Maestría en

# ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención de título de**
**Magister en Administración de Empresas**


**AUTORES:**

Lcdo. en Radiología Saúl Rodrigo Toscano Sevilla

Lcda. Turismo y Hotelería Lizeth Dayanna Sánchez Freire

Lcdo. Contabilidad y Auditoría Victor Andrés Vega Guachamin

Lcdo. Contabilidad y Auditoría Jorge Alexander Artega Cedeño

Dra. Gema Estefania Gavilanes Loor

**TUTORA:** María Rita Blanco


**Petrobell En Expansión:** Talento Global, Movilidad Flexible y Cambio Participativo Entre Ecuador y Uruguay

**PROYECTO DE TITULACIÓN – FIN DE MÁSTER**
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA ENL**

Petrobell En Expansión: Talento Global, Movilidad Flexible y Cambio Participativo Entre Ecuador y Uruguay

Por

Lcdo. en Radiología Saúl Rodrigo Toscano Sevilla
Lcda. Turismo y Hotelería Lizeth Dayanna Sánchez Freire
Lcdo. Contabilidad y Auditoría Victor Andrés Vega Guachamin
Lcdo. Contabilidad y Auditoría Jorge Alexander Artega Cedeño
Dra. Gema Estefania Gavilanes Loor

Octubre 2026

Aprobado



Cristian Melo
Presidente(a) del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Yo, Cristian Javier Melo González e Ignacio Maroto, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: Lcdo. en Radiología Saúl Rodrigo Toscano Sevilla, Lcda. Turismo y Hotelería Lizeth Dayanna Sánchez Freire, Lcdo. Contabilidad y Auditoría Victor Andrés Vega Guachamin, Lcdo. Contabilidad y Auditoría Jorge Alexander Artega Cedeño y Dra. Gema Estefania Gavilanes Loor, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Cristian Melo
Coordinador MBA UIDE



Ignacio Maroto
Provost WBS

## Autoría del Trabajo de Titulación

Nosotros, Lcdo. en Radiología Saúl Rodrigo Toscano Sevilla, Lcda. Turismo y Hotelería Lizeth Dayanna Sánchez Freire, Lcdo. Contabilidad y Auditoría Victor Andrés Vega Guachamin, Lcdo. Contabilidad y Auditoría Jorge Alexander Artega Cedeño y Dra Gema Estefania Gavilanes Loor, declaramos bajo juramento que el trabajo de titulación titulado “Petrobell en expansión: talento global, movilidad flexible y cambio participativo entre Ecuador y Uruguay” es de nuestra autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Saúl Rodrigo Toscano Sevilla
saul_2085@yahoo.es



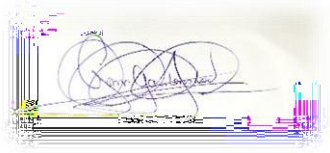
Lizeth Dayanna Sánchez Freire
lizethdsf@gmail.com



Victor Andrés Vega Guachamin
victorandres2421@outlook.com



Jorge Alexander Artega Cedeño
jorgecedeo2001@hotmail.com



Gema Estefania Gavilanes Loor
gemgloor@gmail.com

## Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, Lcdo. en Radiología Saúl Rodrigo Toscano Sevilla, Lcda. Turismo y Hotelería Lizeth Dayanna Sánchez Freire, Lcdo. en Contabilidad y Auditoría Victor Andrés Vega Guachamin, Lic. Contabilidad y Auditoría Jorge Alexander Artega Cedeño y Dra. Gema Estefania Gavilanes Loor, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado “Petrobell en expansión: talento global, movilidad flexible y cambio participativo entre Ecuador y Uruguay”, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, se rigen conforme a lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, octubre de 2026.



Saúl Rodrigo Toscano Sevilla
saul_2085@yahoo.es



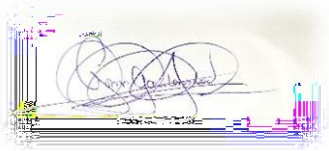
Lizeth Dayanna Sánchez Freire
lizethdsf@gmail.com



Victor Andrés Vega Guachamin
victorandres2421@outlook.com



Jorge Alexander Artega Cedeño
jorgecedeo2001@hotmail.com



Gema Estefania Gavilanes Loor
gemgloor@gmail.com

# Dedicatorias

*Dedicamos este trabajo a nuestras familias, que acompañaron con paciencia cada noche de estudio, cada fin de semana dedicado a la maestría y cada ausencia necesaria para llegar hasta aquí. Su apoyo, su comprensión y su confianza fueron el sostén silencioso de este logro.*

*A quienes nos enseñaron, con su ejemplo, que el esfuerzo constante y la preparación abren caminos, y a quienes vendrán después, con la esperanza de que este paso los inspire a seguir creciendo.*

# Agradecimientos

*Expresamos nuestro agradecimiento a la Universidad Internacional del Ecuador y a Westfield Business School por la formación recibida en la Maestría en Administración de Empresas, especialización Directivo Global, y por brindarnos una visión integral y global de la gestión.*

*A nuestros profesores y tutores, por compartir su experiencia, por sus observaciones oportunas y por motivarnos a pensar con rigor y a cuestionar lo que dábamos por sentado.*

*A Petrobell S.A. – Sucursal Ecuador, y en especial al área de Desarrollo Humano, por su apertura y por la información facilitada con fines académicos, sin la cual este proyecto no habría sido posible.*

*A nuestros compañeros de maestría, con quienes compartimos aprendizajes, debates y retos a lo largo del programa.*

*Y entre nosotros, como equipo, por el compromiso, la disposición para escucharnos y la capacidad de convertir nuestras diferencias en un trabajo común.*

# INDICE DEL DOCUMENTO


**INTRODUCCIÓN Y OBJETO DEL PROYECTO** ..... 11

**Síntesis de hallazgos** ..... 11

**Limitaciones** ..... 12

**PARTE I: DIAGNÓSTICO Y FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN GLOBAL DEL TALENTO** ..... 13

**Capítulo 1: Gestión del talento global y línea base organizacional** ..... 13

**1. Información de la empresa** ..... 13

**2. Estrategia y Prácticas de Talento** ..... 14

**Capítulo 2: Culturas nacionales y ajuste matriz-filial** ..... 17

**1. Dimensiones Culturales de Hofstede** ..... 17

**2. Modelo Híbrido de Desempeño y Control** ..... 18

**Capítulo 3: Liderazgo global e inteligencia cultural** ..... 19

**1. Diagnóstico de Inteligencia Cultural (CQ) del Equipo** ..... 19

**2. Desarrollo de Líderes Globales** ..... 20

**Capítulo 4: Selección internacional** ..... 22

**1. Estrategia y Proceso de Selección** ..... 22

**2. Propuestas de Mejora y Formación** ..... 23

**Capítulo 5: Identificación del talento global** ..... 25

**1. Estrategia de Identificación y Herramientas** ..... 25

**2. Mitigación de Riesgos (Björkman y Smale) y Formación** ..... 26

**PARTE II: MOVILIDAD, DESARROLLO Y GESTIÓN DEL CAMBIO** ..... 27

**Capítulo 1: Estrategias de movilidad internacional** ..... 27

**1. Diagnóstico de Movilidad y Oportunidades de Mejora** ..... 27

**2. Nueva Ruta Práctica de Gestión** ..... 28

**Capítulo 2: Gestión de asignaciones internacionales** ..... 29
**1. Objetivos Prioritarios y Marco Legal Bilateral** ..... 29
**2. Credibilidad y Requisitos de Aprobación** ..... 31
**Capítulo 3: Repatriación** ..... 31
**1. Priorización del Ámbito de Carrera** ..... 32
**2. Proceso Ligero de Repatriación** ..... 33
**Capítulo 4: Gestión de equipos diversos** ..... 34
**1. Dinámica de Equipos y Cultura Híbrida** ..... 34
**2. Aplicación a Petrobell** ..... 35
**Capítulo 5: Gestión del cambio y plan de implementación** ..... 36
**1. Alineamiento y Consistencia de Iniciativas** ..... 36
**CONCLUSIONES Y APLICACIONES** ..... 40
**REFERENCIAS** ..... 43

# INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Prácticas de gestión del talento en Petrobell, valoradas según la evidencia disponible ..... 15

Tabla 2 Comparación cultural Ecuador-Uruguay Hofstede aplicada a Petrobell SA ..... 18

Tabla 3 Herramientas comunes y ajuste cultural en la relación matriz-filial ..... 19

Tabla 4 Matriz consolidada de CQ del equipo ..... 19

Tabla 5 Planes de acción por factor de inteligencia cultural ..... 21

Tabla 6 Enfoques de selección internacional aplicados a Petrobell ..... 22

Tabla 7 Proceso actual de selección en ocho etapas (y punto de mejora) ..... 23

Tabla 8 Variables de selección: qué se mide hoy y qué se propone ..... 24

Tabla 9 Herramientas actuales y ajuste cultural propuesto ..... 25

Tabla 10 Contenidos de formación para Desarrollo Humano y líderes de línea ..... 26

