



Westfield
Business
School



Maestría en

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

AUTORES: María José Vallejo Sanchez; Mauro
Alexander Tipantasi Eras; Ernesto Xavier Taimal Rosas

TUTOR: Ing. Víctor David Arrellano Peñafiel

Desarrollo e identificación de una estrategia de gestión de
talento humano global adecuada y aplicable para Banco
de la Producción – Produbanco que forma parte de Grupo
Promérica.

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

Desarrollo e identificación de una estrategia de gestión de talento humano global adecuada y aplicable para Banco de la Producción – Produbanco que forma parte de Grupo Promérica

Por

María José Vallejo Sanchez;
Mauro Alexander Tipantasi Eras;
Ernesto Xavier Taimal Rosas

María Rita Blanco
Ignacio Maroto

Octubre 2025

Aprobado

A handwritten signature in purple ink, appearing to read 'CRISTIAN', with a horizontal line underneath.

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: María José Vallejo Sanchez; Mauro Alexander Tipantasi Eras; y Ernesto Xavier Taimal Rosas son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'CRISTIAN', with a horizontal line drawn underneath it.

Cristian Melo
Coordinador MBA UIDE

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ignacio', with a horizontal line drawn underneath it.

Ignacio Maroto
Provost WBS

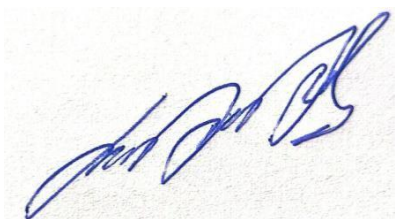
Autoría del Trabajo de Titulación

Nosotros, María José Vallejo Sanchez; Mauro Alexander Tipantasi Eras; y Ernesto Xavier Taimal Rosas, declaramos bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Desarrollo e identificación de una estrategia de gestión de talento humano global adecuada y aplicable para Banco de la Producción – Produbanco que forma parte de Grupo Promérica** 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.



María José Vallejo Sanchez

Correo electrónico: mariajosevallejo28@gmail.com



Mauro Alexander Tipantasi Eras

Correo electrónico: mauro.eras1999@gmail.com



Ernesto Xavier Taimal Rosas

Correo electrónico: xabyer731@hotmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, María José Vallejo Sanchez; Mauro Alexander Tipantasi Eras; y Ernesto Xavier Taimal Rosas, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado Desarrollo e identificación de una estrategia de gestión de talento humano global adecuada y aplicable para Banco de la Producción – Produbanco que forma parte de Grupo Promérica, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, 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 2025



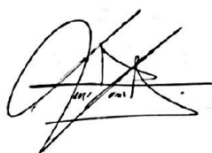
María José Vallejo Sanchez

Correo electrónico: mariajosevallejo28@gmail.com



Mauro Alexander Tipantasi Eras

Correo electrónico: mauro.eras1999@gmail.com



Ernesto Xavier Taimal Rosas

Correo electrónico: xabyer731@hotmail.com

Dedicatorias y Agradecimientos

María José Vallejo Sanchez

A mis seres queridos, por ser mi motor diario, y a quienes contribuyeron a mi desarrollo profesional durante esta maestría. Este logro simboliza no solo el cierre de una etapa académica, sino el compromiso de seguir aportando con responsabilidad, ética y pasión al mundo que nos rodea.

Mauro Alexander Tipantasi Eras

Bueno quiero dedicarles este proyecto a mis padres ya que fueron mi más grande fuerza de inspiración, fortaleza y sabiduría a lo largo de esta trayectoria académica.

Ernesto Xavier Taimal Rosas

Mi agradecimiento a los profesores del programa por sus inspiradoras enseñanzas y el conocimiento compartido, lo que me permitió crecer como profesional; mi mayor gratitud va hacia mi familia por su apoyo moral, su paciencia y su inquebrantable ánimo en los momentos de mayor dificultad. Su amor y confianza fueron mi motor para alcanzar este logro. Finalmente, quisiera agradecer a todas las personas, conocidas o no, que de alguna manera contribuyeron a la elaboración de esta tesis. Su ayuda ha sido verdaderamente invaluable

