse en Andes Petroleum?

- a. Sueldo ()
- b. Posición dentro de la Empresa ()
- c. Beneficios otorgados por Andes Petroleum ()
- d. Otros _____

4. ¿Qué factor le motivaría cambiarse de Andes Petroleum?

- a. Mejor Sueldo ()
- b. Mejor Posición ()
- c. Mejores Beneficios ()
- d. Otros _____

5. A su entender ¿Quién es el encargado de Retener al personal Valioso?

- a. Gerente de área ()
- b. Jefe directo ()
- c. Recursos Humanos ()
- d. Otros _____

6. Se siente motivado en su Posición trabajando para Andes Petroleum
 SI _____
 NO _____
 NO SABE _____

7. Ordene entre estos beneficios según su criterio del 1 al 5 siendo 5 el más atractivo 1 el menos atractivo

Seguro de Vida y Cobertura Médica	Bono Alto Desempeño (HPA)	Distribución De Utilidades	Programa de Plan de Ahorro	Préstamos Otorgados por la Compañía

8. Participa en el Programa de Plan de Ahorro que otorga la Compañía.

SI _____ Porque _____

NO _____ Porque _____

9. Piensa que el Beneficio del Plan de Ahorro es importante como un ingreso adicional.

SI _____
 NO _____
 NO SABE _____

10. Si pudiera calificar el Beneficio del Plan de Ahorro 1 al 5 siendo 5 Muy Importante y 1 Nada Importante:

Nada Importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante

11. Participó en los Programas de Plan de Ahorros de Años Anteriores:

SI _____

NO _____

12. De los Modelos del Plan de ahorro ¿Cuál le pareció el mejor? (escoja 1)

Modelo A: Fondo de jubilación inversión en el exterior con rentabilidad dependiendo del riesgo de los fondos. Se podía retirar todo su capital más intereses ahorrados con penalidad. No existe reingreso. ()

Modelo B: Fondo de Ahorro en el exterior riesgo moderado. Si se podía retirar con y sin penalidad dependiendo el caso emergente. Si existe reingreso ()

Modelo C: Programa de retención de personal el cual incentiva, motiva y premia el ahorro riesgo bajo. Programa plazo fijo inversiones baja rentabilidad a 5 años. No existe reingreso ()

13. Que le atrae del Beneficio Plan de Ahorro entre las diferentes opciones:
(Escoja 1)

Muy Rentable Nada seguro	Poco Rentable Seguridad moderada	Rentable Moderado Seguridad Moderada	Poca Seguridad Rentabilidad Moderada	MuchaSeguridad Nada Rentabilidad

14. Usted decide permanecer en el Plan de Ahorro debido a: (escoja 1)

- a. Premio al Final del periodo de 5 años ()
- b. Obliga a Ahorro ()
- c. Proyectos Personales a mediano plazo ()
- d. Entidad Financiera Sólida maneja el Plan ()
- e. Otro _____

15. Cree el beneficio del Plan de Ahorro lo motiva a permanecer en la empresa

SI _____

NO _____

16. Si no esta en el Programa de Plan de Ahorro desearía ingresar:

SI _____

NO _____

NO SABE _____

¡¡ MUCHAS GRACIAS !!