Tabla 11 Herramientas de movilidad internacional actuales reportadas por Petrobell ..... 27

Tabla 12 Ruta sugerida para gestionar experiencias de movilidad ..... 28

Tabla 13 Objetivos prioritarios y puestos clave para una asignación internacional ..... 29

Tabla 14 Marco legal, migratorio y tributario vigente entre Ecuador y Uruguay ..... 30

Tabla 15 Ámbitos de la repatriación: situación actual en Petrobell y papel en la propuesta 32

Tabla 16 Módulo para jefes: contenidos y espacio donde se integran ..... 33

Tabla 17 Reglas de la cultura híbrida y orden de implantación ..... 34

Tabla 18 Iniciativas del proyecto por nivel de impacto ..... 36

Tabla 19 Campos de fuerza para la implantación ..... 38

Tabla 20 Mapa político de actores ..... 39

# INDICE DE ILUSTRACIONES

**Ilustración 1** ORGANIGRAMA REFERENCIAL DE PETROBELL SA..... 14

# INTRODUCCIÓN Y OBJETO DEL PROYECTO

El presente trabajo tiene como objeto diagnosticar, estructurar y proponer mejoras en la gestión del talento humano de Petrobell S.A. – Sucursal Ecuador, analizando su articulación operativa e internacional con la Casa Matriz en Uruguay (perteneciente al Grupo Petrosynergy). Partiendo de una dotación referencial de 104 colaboradores y frente a un escenario de expansión operativa con la gestión de campos maduros y nuevos bloques (Tigüino, VHR-Oeste y Tamya), la organización enfrenta el reto de alinear su arquitectura interna de recursos humanos con las exigencias de reportabilidad y control corporativo.

El análisis inicial determina que la sucursal opera bajo una estrategia de talento de carácter *inclusivo* y un enfoque internacional *exportador*, donde la gestión del desempeño está formalizada mediante revisiones anuales y seguimientos semestrales, pero la identificación del potencial opera de manera incipiente dentro del mismo ciclo, sin herramientas autónomas de medición. Para conciliar este marco corporativo estandarizado con la realidad local, la propuesta de trabajo establece la necesidad de adoptar un *modelo híbrido de ejecución*. Este modelo mantiene inalterados los estándares de indicadores, plazos y reportabilidad exigidos por el grupo, pero adapta localmente la retroalimentación, introduciendo reuniones de cierre constructivas y un diseño de objetivos de doble nivel (grupales/de proceso para las áreas operativas e individuales para jefaturas), sintonizando de este modo con las dimensiones culturales de alta distancia al poder y colectivismo que caracterizan a ambas naciones.

## Síntesis de hallazgos

El diagnóstico es consistente a lo largo de los capítulos. La estrategia de talento es inclusiva y el enfoque internacional, exportador: la empresa tiene una gestión del desempeño sólida y común para toda la plantilla, pero una arquitectura de potencial todavía incipiente. La identificación del talento está estandarizada; la selección es policéntrica, con

coordinación corporativa; la movilidad es flexible y de bajo riesgo; y no existen políticas de expatriación ni de repatriación. Las brechas se concentran en tres puntos: el potencial no se distingue formalmente del desempeño, no hay planes de sucesión ni cuadros de reemplazo, y quienes seleccionan, identifican y reciben talento no tienen formación intercultural.

Tres hallazgos cambian las decisiones que la empresa podría tomar:

1. La brecha cultural decisiva no es la que se suele suponer. Ecuador y Uruguay son ambos colectivistas (24 y 36 en individualismo). Lo que los separa es la evitación de la incertidumbre: 67 frente a 100, el máximo de la escala. Por eso, cualquier propuesta ante la Casa Matriz prospera si llega documentada, con cifras y reglas escritas.
2. La barrera para las asignaciones internacionales no es legal, sino organizativa. El Acuerdo de Residencia del Mercosur, el convenio para evitar la doble imposición y el Convenio Multilateral Iberoamericano de Seguridad Social ya regulan y simplifican los frentes migratorio, tributario y previsional. Lo que falta es política, presupuesto y puesto de destino.
3. La repatriación sostiene la credibilidad de toda la ruta. Sin un caso previo en el grupo, el primer colaborador acepta por las condiciones escritas y el segundo por cómo vio regresar al primero.

## Limitaciones

El estudio tiene limitaciones que conviene declarar. La estructura organizacional es una referencia elaborada para fines académicos y no un reporte oficial de nómina. La información interna se maneja de forma agregada, sin datos sensibles ni costos. Los puntajes de inteligencia cultural son autoevaluaciones de los integrantes y no se aplicaron a personal de la empresa. No se levantó la percepción de los equipos de Petrobell, lo que limita lo que puede afirmarse sobre su diversidad.

# PARTE I: DIAGNÓSTICO Y FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN GLOBAL DEL TALENTO

## Capítulo 1: Gestión del talento global y línea base organizacional

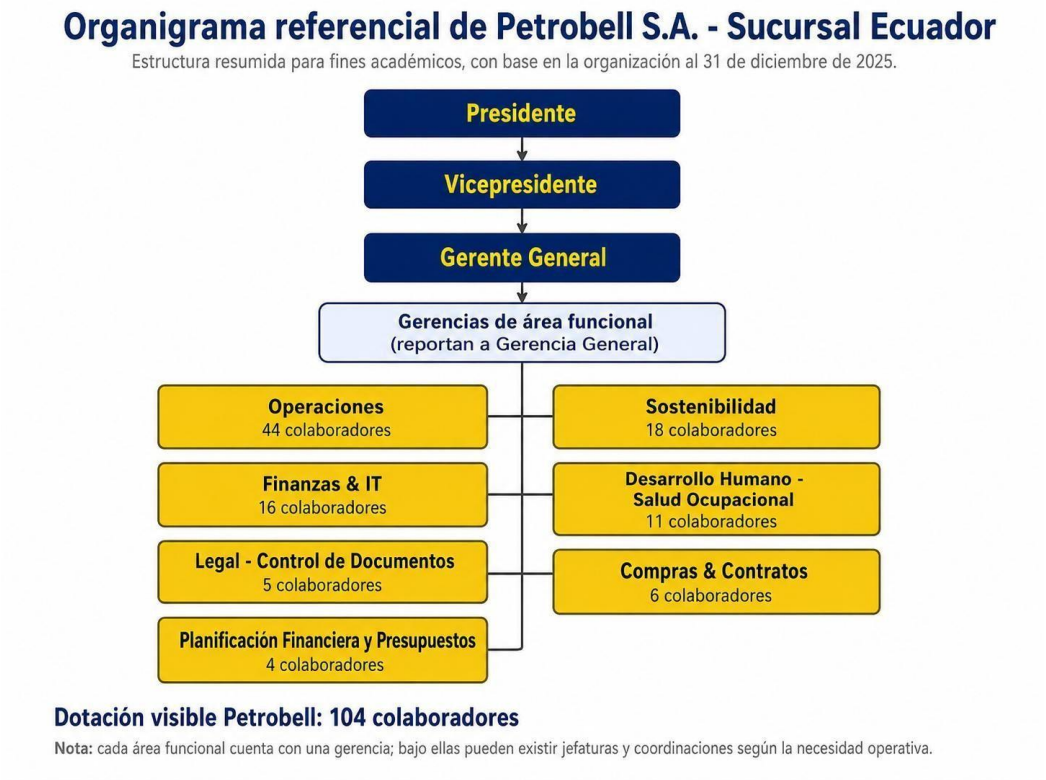
### 1. Información de la empresa

Petrobell S.A. – Sucursal Ecuador es una empresa operadora de hidrocarburos dedicada a la exploración y producción de crudo, con oficinas centrales en Quito. Su operación se concentra en el Bloque Tigüino (Amazonía, a 107 km al sur de Francisco de Orellana).

La expansión contempla el Bloque VHR-Oeste (contrato firmado en mayo de 2024 por USD 47 millones) y el Bloque 94 Tamya (contrato firmado en agosto de 2026 por USD 30 millones, con horizonte hasta 2050), mientras el contrato de Tigüino vence en 2029. La contraparte principal es el Estado ecuatoriano, proveedores y comunidades locales.

La dotación referencial al 31 de diciembre de 2025 es de 104 colaboradores, distribuidos en Operaciones (44), Sostenibilidad (18), Finanzas & IT (16), Desarrollo Humano – Salud Ocupacional (11), Compras & Contratos (6), Legal – Control de Documentos (5) y Planificación Financiera y Presupuestos (4).

**ILUSTRACIÓN 1** ORGANIGRAMA REFERENCIAL DE PETROBELL S.A.




Forma parte del Grupo Petrosynergy (Uruguay). En materia de talento, la matriz participa en la revisión de resultados de posiciones estratégicas, mientras la administración cotidiana recae en Desarrollo Humano de la sucursal.

## 2. Estrategia y Prácticas de Talento

El sitio corporativo de Petrobell indica que su departamento de Desarrollo Humano administra la “selección, capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño y programas de bienestar” del personal (Petrobell S.A., s. f.). Esa declaración pública fija el punto de partida: existe una función de talento formalmente asignada. Lo que sigue precisa qué procesos están efectivamente en operación y con qué grado de madurez, antes de clasificar la estrategia.