INDICE DEL DOCUMENTO

INTRODUCCIÓN Y OBJETO DEL PROYECTO.....	9
Definición del Proyecto.....	9
Introducción.....	9
Procesos, organización y cifras del negocio.....	10
Vinculación con la empresa, fuentes de información y nivel de conocimiento.....	14
PARTE I:.....	15
Información en la empresa sobre la cual se desarrolla el proyecto de aplicación	15
Identificación de la estrategia de talento explícita o implícita de la empresa.....	16
Análisis de Dimensiones Culturales: Individualismo y Distancia con el Poder en Equipos Multiculturales de Produbanco Grupo Promerica	19
Planes de Acción y Recomendaciones para el Desarrollo de la Inteligencia Cultura (CQ).....	23
Estrategia de selección internacional de la firma (etnocéntrica, policéntrica o global).....	25
Proceso existente de selección internacional, variables contempladas, cultura organizacional y estrategia de selección existente.....	25
Estrategia de identificación de talento existente (estandarizada, localizada, híbrida)	27
Oportunidades de mejora/ ajuste para dar respuesta a diferencias culturales.....	27
Mejoras/alertas al proceso de identificación de talento.....	27
Formación para desarrollar la tarea de selección y contenidos/temáticas sugeridas	28
PARTE II:.....	29
Herramientas de movilidad existentes	29
Objetivos organizacionales para la expatriación con la experiencia en la empresa	31
Política de repatriación.....	33
Tipo/s de equipo diverso	35
Análisis, alineamiento, consistencia y ajustes de las distintas iniciativas presentadas	37
CONCLUSIONES Y APLICACIONES	43
REFERENCIAS	45

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Tabla 1: Análisis de estrategia de talento humano.....	17
Tabla 2: Gestión del desempeño y dimensiones culturales de Hofstede.....	21
Tabla 3: Análisis Modelo de Black et al. (1992)	26
Tabla 4: Análisis de gestión del cambio.....	41
Tabla 5: Ideas para neutralizar los valores negativos	42

INTRODUCCIÓN Y OBJETO DEL PROYECTO

Definición del Proyecto

Nombre del proyecto

Desarrollo e identificación de una estrategia de gestión de talento humano global adecuada y aplicable para Banco de la Producción – Produbanco que forma parte de Grupo Promérica.

Objetivo del proyecto

El objetivo principal del proyecto es desarrollar e identificar una estrategia integral de gestión del talento humano global que sea adecuada y aplicable para Banco de la Producción – Produbanco, en concordancia con su visión institucional y alineada con las tendencias actuales del entorno financiero internacional.

Introducción

Nombre de la empresa

Banco de la Producción – Produbanco

Grupo Promerica

Misión y visión de la empresa

Misión:

Ser el banco preferido por nuestros clientes, ofreciendo soluciones financieras innovadoras y sostenibles, con un servicio personalizado que contribuya al desarrollo económico y social del país.

Visión:

Consolidarnos como la institución financiera líder en Ecuador y la región, reconocida por su excelencia en el servicio, innovación tecnológica, compromiso con la sostenibilidad y desarrollo de talento humano.

Produbanco desarrolla sus operaciones principalmente en el sector bancario, con énfasis en banca comercial, personal, empresarial y digital. Sus actividades tienen lugar en el mercado ecuatoriano, con vínculos estratégicos con los otros países donde opera Grupo Promerica (América Central, República Dominicana e Islas Caimán).

Procesos, organización y cifras del negocio

Procesos

Los procesos claves del negocio, relacionados con el objetivo del proyecto, incluyen:

1. Gestión del Talento Humano:

- Reclutamiento, selección y onboarding.
- Evaluación del desempeño.
- Planes de carrera y sucesión.
- Programas de capacitación y desarrollo de competencias.
- Gestión de la cultura organizacional y clima laboral.

2. Transformación Digital del Talento:

- Automatización de procesos de RR.HH. (People Analytics, plataformas digitales de gestión).
- Adopción de modelos ágiles para la gestión del talento y el trabajo colaborativo.
- Fomento de habilidades digitales, liderazgo remoto y trabajo híbrido.

3. Gestión de Diversidad e Inclusión:

- Políticas para promover la equidad de género, multiculturalismo e inclusión generacional.
- Programas de sensibilización sobre diversidad.
- Integración de talento diverso en todos los niveles jerárquicos.

4. Sinergias Regionales:

- Integración de prácticas de gestión humana entre países del Grupo Promerica.
- Movilidad internacional de talento.
- Estandarización de procesos en áreas clave como compensación y beneficios.