Conviene separar dos procesos que suelen confundirse pero que responden a lógicas distintas: la gestión del desempeño, que mira resultados y comportamientos ya ocurridos, y

la identificación del potencial, que intenta anticipar quién podrá asumir responsabilidades mayores. En Petrobell ambos existen, pero con distinto grado de formalización.

La evaluación de desempeño es formal y consolidada (anual con seguimiento semestral y retroalimentación estructurada). La identificación del potencial opera integrada en el mismo ciclo, sin herramientas específicas como matrices de nueve casillas.

De 15 prácticas valoradas bajo el formato académico, solo dos están plenamente consolidadas (desempeño y formación general para toda la plantilla), ubicando la estrategia en el tramo "para nada exclusiva" (*inclusiva*). El enfoque internacional es *exportador*, donde la metodología se define en la matriz y la filial solo ajusta KPIs operativos por área.

**TABLA 1** PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO EN PETROBELL, VALORADAS SEGÚN LA EVIDENCIA DISPONIBLE

| N.° | Prácticas / Estrategia | Exclusivo |
|---|---|---|
| 1 | Gestión del desempeño | Sí |
| 2 | Resultados de la gestión del desempeño como input para Talent Review – proceso de Revisión del Talento | Sí, parcial |
| 3 | Proceso formal de identificación de potencial | Sí, parcial |
| 4 | Uso de herramientas de identificación de potencial | No identificado |
| 5 | Existencia del Proceso de Revisión de Talento | No identificado |
| 6 | Comunicación formal de la condición de talento | No identificado |
| 7 | Políticas diferenciadas para los altos potenciales | No identificado |
| 8 | Formación como estrategia de desarrollo dirigida a todas las poblaciones | Sí |
| 9 | Formación como estrategia de desarrollo dirigida a los altos potenciales | No identificado |
| 10 | Mentoring como estrategia de desarrollo dirigida a todas las poblaciones | No identificado |
| 11 | Mentoring como estrategia de desarrollo dirigida a los altos potenciales | No identificado |

| N.° | Prácticas / Estrategia | Exclusivo |
|---|---|---|
| 12 | Existencia de uno o varios pools de talento | No identificado |
| 13 | Proceso de identificación de puestos clave | Sí, parcial |
| 14 | Estrategia de retención con énfasis en la marca empleadora (Employee Value Proposition) | No identificado |
| 15 | Estrategia de retención con énfasis en el diseño de medidas específicas destinadas a los altos potenciales para fortalecer su lealtad con la organización | No identificado |

De las quince prácticas, dos se confirman plenamente, la gestión del desempeño y la formación dirigida a todas las poblaciones y ambas pertenecen al grupo de prácticas no exclusivas, es decir, orientadas a toda la organización. Entre las once líneas celeste, solo tres aparecen de forma parcial: los resultados del desempeño alimentan el análisis del potencial, aunque sin un proceso de revisión del talento con ese nombre; la identificación del potencial opera con criterios definidos pero integrada al ciclo de desempeño y sin herramientas propias; y la identificación de puestos clave se expresa en el reconocimiento de cargos estratégicos, sin un procedimiento documentado. Las ocho restantes no se identificaron con la información disponible.

Aplicando la escala del formato, el número de prácticas celeste presentes es de tres, lo que sitúa a la empresa en el tramo “para nada exclusiva”. El resultado no debe interpretarse como ausencia de gestión del talento, sino como una señal de dónde está puesto el énfasis: lo que la empresa tiene consolidado alcanza a toda la plantilla, mientras que los mecanismos orientados a distinguir y cuidar a un grupo de altos potenciales todavía no están formalizados.

En el plano internacional, la evidencia apunta a un enfoque exportador. La metodología general, los formularios, el ciclo anual y la lógica de evaluar resultados y competencias operan bajo criterios comunes: no existe un proceso propio y distinto de la sucursal ecuatoriana. La participación de la matriz en la revisión de resultados y en las

conversaciones de desarrollo de posiciones estratégicas confirma que el marco de referencia es corporativo, y lo que Ecuador ajusta son los indicadores y las competencias funcionales según el área, el cargo y el nivel de responsabilidad.

Ese matiz es el que define la clasificación. Ajustar indicadores por área es una adaptación operativa que cualquier sistema corporativo admite, permite que las metas de Operaciones no sean las de Finanzas, pero no modifica el instrumento, el ciclo ni los criterios de evaluación. Para hablar de un enfoque adaptativo o híbrido habría que observar que la filial customiza los componentes del proceso, como el modelo de competencias o los criterios de potencial, en función de los niveles organizacionales locales, y eso no ocurre. De ahí que el enfoque se lea como exportador y no como híbrido.

## Capítulo 2: Culturas nacionales y ajuste matriz-filial

### 1. Dimensiones Culturales de Hofstede

- **Distancia con el poder:** Ecuador registra 78 y Uruguay 61. La filial muestra mayor aceptación de la jerarquía y dependencia de instrucciones formales.
- **Individualismo y colectivismo:** Ecuador presenta 24 y Uruguay 36. Ambas sociedades son de perfil colectivista; la diferencia de 12 puntos es de grado y no de naturaleza.
- **Aversión a la incertidumbre:** Registra la brecha más amplia con 100 puntos en Uruguay frente a 67 en Ecuador. Esto explica la alta exigencia de reportes formales, reglas y evidencia documental por parte de la matriz.

**TABLA 2** COMPARACIÓN CULTURAL ECUADOR-URUGUAY HOFSTEDE APLICADA A PETROBELL SA

| País / rol | Distancia con el poder | Individualismo | Lectura para Petrobell |
|---|---|---|---|
| **Ecuador — filial operativa** | 78 | 24 | Jerarquía alta y colectivismo fuerte: pesan la confianza, las relaciones y la validación de la autoridad; se prefieren instrucciones claras y respaldo gerencial antes de avanzar. |
| **Uruguay — matriz corporativa** | 61 | 36 | Jerarquía moderada y colectivismo más leve: mayor apertura al mérito y a los roles individuales, pero sin dejar de valorar el grupo; alta formalidad documental (evitación de la incertidumbre cercana a 100). |

## 2. Modelo Híbrido de Desempeño y Control

Para mitigar percepciones de fiscalización punitiva y conciliar el estándar corporativo con el entorno colectivista y de alta distancia al poder, se propone un modelo híbrido de ejecución. Este esquema combina indicadores comunes definidos por el grupo con una comunicación local constructiva, respaldada por la gerencia y estructurada en objetivos de doble nivel (grupales/de proceso y de carácter individual acotado). Además, se contemplan roles de apoyo propuestos (Auditora Interna Corporativa y Coordinador de Control de Procesos) y un tablero mensual de seguimiento de hallazgos.

Sobre esa base, los ajustes que recomendamos buscan preservar la comparabilidad sin volver punitivo el proceso: conservar criterios e indicadores comunes definidos por el grupo; adaptar la comunicación local sin alterar el fondo técnico del hallazgo; presentar los hallazgos como oportunidades de mejora del proceso y no como errores personales; combinar la responsabilidad individual con la de área para que el reporte sea trazable pero no acusatorio; usar reuniones de cierre para explicar los hallazgos antes de consolidar el

reporte; asegurar el respaldo formal de la gerencia local, dada la alta distancia con el poder; y emplear un lenguaje deliberadamente constructivo "oportunidad de mejora", "compromiso de cierre", "responsable de proceso", "evidencia pendiente".

**TABLA 3** HERRAMIENTAS COMUNES Y AJUSTE CULTURAL EN LA RELACIÓN MATRIZ-FILIAL

| Unidad | Rasgo cultural dominante | Ajuste propuesto |
|---|---|---|
| **Matriz — Uruguay** | Jerarquía moderada (61) y colectivismo leve (36); alta formalidad documental. | Reportes ejecutivos, indicadores comparables, responsables definidos y fechas claras de cierre. |
| **Filial — Ecuador** | Jerarquía alta (78) y colectivismo fuerte (24). | Comunicación formal con respaldo gerencial, reuniones de cierre por área, tono constructivo y seguimiento acompañado. |

## Capítulo 3: Liderazgo global e inteligencia cultural

### 1. Diagnóstico de Inteligencia Cultural (CQ) del Equipo

Mediante el test CQS (escala de 140 puntos), el equipo de trabajo obtuvo un promedio de 112,6 (puntajes individuales entre 109 y 116), evidenciando un perfil equilibrado y homogéneo.