Organización

Produbanco, parte del Grupo Promerica, está estructurado como una institución financiera moderna, ágil y centrada en el cliente. Su organización responde a una misión clara: “Ser el banco preferido por su innovación, servicio personalizado y compromiso con el desarrollo sostenible del país”. Para cumplir con esta misión, el banco se organiza en áreas estratégicas como Banca Personal, Banca Empresarial, Innovación Digital, Cumplimiento, Riesgos, y Sostenibilidad.

A nivel directivo, cuenta con un Consejo de Administración y un Comité Ejecutivo, que trazan las directrices estratégicas y garantizan el alineamiento con los objetivos corporativos. A esto se suma una estructura matricial que permite una gestión transversal de proyectos, optimizando recursos y capacidades entre distintas unidades.

En relación con el problema y los objetivos del proyecto, Produbanco suele desarrollar iniciativas que buscan, por ejemplo, mejorar la inclusión financiera, automatizar procesos para la eficiencia operativa o fortalecer la ciberseguridad. Para ello, se conforman equipos multidisciplinarios que involucran áreas como Tecnología, Gestión del Cambio, Finanzas y Experiencia del Cliente. Estas células de trabajo utilizan metodologías ágiles (Scrum, Kanban) para garantizar una ejecución dinámica y alineada con los plazos y resultados esperados.

Además, la Unidad de Innovación y Transformación Digital juega un rol clave en impulsar proyectos estratégicos, analizando los desafíos actuales (como la digitalización del servicio, la sostenibilidad financiera o los cambios regulatorios) y proponiendo soluciones tecnológicas que se integran con la visión del banco.

La estructura organizacional de Produbanco, al estar orientada a resultados y centrada en el cliente, permite que los proyectos se implementen con agilidad, minimizando los impactos de los problemas detectados y alineándose con los objetivos institucionales de crecimiento, sostenibilidad y responsabilidad social.

Cifras del negocio

Panorama general

- Fue constituido en Ecuador en 1978 como Banco de la Producción S.A.
- Desde 2014, forma parte del Grupo Promerica, que tiene presencia en 9 países de América Central, América del Sur y el Caribe

Empleados y sucursales

- Cuenta con más de 3,400 colaboradores (empleados directos y subsidiarias).
- Opera alrededor de 101 agencias en Ecuador.

Activos y patrimonio (al 31 de diciembre de 2024)

- Activos totales consolidados: más de USD 22.5 mil millones.
- Patrimonio: aproximadamente USD 1,888 millones.

Resultados financieros 2024

- Utilidad neta del año: entorno a USD 40 millones.
- Margen bruto financiero: cerca de USD 534 millones (intereses ganados netos).
- Ingresos por servicios y comisiones: alrededor de USD 128 millones.

Participación y posición

- Es considerado el tercer o cuarto banco más grande de Ecuador, dependiendo del criterio (activos / presencia).
- Forma parte del Grupo Financiero Promerica, liderando su operación en Ecuador.

Presencia internacional

- A través del Grupo Promerica, el banco opera directa o indirectamente en 9 países: Ecuador, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, República Dominicana e Islas Caimán

Clientes y alcance digital

- Más de 1.4 millones de clientes, entre personas y empresas, atendidos en 2024.
- Usuarios de canales digitales: más del 80 % de los clientes opera habitualmente vía banca móvil o internet. Ecuador cuenta con 15.2 millones de usuarios de internet, lo que representa una penetración del 83.7 %.

Calidad de cartera y solvencia

- Provisiones / cartera vencida: 147 % de cobertura, cifra sólida que demuestra prudencia financiera.
- Mora de cartera del 3.4 %, dentro de rangos conservadores del sector.
- ROE estimado: 9.5 % (retorno sobre patrimonio), proyección positiva a partir de indicadores de riesgos y resultados.
- Calificación de riesgo institucional: mantuvo la escala AAA con perspectiva estable, según Pacific Credit Rating (marzo 2024).

Operaciones y rendimiento financiero

- Activos totales (2024): USD ~22.5 mil millones.
- Patrimonio: USD 1,888 millones.
- Margen bruto financiero: USD ~534 millones, con un crecimiento anual del +9.2 %.
- Ingresos por comisiones y servicios: USD ~128 millones.
- Operaciones de giros recibidos: 5.4 millones (se incrementaron +4.3 % trimestre a trimestre).