**TABLA 4** MATRIZ CONSOLIDADA DE CQ DEL EQUIPO

| Integrante | Metacognitivo /28 | Cognitivo /42 | Motivacional /35 | Comportamental /35 | Total /140 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Lizeth Sánchez** | 24 | 32 | 31 | 27 | 114 |
| **Víctor Vega** | 24 | 33 | 32 | 27 | 116 |
| **Gema Gavilanes** | 23 | 31 | 31 | 26 | 111 |
| **Saúl Toscano** | 24 | 31 | 31 | 27 | 113 |

| Integrante | Metacognitivo /28 | Cognitivo /42 | Motivacional /35 | Comportamental /35 | Total /140 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Jorge Arteaga** | 23 | 30 | 30 | 26 | 109 |
| **Promedio del equipo** | **23,6** | **31,4** | **31,0** | **26,6** | **112,6** |

Se identificaron fortalezas en los factores motivacional (31,0) y metacognitivo (23,6/28), y un mayor margen de mejora en el comportamental (26,6/35) y cognitivo (31,4/42).

El equipo se muestra equilibrado y sin brechas marcadas entre integrantes; equipo es además culturalmente homogéneo todos sus integrantes son ecuatorianos, de modo que la brecha cultural relevante no aparece dentro del grupo, sino en la relación con la matriz uruguaya que analiza el caso.

**2. Desarrollo de Líderes Globales**

Se propone trasladar este diagnóstico a Petrobell estructurando planes de acción enfocados en micro-guías para reuniones matriz-filial, cápsulas formativas sobre cultura de negocios Ecuador-Uruguay, asignación de retos regionales y simulaciones de retroalimentación constructiva.

A nivel corporativo, se sugiere fortalecer la selección orientada al potencial global, la formación intercultural continua, el dominio de idiomas y la exposición práctica mediante proyectos transversales y asignaciones de corta duración.

**TABLA 5** PLANES DE ACCIÓN POR FACTOR DE INTELIGENCIA CULTURAL

| Factor a fortalecer | Acción propuesta | Cómo se aplicaría en Petrobell | Resultado esperado |
|---|---|---|---|
| **Metacognitivo** | Preparar cada reunión matriz-filial con una mini guía: objetivo, interlocutores, sensibilidades y forma de cierre. | Antes de reuniones Ecuador-Uruguay, anticipar cómo se comunicará un hallazgo o un plan de acción. | Reuniones más ordenadas y menos interpretaciones erradas. |
| **Cognitivo** | Cápsulas internas sobre cultura de negocios y diferencias Ecuador-Uruguay. | Formación breve para las jefaturas y gerencias que interactúan con la matriz. | Mayor comprensión de estilos de trabajo y expectativas de reporte. |
| **Motivacional** | Asignar retos de aprendizaje intercultural dentro del proyecto. | Incluir a líderes locales en reuniones con la matriz y en el seguimiento de compromisos. | Más confianza para participar en conversaciones globales. |
| **Comportamental** | Practicar retroalimentación y cierre de hallazgos mediante simulaciones. | Ensayar cómo presentar observaciones sin sonar punitivo y cómo acordar responsables. | Mejor manejo del tono y el comportamiento en situaciones sensibles. |

La mentalidad global no se construye solo con teoría: se fortalece cuando una persona participa en reuniones con la matriz, lidera un proyecto entre áreas o asume una asignación de corto plazo (Javidan y Bowen, 2013; Caligiuri, 2012). Por eso la vía más realista para Petrobell combina selección, formación y experiencias concretas una ruta sencilla pero sostenida, gestionada por Desarrollo Humano y respaldada por la Gerencia General antes que grandes programas costosos.

# Capítulo 4: Selección internacional

## 1. Estrategia y Proceso de Selección

La estrategia de selección de Petrobell es primordialmente **policéntrica**, sustentada en talento local que domina el regulatorio, campo, comunidades y proveedores, con una coordinación corporativa de rasgo etnocéntrico y una orientación geocéntrica en desarrollo para cargos de enlace con la matriz.

**TABLA 6** ENFOQUES DE SELECCIÓN INTERNACIONAL APLICADOS A PETROBELL

| Enfoque | Cómo se entiende | Lectura para Petrobell | Grado |
|---|---|---|---|
| **Etnocéntrico (PCN)** | Los puestos clave se cubren con personas del país de origen o de la matriz. | Aparece solo como coordinación por estándares, reportes y aprobaciones, no como cobertura con expatriados. | Bajo |
| **Policéntrico (HCN)** | La filial se cubre con talento local del país anfitrión. | Lógica dominante: la operación exige conocimiento de normativa, comunidades, campo y proveedores. | Alto |
| **Geocéntrico / global** | Se prioriza a la mejor persona con independencia de la nacionalidad. | Deseable para gerencias, jefaturas y roles con contacto Ecuador-Uruguay; hoy en desarrollo. | En desarrollo |
| **Regiocéntrico** | La selección se organiza por región (p. ej. América Latina). | Aplicación limitada con la estructura actual; posible si se consolida un banco regional de talento. | Limitado |

El proceso actual consta de ocho etapas (requisición, definición de perfil, atracción, preselección, entrevistas, aspectos legales, inducción y seguimiento), apoyándose en entrevistas técnicas y validaciones legales, aunque carece de evaluaciones formales de inteligencia cultural (CQ), evaluándose esta última de manera intuitiva por el entrevistador.

**TABLA 7** PROCESO ACTUAL DE SELECCIÓN EN OCHO ETAPAS (Y PUNTO DE MEJORA)

| Etapa | Qué se hace hoy (relevado con Desarrollo Humano) | Punto de mejora propuesto |
|---|---|---|
| **1. Solicitud y aprobación** | El jefe de área justifica la necesidad; Desarrollo Humano valida y la Gerencia General aprueba según el alcance. | Requisición estandarizada que indique si el cargo tiene exposición internacional. |
| **2. Definición del perfil** | Se define el perfil con competencias técnicas, experiencia y requisitos del cargo. | Añadir criterios interculturales e idioma para cargos con contacto matriz-filial. |
| **3. Atracción de candidatos** | Publicación en portales y activación de convenios; headhunters si el cargo lo requiere. | Priorizar primero el talento interno con proyección internacional. |
| **4. Preselección** | Filtro de hojas de vida, pruebas técnicas o psicométricas y verificación de referencias. | Incorporar una lectura intercultural estructurada (hoy no se aplica). |
| **5. Entrevistas** | Entrevistas de Desarrollo Humano y jefe de área; en cargos críticos participa la matriz. | Rúbrica común y panel mixto para decisiones comparables. |
| **6. Aspectos legales** | Para extranjeros: visa, contrato e IESS; para movilidad local: convenios y coberturas. | Checklist único de cumplimiento para movilidad. |
| **7. Inducción y adaptación** | Inducción corporativa y acompañamiento del jefe directo. | Inducción intercultural y mentoría matriz-filial. |
| **8. Seguimiento** | Revisión de desempeño y adaptación tras la incorporación. | Indicadores 30-60-90 días y ajuste documentado. |

## 2. Propuestas de Mejora y Formación

Se propone la implementación de una matriz de selección intercultural, entrevistas estructuradas con casos prácticos Ecuador-Uruguay, paneles mixtos de evaluación y un seguimiento post-incorporación a 30, 60 y 90 días.

Se diseña un programa de formación para selectores e integrantes de Desarrollo Humano enfocado en mitigación de sesgos, entrevistas por competencias y criterios de movilidad.

**TABLA 8** VARIABLES DE SELECCIÓN: QUÉ SE MIDE HOY Y QUÉ SE PROPONE

| Variable | Qué evalúa | Medición actual | Propuesta de mejora |
|---|---|---|---|
| **Competencias técnicas** | Formación y experiencia en el sector, criterio técnico. | Revisión de trayectoria, entrevista técnica, certificaciones y caso aplicado al cargo. | Rúbrica técnica común por familia de puestos. |
| **Idiomas y comunicación** | Capacidad de reportar, presentar y negociar. | Se valora en la entrevista; prueba de idioma solo si el rol lo exige. | Prueba estandarizada de idioma para cargos con matriz. |
| **Experiencia internacional** | Antecedentes en proyectos transversales o con matriz. | Revisión de hoja de vida y preguntas de incidentes críticos. | Registro estructurado de la exposición internacional previa. |
| **Inteligencia cultural** | Adaptación y lectura de otros estilos de trabajo. | Hoy depende del juicio del entrevistador; no se usa un instrumento específico. | Evaluación estructurada de CQ y caso Ecuador-Uruguay. |
| **Adaptabilidad y resiliencia** | Flexibilidad, tolerancia a la ambigüedad y manejo de presión. | Entrevista conductual ante escenarios de cambio. | Preguntas conductuales calibradas entre evaluadores. |
| **Disponibilidad y aspectos legales** | Condiciones para la movilidad y cumplimiento legal. | Conversación de expectativas; checklist legal (visa, contrato, IESS, coberturas). | Checklist único; situación familiar solo ante movilidad real y con confidencialidad. |

El proceso actual, relevado con Desarrollo Humano, se ordena en ocho etapas y se apoya en revisión de trayectoria, entrevista técnica, certificaciones, caso aplicado y verificaciones legales; la inteligencia cultural, en cambio, todavía se evalúa por el juicio del entrevistador y no con un instrumento formal. Ahí está la principal oportunidad: incorporar una matriz de selección, entrevistas interculturales estructuradas, un caso Ecuador-Uruguay

y un seguimiento por indicadores, siempre distinguiendo estas mejoras de lo que ya se hace.

Los selectores sí requieren formación, no porque carezcan de capacidad técnica, sino porque hoy no existe un programa formal de evaluación intercultural y el uso del CQ fue del equipo académico, no de la firma. Formar a Desarrollo Humano y a la línea en entrevista por competencias, sesgos, criterios de cobertura y calibración cierra esa brecha.

## Capítulo 5: Identificación del talento global

### 1. Estrategia de Identificación y Herramientas

La identificación del talento en Petrobell responde a un modelo **estandarizado**, donde la metodología, formularios y criterios provienen de las directrices corporativas del grupo, realizando la filial únicamente adaptaciones operativas de KPIs por área.

**TABLA 9** HERRAMIENTAS ACTUALES Y AJUSTE CULTURAL PROPUESTO

| Herramienta | Qué aporta hoy | Ajuste propuesto |
|---|---|---|
| **Formulario de desempeño** | Estructura común para toda la organización. | Incluir ejemplos por área y nivel para evitar evaluaciones genéricas. |
| **KPIs y metas** | Comparar cumplimiento con trazabilidad. | Combinar indicadores individuales, de equipo y de proceso, sin castigar realidades operativas distintas. |
| **Sesiones de feedback** | Seguimiento semestral con conversaciones estructuradas. | Formar a los líderes en feedback intercultural: claro, privado cuando corresponda y orientado a soluciones. |
| **Matriz de potencial** | Criterios comunes de liderazgo, aprendizaje y desempeño sostenido. | Sumar evidencia de proyectos (con salto de nivel), colaboración entre áreas y exposición regional. |

| Herramienta | Qué aporta hoy | Ajuste propuesto |
|---|---|---|
| **Reportes de Desarrollo Humano** | Consolidar resultados para decisiones de desarrollo. | Automatizar el ciclo y el seguimiento de planes individuales para mejorar la trazabilidad. |

Se enfatiza la necesidad de separar conceptualmente la evaluación del desempeño (resultados pasados) de la identificación del potencial (proyección futura de liderazgo, aprendizaje y adaptación).

## 2. Mitigación de Riesgos (Björkman y Smale) y Formación

Se analizan y aplican los riesgos teóricos de Björkman y Smale (2010) al contexto de la sucursal, estableciendo alertas operativas contra el *sesgo de casa matriz*, el fenómeno *"fuera de la vista, fuera de la mente"* para el personal de campo, la confusión entre buen técnico y líder potencial, y el sesgo de autopromoción.

**TABLA 10** CONTENIDOS DE FORMACIÓN PARA DESARROLLO HUMANO Y LÍDERES DE LÍNEA

| Contenido | De qué trata | Resultado esperado |
|---|---|---|
| **Desempeño frente a potencial** | Diferenciar el resultado actual del potencial futuro (liderazgo, aprendizaje, adaptación). | Menos confusión entre buen ejecutor técnico y talento con proyección. |
| **Feedback intercultural** | Conversaciones claras, privadas cuando corresponda y orientadas a acciones. | Mayor apertura del colaborador y menor resistencia al proceso. |
| **Sesgos y calibración** | Sesgo de cercanía, autopromoción, casa matriz y "fuera de la vista, fuera de la mente". | Decisiones más justas y mejor visibilidad del talento local. |
| **Uso de evidencia y datos** | Matrices de KPIs, reportes consolidados y planes individuales de desarrollo. | Trazabilidad y seguimiento real de los compromisos. |

Se propone un plan formativo para los identificadores de talento centrado en calibración de comités, retroalimentación intercultural, reducción de sesgos y uso riguroso de evidencias de desempeño y proyectos.

# PARTE II: MOVILIDAD, DESARROLLO Y GESTIÓN DEL CAMBIO

## Capítulo 1: Estrategias de movilidad internacional

### 1. Diagnóstico de Movilidad y Oportunidades de Mejora

Petrobell utiliza herramientas de movilidad flexibles y de bajo riesgo relativas, tales como viajes cortos/visitas técnicas, asignaciones temporales con alcance internacional, movilidad virtual y participación en proyectos regionales, sin recurrir de forma regular a la expatriación tradicional de largo plazo.

**TABLA 11** HERRAMIENTAS DE MOVILIDAD INTERNACIONAL ACTUALES REPORTADAS POR PETROBELL

| Herramienta | Cómo se gestiona hoy | Valor para Petrobell |
|---|---|---|
| **Viajes cortos, capacitaciones y visitas técnicas** | Coordinación logística y administrativa, con cobertura de gastos según políticas internas. | Apoyan proyectos, capacitación y transferencia técnica con desplazamiento acotado. |
| **Asignaciones temporales con alcance internacional** | Se activan según necesidad operativa cuando el proyecto exige presencia fuera de la sede o contacto regional. | Atienden necesidades concretas sin recurrir a expatriación permanente. |
| **Movilidad virtual (colaboración tecnológica)** | Recursos tecnológicos para trabajar con equipos de Ecuador y del grupo sin traslado físico. | Amplía la exposición internacional reduciendo traslados y costos. |
| **Participación en proyectos regionales o transversales** | Colaboración con contrapartes del grupo en iniciativas que trascienden la operación local. | Expone al colaborador a estándares corporativos y a otras formas de trabajo. |

| Herramienta | Cómo se gestiona hoy | Valor para Petrobell |
|---|---|---|
| **Seguimiento y transferencia posterior** | Retroalimentación y socialización de buenas prácticas al cierre de la experiencia. | Convierte la experiencia individual en aprendizaje organizacional. |

Sobre la movilidad virtual, la empresa ya la utiliza y ahorra costos, pero conviene recordar que no sustituye del todo la presencia física cuando el objetivo es construir confianza o desarrollar liderazgo mediante experiencia directa; lo razonable es combinarla con encuentros presenciales puntuales y, en ambos casos, ofrecer una preparación previa a los participantes que defina objetivos, temáticas y expectativas de la experiencia.

Para resolver la tensión entre liberar perfiles clave y proteger la continuidad operativa de los campos petroleros, se propone formalizar cuadros de reemplazo y planes de sucesión que sirvan como palanca de retención y desarrollo.

## 2. Nueva Ruta Práctica de Gestión

Se estructura un proceso de movilidad en cinco momentos clave: 1. Identificar la necesidad; 2. Seleccionar al colaborador (con cuadros de reemplazo); 3. Preparación de la experiencia (formación e interculturalidad); 4. Ejecución y acompañamiento; 5. Cierre y transferencia de conocimiento.

**TABLA 12** RUTA SUGERIDA PARA GESTIONAR EXPERIENCIAS DE MOVILIDAD

| Momento | Acción principal | Responsable |
|---|---|---|
| **1. Identificar la necesidad** | Definir si responde a capacitación, proyecto, continuidad, sucesión o desarrollo de liderazgo. | Líder solicitante y Desarrollo Humano |
| **2. Seleccionar al colaborador** | Aplicar criterios de desempeño, potencial y disponibilidad, con el respaldo de cuadros de reemplazo. | Desarrollo Humano y líderes |

| Momento | Acción principal | Responsable |
|---|---|---|
| **3. Preparar la experiencia** | Formación previa: objetivos, expectativas, temáticas y preparación intercultural cuando aplique. | Desarrollo Humano y área receptora |
| **4. Ejecutar y acompañar** | Dar soporte, seguimiento del líder y herramientas de trabajo. | Líder receptor y Desarrollo Humano |
| **5. Cerrar y transferir** | Evaluar resultados, socializar aprendizajes y actualizar el plan de carrera. | Colaborador, líder y Desarrollo Humano |

# Capítulo 2: Gestión de asignaciones internacionales

## 1. Objetivos Prioritarios y Marco Legal Bilateral

Las asignaciones internacionales deben destinarse exclusivamente a tres finalidades críticas: coordinación con la Casa Matriz (Finanzas, TI, Cumplimiento, reportabilidad), desarrollo de líderes sucesores, y transferencia de conocimiento técnico y de gestión.

**TABLA 13** OBJETIVOS PRIORITARIOS Y PUESTOS CLAVE PARA UNA ASIGNACIÓN INTERNACIONAL

| Prioridad y objetivo | Puestos o áreas | Modalidad recomendada | Razón de la prioridad |
|---|---|---|---|
| **1. Coordinación con Casa Matriz y accionistas** | Finanzas y Control, Cumplimiento, Desarrollo Humano, Tecnología y reportabilidad. | Asignación corta en Uruguay (4 a 8 semanas) más movilidad virtual estructurada. | Único objetivo con demanda hoy: cierres, auditorías y estándares de reporte ya exigen interacción con la matriz. Costo bajo y riesgo operativo mínimo. |
| **2. Desarrollo de líderes y preparación de sucesores** | Coordinaciones y jefaturas identificadas como alto potencial en la Semana 5. | Inmersión corta con la matriz o conducción de un proyecto corporativo con presencia temporal. | Cubre el vacío de sucesión que la Semana 6 dejó abierto, sin retirar al perfil de su área por períodos largos. |

| Prioridad y objetivo | Puestos o áreas | Modalidad recomendada | Razón de la prioridad |
|---|---|---|---|
| **3. Transferencia de conocimiento técnico y de gestión** | Operaciones, Mantenimiento, Seguridad y Ambiente, Proyectos. | Visitas técnicas con objetivo y entregable definidos; asignación corta solo si hay capacidad nueva por instalar. | La empresa ya realiza visitas técnicas: formalizarlas cuesta poco, el aprendizaje es verificable y casi no exige aprobación corporativa. |

Al revisar los instrumentos vigentes entre Ecuador y Uruguay aparece un resultado que cambia el diagnóstico: las tres barreras que habitualmente encarecen y demoran una expatriación son: migratoria, tributaria y previsional que ya están resueltas por acuerdos en vigor.