Personal y estructura laboral

- En total, el Grupo (banco y subsidiarias) emplea 3,344 personas, siendo 2,534 en el banco mismo.
- Directivos con amplia experiencia, con más de 12 años promedio en puestos clave.

Posición competitiva y reconocimientos

- En Ecuador, 4.º lugar por participación de mercado por activos (11.6 %), por detrás de Pichincha, Pacífico y Guayaquil.
- Mercado de depósitos: 11.63 % de participación.
- Dos décadas de premios: “Best Bank in Ecuador” según Latin Finance (2017); “Bank of the Year” del Financial Times/The Banker en múltiples ocasiones.

Vinculación con la empresa, fuentes de información y nivel de conocimiento

Vinculación con la empresa

El vínculo con la empresa obedece a una relación laboral donde un integrante del Proyecto fue ex colaborador de Produbanco con cargo de liderazgo con alto conocimiento del funcionamiento a nivel de Ecuador y a nivel del grupo internacional. En el caso que se necesite información específica, se puede acudir a conocidos para la retroalimentación respectiva de información.

Fuentes de información y nivel de conocimiento

Las fuentes de conocimiento de la empresa se derivan de información pública como memorias anuales de fácil acceso en la página web del banco donde se puede encontrar data cuantitativa y cualitativa de manera relevante; adicional, se cuenta con acceso a informes de calificación de riesgo del banco donde de igual manera se realiza un análisis completo del banco; para el caso financiero, en Ecuador por regulación de la Superintendencia de Bancos, Produbanco debe mostrar información financiera mensual, misma que es de dominio público en la página web de mencionada institución; finalmente, el conocimiento específico de un miembro del equipo del proyecto que es ex colaborador del banco, complementa las fuentes antes mencionadas.

El nivel de conocimiento en una escala del 0 al 10 se califica como 7.

PARTE I:

CAPITULO 1

Información en la empresa sobre la cual se desarrolla el proyecto de aplicación

Detalle los productos/servicios, geografías y clientes clave

Produbanco ofrece una amplia gama de servicios financieros que incluyen productos de banca personal (cuentas de ahorro, cuentas corrientes, tarjetas de crédito, créditos personales, hipotecarios y de vehículos), banca empresarial (líneas de crédito, factoring, leasing, financiamiento de comercio exterior), y servicios digitales como banca móvil y banca en línea. También se destaca por ofrecer servicios de inversión, seguros, pagos, y transferencias internacionales (giros).

Produbanco fue constituido en Ecuador, donde mantiene el foco principal de sus operaciones. Desde 2014, forma parte del Grupo Promerica, lo que le permite operar indirectamente en 9 países: Ecuador, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, República Dominicana y las Islas Caimán.

Produbanco atiende a más de 1.4 millones de clientes entre personas naturales y empresas. Su estrategia está centrada en un servicio personalizado, digitalizado y orientado a la experiencia del cliente, con más del 80 % de sus usuarios utilizando canales digitales como la banca móvil e internet. Dentro de sus segmentos clave están: Clientes corporativos y pymes, Personas con perfil de banca preferente, Usuarios digitales (clientes jóvenes y tecnológicamente activos) y Remesadores y usuarios de giros internacionales.

Estrategia de negocio y planes de expansión

El Plan Estratégicos 2025-2030 contempla las siguientes estrategias: Digitalización acelerada y experiencia del cliente, Inclusión financiera y sostenibilidad, Solidez financiera y eficiencia operativa e Innovación y talento humano global.

La estrategia de expansión nacional contempla ampliar la red de cobertura con formatos flexibles (agencias exprés, corresponsales no bancarios, ATMs inteligentes); y aumentar la penetración en provincias menos atendidas con soluciones móviles o fintech aliadas.

La estrategia de expansión regional contempla la expansión indirecta mediante productos financieros integrados entre países; potenciar alianzas regionales y soluciones transfronterizas en pagos, remesas e inversión; y la cooperación en iniciativas tecnológicas y sostenibles del grupo.

Composición de la fuerza laboral

Produbanco cuenta con una dotación total de aproximadamente 3,100 a 3,200 empleados, incluyendo sus subsidiarias (como Servipagos y ProTrámites).