**TABLA 14** MARCO LEGAL, MIGRATORIO Y TRIBUTARIO VIGENTE ENTRE ECUADOR Y URUGUAY

| Frente | Instrumento vigente | Consecuencia para Petrobell |
|---|---|---|
| **Migratorio** | Acuerdo sobre Residencia del Mercosur. Ecuador es Estado Asociado y sus nacionales acceden a la residencia en Uruguay por nacionalidad, sin oferta laboral previa. | No hace falta negociar una visa de trabajo caso por caso: el trámite es estándar y previsible. |
| **Tributario** | Convenio para evitar la doble imposición Ecuador–Uruguay, vigente desde el 15 de noviembre de 2012 y aplicable a impuestos desde el 1 de enero de 2013 (Ley 18.932). | La renta no se grava dos veces: desaparece la compensación tributaria que infla el costo de una asignación. |
| **Previsional** | Convenio Multilateral Iberoamericano de Seguridad Social, en vigor en ambos países. | Los aportes jubilatorios se totalizan: el colaborador no pierde años de aporte, la objeción más frecuente de un perfil senior. |

**Desmitificación Legal:** Se constata que no existen barreras externas que entorpezcan la movilidad entre Ecuador y Uruguay, ya que se encuentran plenamente vigentes el *Acuerdo de Residencia del Mercosur* (residencia directa por nacionalidad), el *Convenio para*

*Evitar la Doble Imposición* (en vigor desde 2013) y el *Convenio Multilateral Iberoamericano de Seguridad Social* (totalización de aportes jubilatorios).

**2. Credibilidad y Requisitos de Aprobación**

La limitante principal es de índole organizativa interna (ausencia de presupuesto y políticas formales). Dado el perfil de alta aversión a la incertidumbre de la matriz (100 puntos), toda propuesta debe sustentarse mediante un caso de negocio riguroso, expediente de aplicación de acuerdos vigentes, cartas de asignación claras con puestos de retorno garantizados y pilotos documentados con honestidad.

La conversación se limita al grupo de alto desempeño y alto potencial, en los canales que ya operan. La sucursal no puede crear la política por sí sola, pero sí avanzar en cuatro frentes propios: registrar disponibilidad, estructurar la movilidad virtual, formalizar las visitas técnicas y preparar el caso de negocio del piloto. Y como no hay expatriación previa en el grupo, la credibilidad se construye con las experiencias de movilidad que sí existen, con el marco verificado, con un compromiso escrito de retorno y con un piloto documentado con honestidad. Ese piloto es el aporte más concreto de esta entrega.

## Capítulo 3: Repatriación

Petrobell S.A. – Sucursal Ecuador no tiene hoy una política formal de repatriación, porque tampoco maneja expatriaciones tradicionales ni traslados internacionales de largo plazo; lo que sigue es una propuesta para el caso en que la empresa empiece a enviar personas a asignaciones corporativas en el exterior.

Las experiencias internacionales mencionadas previamente comprenden visitas técnicas, asignaciones temporales, movilidad virtual y proyectos con la Casa Matriz en Uruguay, con la asignación larga como excepción. Entendemos la repatriación como el retorno planificado de quien vivió una de esas experiencias. El regreso físico es lo de menos;

importa cómo se reincorpora a su puesto, qué pasa con lo que aprendió, quién lo acompaña y hacia dónde sigue su carrera.

**TABLA 15** ÁMBITOS DE LA REPATRIACIÓN: SITUACIÓN ACTUAL EN PETROBELL Y PAPEL EN LA PROPUESTA

| Ámbito | Situación actual en Petrobell | Papel en la propuesta |
|---|---|---|
| **Carrera** | Evaluación anual con seguimiento semestral; el potencial se identifica dentro de ese ciclo y, en posiciones estratégicas, con participación de la matriz. Sucesión y cuadros de reemplazo no formalizados (Semanas 1, 5 y 6). | Prioridad única. Puesto de retorno definido antes de salir y conversación de carrera dentro del ciclo existente. |
| **Formación** | Capacitación abierta a toda la plantilla; ninguna dirigida a altos potenciales (Semana 1). | Complemento: módulo breve para los jefes que reciben (sección 2). |
| **Mentoring** | No identificado (Semana 1); aparece solo como propuesta en las Semanas 3 y 4. | Se suma cuando exista. No puede ser el eje de algo que todavía no está. |
| **Económico** | No se identificó un esquema específico de retorno; el marco de beneficios depende de decisiones de la matriz (Semana 7). | Se aclara caso por caso en la carta de asignación; no define la propuesta. |
| **Familia** | No aplica: las modalidades vigentes no implican traslado familiar. | Solo si en algún momento se aprueba una asignación larga. |

## 1. Priorización del Ámbito de Carrera

Ante la ausencia de traslados familiares extensos, la política de repatriación en Petrobell debe priorizar de forma exclusiva el ámbito de la **carrera profesional**, aprovechando el ciclo de evaluación semestral existente y asegurando que el colaborador retorne a un rol donde sus nuevas competencias aporten directamente a la operación.

Se diseña un módulo breve de capacitación de dos horas para los jefes que reciben al expatriado, enfocado en ensayar la conversación de retorno, manejar expectativas y gestionar planes de reintegración a 30, 60 y 90 días.

**TABLA 16** MÓDULO PARA JEFES: CONTENIDOS Y ESPACIO DONDE SE INTEGRAN

| Contenido | Dónde se integra | Qué debe poder hacer el jefe |
|---|---|---|
| **Conversación de retorno, ensayada con un caso real** | Sesión práctica dentro de la capacitación general de liderazgo. | Escuchar, manejar expectativas y frustración, y fijar responsabilidades claras. |
| **Plan de reintegración a 30, 60 y 90 días** | Seguimiento semestral de desempeño, con revisiones en esas fechas. | Reasignar tareas y definir cuándo y cómo se revisa la nueva etapa. |
| **Transferencia de lo aprendido** | Ficha de retorno y presentación de la persona a su equipo. | Decidir dónde se aplica el aprendizaje y quién se beneficia. |
| **Lectura cultural del regreso** | Módulo de retroalimentación intercultural propuesto en la Semana 5. | Distinguir el choque cultural inverso de un problema de desempeño. |

Aunque hoy no existan expatriaciones de largo plazo, vale la pena diseñar un proceso básico: la empresa ya tiene viajes y visitas técnicas, capacitaciones y proyectos con actores corporativos, y si crecen o se formalizan conviene que el retorno esté pensado desde el inicio para proteger lo invertido.

Para la realidad de Petrobell bastaría un esquema ligero que se active cuando la experiencia tenga un impacto relevante, incluso si se trata de un viaje técnico corto: cuatro semanas o más, una persona del grupo de alto desempeño y alto potencial, o un objetivo de transferencia ligado a un bloque nuevo. Lo que hay que evitar es pensar en el retorno recién al final; qué se espera al regreso, quién recibe a la persona y cómo se medirá su aporte debe quedar definido cuando se aprueba la salida.

### 2. Proceso Ligero de Repatriación

Se establece un esquema de cuatro momentos: antes de salir (carta de asignación con puesto de retorno definido), durante la experiencia (bitácora y contacto mensual), antes del retorno (confirmación de responsabilidades y agenda de transferencia), y después del

retorno (ficha de retorno, sesión de transferencia al equipo y seguimiento a 30, 60 y 90 días).

## Capítulo 4: Gestión de equipos diversos

### 1. Dinámica de Equipos y Cultura Híbrida

Tomando como unidad de análisis la experiencia del grupo académico bajo los modelos de Adler (culturalmente homogéneo) y Earley & Mosakowski (moderadamente heterogéneo por diferencias en experiencia y ritmos de trabajo), se identifica la tendencia a replegarse en subgrupos protectores.

Para contrarrestar esta dinámica —amplificada por un perfil colectivista horizontal que evita el conflicto abierto—, se establecen reglas operativas de trabajo denominadas *cultura híbrida de equipo*: asignación de roles por fortalezas y rotativos, revisión cruzada obligatoria donde nadie valida su propio apartado, canalización abierta de discrepancias al grupo y lecturas finales de cierre rotativas.