- **Directorio:** Compuesto por aproximadamente 8 a 10 miembros, entre directores principales y alternos;
- **Alta dirección:** Entre 5 a 7 personas, responsables de áreas clave como Finanzas, Tecnología, Banca Empresas, Banca Personas, Talento Humano y Riesgos;
- **Gerentes y mandos medios:** Existen entre 80 y 100 personas en posiciones de liderazgo intermedio, como gerentes nacionales, regionales, jefes de producto, jefes de agencia y coordinadores funcionales;
- **Personal operativo:** Este grupo conforma la mayoría de la plantilla: entre 2,200 y 2,500 empleados. Aquí se incluyen analistas, ejecutivos de atención al cliente, asesores comerciales, operadores de servicios, personal de caja, call center, soporte técnico y administrativos de sucursales.

Presencia nacional y/o internacional

Produbanco fue constituido en Ecuador, donde mantiene el foco principal de sus operaciones. Desde 2014, forma parte del Grupo Promerica cuya casa matriz se ubica en Nicaragua, lo que le permite operar indirectamente en 9 países: Ecuador, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua (Matriz), Panamá, República Dominicana y las Islas Caimán.

Posición/ puesto dentro en la firma

Ex Subgerente de Crédito y Cobranza

Identificación de la estrategia de talento explícita o implícita de la empresa

Según la medición realizada, la estrategia de talento es algo exclusiva o híbrida, donde las políticas del banco son una combinación de la estrategia exclusiva e inclusiva.

El banco acorde a los lineamientos de su grupo corporativo principal que en este caso es Grupo Promerica aplica políticas de talento humano donde prevalece procesos de reclutamiento, capacitación y retención para todos sus colaboradores independiente de sus cargos, esto con el objetivo de reconocer y

fidelizar los mejores perfiles y que en su momento, desarrollen habilidades requeridas para puestos claves.

Para el caso de puestos de liderazgo o mandos medios sean locales o a nivel del corporativo, existen políticas en cambio a nivel exclusivo donde la retención y capacitación se basan en identificar, desarrollar y retener a grupos selectos con alto nivel de potencial, con el objetivo de formalizar planes de carrera claros con futuros puestos clave dentro de las filiales o a nivel global.

Estrategia	Prácticas / Estrategia	Exclusivo
1	Gestión del desempeño	x
2	Resultados de la gestión del desempeño como input para Talent Review – proceso Revisión del Talento	
3	Proceso de identificación de potencial de manera formal	x
4	Uso de herramientas de identificación de potencial	
5	Existencia de Proceso de Revisión Talento	x
6	Comunicación formal de la condición de talento	x
7	Políticas diferenciadas para los altos potenciales	
8	Formación como estrategia de desarrollo dirigida a todas las poblaciones	x
9	Formación como estrategia de desarrollo dirigida a los altos potenciales	
10	Mentoring como estrategia de desarrollo dirigida a todas las poblaciones	x
11	Mentoring como estrategia de desarrollo dirigida a los altos potenciales	
12	Existencia de uno o varios pools de talento	x
13	Proceso de identificación de posiciones clave	x
14	Estrategia de retención con énfasis en la marca empleadora (Employee Value Proposition)	
15	Estrategia de retención con énfasis en el diseño de medidas específicas destinadas a los altos potenciales para fortalecer su lealtad con la organización y en la marca empleadora (Employee Value Proposition)	
16	Estrategia de retención con énfasis en el diseño de medidas específicas destinadas a los altos potenciales para fortalecer su lealtad con la organización	
17	Estrategia de retención con énfasis en el diseño de medidas ajustadas a cada talento	x
18	Estrategia de retención con énfasis en el diseño de medidas ajustadas a cada talento, así como aquellas destinadas a los altos potenciales para fortalecer su lealtad con la organización	

TABLA 1: ANÁLISIS DE ESTRATEGIA DE TALENTO HUMANO

Estrategia de gestión de talento (estrategia exportadora, híbrida o adaptativa)

La estrategia de talento humano a nivel híbrido es aplicada a nivel global, la misma que muestra sus particularidades en relación a la legislación de cada país; no obstante, la esencia de la estrategia es híbrida. Las herramientas de gestión de talento humano como evaluación de desempeño, análisis salarial, identificación del potencial, planes de carrera entre los principales, mantienen una estructura estándar a nivel de todo el grupo; no obstante, cada manual es modificado de igual manera acoplándose al contexto interno de cada filial principalmente por temas legales y tributarios.