**TABLA 17** REGLAS DE LA CULTURA HÍBRIDA Y ORDEN DE IMPLANTACIÓN

| Regla | Qué barrera corrige | Cuando | Cómo verificamos que opera |
|---|---|---|---|
| **Roles por fortaleza y no por bloque: proponer, aterrizar, revisar, cerrar.** | Evita competir por quién tiene razón y permite construir una respuesta común. | Antes de repartir la próxima entrega | Los cuatro roles quedan asignados y rotan entre semanas, sin que coincidan con la división por edad. |
| **Nadie valida su propio apartado.** | Impide que el documento se arme por piezas separadas y sin una sola voz. | Desde la próxima entrega | Cada apartado lleva un segundo lector distinto de quien lo escribió. |
| **La discrepancia se plantea al grupo completo, no en conversaciones paralelas.** | Corta el mecanismo por el que se forman las subculturas. | Permanente | Las observaciones de fondo aparecen en la revisión conjunta y no después de enviada la entrega. |

| Regla | Qué barrera corrige | Cuando | Cómo verificamos que opera |
|---|---|---|---|
| **Una lectura final completa por una sola persona, rotativa.** | Da unidad de criterio y tono a un texto escrito por cuatro. | Cierre de cada entrega | La entrega se lee de principio a fin antes de enviarse y el cierre cambia de responsable. |

Ninguna de las cuatro reglas exige tiempo adicional ni una estructura nueva; cambian el orden en que hacemos lo que ya hacemos. Y hay una señal sencilla para saber si funcionan: si en las próximas entregas las observaciones de fondo aparecen durante la revisión conjunta y no después de enviado el documento, la cultura híbrida está operando. Si siguen apareciendo al final o en conversaciones de a dos, seguimos siendo dos bloques.

## 2. Aplicación a Petrobell

La distinción no es formal. Disponemos de datos internos de composición por frente, pero composición y percepción no son lo mismo: un equipo de campo mayoritariamente masculino puede no percibirse homogéneo en absoluto, porque entre sus integrantes pueden pesar más el origen, la pertenencia a una comunidad del área de influencia, la antigüedad en el sector, la especialidad técnica o el régimen de turnos que el género. Dar por sentado que una mayoría numérica produce una percepción de semejanza es justamente la inferencia que este trabajo debe evitar. Tampoco identificamos en el diagnóstico de las semanas anteriores una necesidad declarada de la empresa en materia de diversidad ni iniciativas en curso sobre el tema.

Se concluye que no es metodológicamente viable proponer iniciativas corporativas de diversidad para Petrobell sin haber levantado previamente la percepción interna de sus equipos de trabajo mediante instrumentos cuantitativos y cualitativos específicos.

# Capítulo 5: Gestión del cambio y plan de implementación

## 1. Alineamiento y Consistencia de Iniciativas

Se revisa el conjunto de iniciativas generadas a lo largo del proyecto, corrigiendo inconsistencias previas: retiro de la rotación interna local del paquete de movilidad internacional, reubicación de la diversidad como fase exclusiva de medición previa, separación estricta entre decisiones locales y propuestas que deben elevarse a la Casa Matriz, aclaración de los roles de AIC y CCP como propuestas, precisión del uso del término "híbrido" (restringido a la ejecución del desempeño), unificación de la estructura corporativa de tres niveles (Petrobell S.A. en Uruguay como matriz y Synergy Group en Panamá como controladora) y unificación de autoría.

**TABLA 18** INICIATIVAS DEL PROYECTO POR NIVEL DE IMPACTO

| Iniciativa | Nivel | Qué resuelve |
|---|---|---|
| **Modelo híbrido de desempeño y auditoría interna (Semana 2)** | Compañía | Mantiene el estándar comparable del grupo y adapta la comunicación local, para que el control no se lea como fiscalización. |
| **Desarrollo de líderes globales (Semana 3)** | Compañía / equipo | Cubre la brecha de conocimiento intercultural, que el diagnóstico de CQ situó en el factor cognitivo. |
| **Mejoras de selección internacional y formación de selectores (Semana 4)** | Compañía | Incorpora criterios interculturales en los cargos con contacto matriz-filial. |
| **Identificación del potencial y formación de los identificadores (Semana 5)** | Compañía / equipo | Separa desempeño de potencial y da criterios comunes a Desarrollo Humano y a los líderes. |
| **Ruta de movilidad, asignaciones internacionales y repatriación (Semanas 6, 7 y 8)** | Compañía | Ordena el ciclo completo de una experiencia internacional, desde el caso de negocio hasta el puesto de retorno. |
| **Medición de la percepción de diversidad por frente (Semana 9)** | Compañía / equipo | Es el paso previo sin el cual cualquier acción de diversidad sería una hipótesis. |

## 2. Mecanismo de Coordinación y Plan por Fases

Se propone una **Mesa de Coordinación** mensual integrada por Desarrollo Humano, Gerencia General y un representante de operaciones de campo para ordenar y priorizar la ejecución.

La sucursal puede decidir y ejecutar por su cuenta el ajuste cultural del modelo de desempeño, la formación de selectores e identificadores, la medición de percepción por frente, la formalización de las visitas técnicas y la movilidad virtual estructurada. En cambio, la política de asignaciones internacionales, su presupuesto, el esquema contractual y la apertura de un puesto de destino son decisiones del grupo, y el único camino es llevarlas con un caso de negocio a las Mesas de Talento, donde las filiales ya participan.

El riesgo del mecanismo es conocido y conviene nombrarlo: una mesa que se reúne y no cierra compromisos pierde credibilidad más rápido que si no hubiera existido. Por eso empieza con dos temas y no con seis.

En cuanto a la ruta de implantación, tres indicadores bastan para saber si funciona: la proporción de compromisos cerrados en la fecha acordada, la participación de campo en las sesiones de validación y si el piloto terminó con la persona en el puesto que se le había escrito. Ninguno exige un sistema nuevo de medición.

**Hoja de Ruta de Implantación:**

- ***Primeros 30 días:*** Validación del diagnóstico y medición de la percepción de diversidad por frentes (Quito y campo).
- ***Primeros 60 días:*** Formación de jefaturas y Desarrollo Humano en competencias de retroalimentación intercultural.
- ***Primeros 90 días:*** Ejecución de un proyecto piloto de asignación corta con carta de asignación formalizada.

- ***Primeros 120 días:*** Presentación del caso de negocio formal ante las Mesas de Talento de la Casa Matriz en Uruguay.
- ***Seguimiento semestral:*** Revisión de indicadores de cumplimiento y ajustes a la secuencia del plan.

**TABLA 19** CAMPOS DE FUERZA PARA LA IMPLANTACIÓN

| Fuerzas impulsoras | Peso | Fuerzas restrictivas | Peso |
|---|---|---|---|
| **La operación crece: Tigüino con contrato hasta 2029, VHR Oeste firmado en 2024 y el Bloque 94 Tamya en agosto de 2026, con horizonte a 2050.** | 5 | La auditoría puede leerse como fiscalización: Ecuador combina distancia al poder de 78 con colectivismo marcado (Semana 2). | 4 |
| **Desarrollo Humano ya administra desempeño, capacitación y desarrollo: existe quién ejecute, sin crear estructura.** | 4 | Dotación de referencia de 104 personas y operación por turnos: cada reunión compite con la continuidad operativa. | 4 |
| **Las Mesas de Talento del grupo ya operan con participación de las filiales: existe un canal hacia la matriz.** | 4 | No hay política corporativa de asignaciones ni presupuesto asignado, y la decisión no se toma en Quito (Semana 7). | 4 |
| **El marco migratorio, tributario y previsional con Uruguay está resuelto: la movilidad no enfrenta barrera externa.** | 3 | Falta la medición de percepción de diversidad: una de las seis iniciativas no está lista para implantarse (Semana 9). | 3 |
| **Las propuestas se apoyan en procesos vigentes y no exigen presupuesto nuevo en su primera fase.** | 4 | La aversión a la incertidumbre de la matriz es la más alta de la escala (100): exige expediente documentado antes de aprobar. | 3 |
| **Total** | 20 | Total | 18 |

Las puntuaciones son una estimación del equipo sobre una escala de 1 a 5 y deben validarse con los actores en la primera fase del plan; su utilidad no está en el total, sino en obligarnos a mirar las resistencias antes de ejecutar. De este modo, la implantación es viable, pero no se sostiene sola. Tres de las cinco fuerzas restrictivas son de percepción o de secuencia, no de recursos, y por eso el plan ataca primero esas.

El mapa político de actores ordena quién decide, quién ejecuta y quién puede detener la implantación en la práctica. Las posiciones que asignamos son las que el proyecto puede sostener con lo relevado; donde no tenemos evidencia lo decimos, en lugar de suponer una postura.

**TABLA 20** MAPA POLÍTICO DE ACTORES

| Actor | Influencia | Posición | Qué necesita para apoyar |
|---|---|---|---|
| **Casa Matriz (Uruguay)** | Decisiva sobre política y presupuesto | No conocida: no hemos interactuado con ese nivel. | Un caso de negocio con costo, retorno y plazos, presentado por escrito. Es el formato que su perfil cultural espera. |
| **Gerencia General Ecuador** | Alta | Favorable previsible: aprueba hoy los movimientos de mayor alcance. | Patrocinio visible y una revisión trimestral breve, no participación en cada reunión. |
| **Desarrollo Humano** | Alta en la ejecución | Impulsor natural: administra los procesos sobre los que se apoya todo. | Que la coordinación se reparta. Es el actor con mayor riesgo de saturación. |
| **Líderes de Operaciones y campo** | Alta sobre la viabilidad real | Reserva razonable: cualquier formato nuevo compite con turnos y seguridad. | Participar en el diseño y no solo validar al final; horarios y lenguaje acordados con ellos. |
| **Jefaturas de Finanzas, Control, Cumplimiento y Tecnología** | Media | Aliados técnicos: son las áreas que ya interactúan con la matriz. | Claridad sobre el esfuerzo que se les pide y en qué fase entra cada una. |
| **Colaboradores de alto desempeño y alto potencial** | Baja formal, decisiva para el resultado | Condicionada: dependerá de qué significa para su carrera. | Saber qué cambia para ellos y con qué compromiso escrito, según lo planteado en las Semanas 7 y 8. |

# CONCLUSIONES Y APLICACIONES

**Conclusiones del Diagnóstico y Plan de Acción**

**1. Diagnóstico del Talento: Gestión General vs. Gestión Crítica**

- **Punto fuerte:** Petrobell S.A. – Sucursal Ecuador demuestra una sólida gestión en las políticas aplicables a la plantilla general (sistema de desempeño común, atracción de talento local y movilidad interna flexible).
- **Brecha crítica:** Carece de mecanismos para gestionar a sus personas clave: no existe una distinción formal entre *desempeño* y *potencial*, faltan planes de sucesión, estrategias de retención para altos potenciales y formación intercultural para los tomadores de decisión.
- **Impacto operativo:** Aunque esta estructura actual cumple con la ejecución corporativa básica, **se convierte en un cuello de botella y una restricción** ante el crecimiento operativo con los proyectos **VHR Oeste** y **Tamya**.

**2. Relación con la Casa Matriz y Estrategia de Influencia**

- **Dependencia y autonomía:** El modelo corporativo de enfoque "exportador" limita a la sucursal, impidiéndole crear o presupuestar de forma independiente políticas clave como la de asignaciones internacionales.
- **Apalancamiento cultural:** La Casa Matriz se rige por un alto nivel de **evitación de la incertidumbre**. Para lograr aprobaciones corporativas, las propuestas no deben basarse en intuición, sino en:
    - Documentación exhaustiva y datos cuantitativos.
    - Reglas escritas explícitas.
    - Evidencia empírica de funcionamiento mediante pilotos a pequeña escala.

**3. Hoja de Ruta Secuenciada e Implementación**

- **Estructura lógica de iniciativas:** Las recomendaciones no compiten entre sí, sino que se articulan en un solo flujo secuencial: **Identificar $\rightarrow$ Preparar $\rightarrow$ Mover $\rightarrow$ Repatriar/Retener $\rightarrow$ Gobernar**.
- **Viabilidad y gobernanza:**
    - El análisis del campo de fuerzas muestra un margen favorable estrecho (**20 vs. 18**), donde las principales resistencias radican en la percepción y la secuencia de implementación.
    - Se establece una **mesa ligera liderada por Desarrollo Humano** (sin potestad presupuestaria ni de aprobación de políticas) centrada en validar el diagnóstico, capacitar a los facilitadores y ejecutar un piloto local antes de escalar los casos a las Mesas de Talento de la Matriz.
- **Criterio de priorización:** Para una sucursal con limitada autonomía financiera, la regla de oro consiste en **comenzar por las acciones ejecutables con recursos propios** que generen las pruebas necesarias para desbloquear las decisiones dependientes de la Casa Matriz, tomando como referencia las iniciativas presentadas en la **Tabla 18 del documento.**

**4. Aprendizaje Metodológico y del Equipo**

- **Aplicación interna de herramientas:** El mayor valor transferible del proyecto fue la autoaplicación de las mismas herramientas recomendadas a la empresa: *medir antes de proponer*, *separar datos de supuestos* y *establecer reglas claras para gestionar las diferencias del equipo*.

La sucursal debe evolucionar de una ejecución operativa estándar a un modelo de gestión estratégica de talento para soportar la expansión de VHR Oeste y Tamya. Para lograrlo

dentro de sus restricciones de autonomía, debe ejecutar una ruta en fases: actuar primero con recursos locales para construir evidencia sólida que mitigue la evitación de incertidumbre de la Casa Matriz, asegurando así la aprobación de las políticas y presupuestos corporativos.

## REFERENCIAS


Adler, N. J. (2002). International dimensions of organizational behavior (4.ª ed.). South-Western.

Ang, S., y Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. En S. Ang y L. Van Dyne (Eds.), Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications (pp. 3-15). M. E. Sharpe.

Björkman, I., y Smale, A. (2010). Global talent management: Challenges and solutions. European Business Review, marzo-abril.

Black, J. S., Gregersen, H. B., y Mendenhall, M. E. (1992). Global assignments: Successfully expatriating and repatriating international managers. Jossey-Bass.

Blanco, M. R. (s. f.). Formato de prácticas de gestión del talento [Material del curso MBA – Directivo Global]. Westfield Business School.

Bonache Pérez, J. (2000). El sistema de recursos humanos en las filiales de las multinacionales. Boletín Económico de ICE, (2644). https://biblioteca.hegoa.ehu.eus/downloads/8896//system/pdf/1690/sistema_de_recursos_humanos_en_filiales_de_multinacionales.pdf

Caligiuri, P. (2012). Cultural agility: Building a pipeline of successful global professionals. Jossey-Bass.

Collings, D. G., Scullion, H., y Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional

expatriate assignment and emerging alternatives. Journal of World Business, 42(2), 198-213.

Dirección General Impositiva. (s. f.). Estado de los convenios para evitar la doble imposición (CDI). https://www.gub.uy/direccion-general-impositiva/comunicacion/publicaciones/estado-convenios-para-evitar-doble-imposicion-cdi

Earley, P. C., y Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. Academy of Management Journal, 43(1), 26-49.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.

Edström, A., y Galbraith, J. R. (1977). Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. Administrative Science Quarterly, 22(2), 248-263.

Ghemawat, P., y Reiche, B. S. (2011). National cultural differences and multinational business (Globalization Note Series). IESE Business School.

Heenan, D. A., y Perlmutter, H. V. (1979). Multinational organization development. Addison-Wesley.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., y Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind (3.ª ed.). McGraw-Hill.

Javidan, M., y Bowen, D. (2013). The 'global mindset' of managers: What it is, why it matters, and how to develop it. Organizational Dynamics, 42(2), 145-155.

Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.

Lau, D. C., y Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. Academy of Management Review, 23(2), 325-340.

Lewin, K. (1951). Field theory in social science: Selected theoretical papers (D. Cartwright, Ed.). Harper & Row.

Ley N.° 18.932. (2012). Aprobación del Convenio entre la República Oriental del Uruguay y la República del Ecuador para evitar la doble imposición. Registro Nacional de Leyes y Decretos (Uruguay). https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18932-2012

Mäkelä, K., Björkman, I., y Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. Journal of World Business, 45(2), 134-142.

Mendenhall, M., y Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: A review. Academy of Management Review, 10(1), 39-47.

Mercosur. (2011). Decisión CMC N.° 21/11: Adhesión de la República del Ecuador al Acuerdo sobre Residencia para Nacionales de los Estados Partes del MERCOSUR, Bolivia y Chile.

Ministerio de Ambiente y Energía. (2024, 17 de mayo). Ecuador recibirá USD 333 millones por la operación de tres bloques de la Ronda Intracampos II. https://www.ambienteyenergia.gob.ec/ecuador-recibira-usd-333-millones-por-la-operacion-de-tres-bloques-de-la-ronda-intracampos-ii/

Moyano, M., Tabernero, C., Melero, R., y Trujillo, H. M. (2015). Spanish version of the Cultural Intelligence Scale (CQS). Revista de Psicología Social, 30(1), 182-216.

Organización Iberoamericana de Seguridad Social. (2007). Convenio Multilateral Iberoamericano de Seguridad Social. OISS.

Perlmutter, H. V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. Columbia Journal of World Business, 4(1), 9-18.

Petrobell S.A. (s. f.). Petrobell [sitio web corporativo]. https://www.petrobell.com.ec

Petrobell S.A. Sucursal Ecuador. (2019). Notas explicativas a los estados financieros al 31 de diciembre de 2019. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Primicias. (2026, 12 de agosto). Ecuador firma contrato de USD 30 millones con Petrobell para el desarrollo del Bloque 94 Tamya. https://www.primicias.ec/economia/ecuador-firma-contrato-petrobell-bloque94-tamya-amazonia-130144/

The Culture Factor Group. (s. f.). Country comparison tool: Ecuador y Uruguay. Recuperado el 10 de octubre de 2026 de https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool

Triandis, H. C., y Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. Journal of Personality and Social Psychology, 74(1), 118-128.