La estrategia está ya implementada y es revisada por lo menos una vez al año por parte del equipo de RRHH de cada filial y por la aprobación del equipo corporativo a nivel internacional.

La vinculación con la estrategia de negocio es clara donde la misión principal es impulsar una banca que desarrolle relaciones y ofrezca productos y servicios a las comunidades, para ayudarles a superar sus límites, sean estos culturales, económicos, personales o geográficos.

CAPITULO 2

Análisis de Dimensiones Culturales: Individualismo y Distancia con el Poder en Equipos Multiculturales de Produbanco Grupo Promerica

Comparación de Dimensiones Hofstede: Ecuador y Panamá

Ecuador y Panamá, representativos en equipos de Grupo Promerica, presentan características culturales similares según las dimensiones de Hofstede:

Individualismo bajo: Ambas sociedades son altamente colectivistas. Se prioriza la pertenencia al grupo, la lealtad y el bienestar colectivo sobre los logros individuales. La identidad personal está fuertemente ligada a la pertenencia a grupos familiares o laborales.

Distancia con el poder alta: Existe una aceptación y expectativa de desigualdades jerárquicas. Las decisiones suelen ser centralizadas y los líderes son vistos como figuras de autoridad a quienes se respeta y rara vez se desafía abiertamente.

Brechas culturales entre países: Aunque Ecuador y Panamá comparten tendencias colectivistas y alta distancia con el poder, Panamá muestra un nivel aún más elevado de distancia con el poder. Esto implica que, en equipos con miembros panameños, la aceptación de jerarquías y la expectativa de dirección centralizada pueden ser aún más marcadas que en Ecuador.

Si se comparan con países de mayor individualismo y menor distancia con el poder (como Estados Unidos o países europeos), las diferencias serían mucho más notorias: mayor autonomía, toma de decisiones descentralizada y comunicación más directa.

Desafíos para la gestión de equipos multiculturales en Produbanco Grupo Promerica

Comunicación y toma de decisiones:

En contextos de alta distancia con el poder, los colaboradores pueden evitar expresar desacuerdos o ideas innovadoras frente a sus superiores, lo que puede limitar la creatividad y la resolución de problemas.

El colectivismo favorece el consenso, pero puede dificultar la toma de decisiones rápida cuando se requiere iniciativa individual.

Liderazgo y motivación:

Los líderes deben ser conscientes de que el reconocimiento público y la delegación de poder pueden no ser tan efectivos como en culturas individualistas.

Es fundamental fomentar la confianza y la empatía, valores que el propio Grupo Promerica resalta en su misión y visión.

Gestión del cambio:

En culturas con alta distancia con el poder, los cambios organizacionales suelen ser más efectivos cuando son impulsados desde la alta dirección y comunicados de manera clara y jerárquica.

La resistencia al cambio puede ser mayor si no se percibe el respaldo de la autoridad.

Ejemplo aplicado a Produbanco Grupo Promerica:

Produbanco y Grupo Promerica destacan la importancia de la empatía, la confianza compartida y la cultura común para superar desafíos culturales y organizacionales. Sin embargo, la gestión de equipos multiculturales exige:

- Promover espacios seguros para la expresión de ideas y retroalimentación, minimizando el temor a la autoridad;
- Equilibrar la necesidad de cohesión grupal con el fomento de la iniciativa individual;
- Adaptar los estilos de liderazgo para ser sensibles a las expectativas jerárquicas, pero también incentivar la participación de todos los miembros del equipo.

Recomendaciones para la gestión:

Capacitación intercultural para sensibilizar a líderes y colaboradores sobre las diferencias culturales y su impacto en el trabajo en equipo.

Establecer canales de comunicación claros, fomentando la retroalimentación

ascendente y horizontal, respetando las jerarquías, pero promoviendo la participación.

Reconocer y valorar la diversidad, aprovechando la riqueza de perspectivas que aporta la diversidad cultural para la innovación y la resolución de problemas.

Gestión del desempeño y diferencias culturales en Produbanco (Grupo Promerica)

La gestión del desempeño es una herramienta ampliamente utilizada en la casa Matriz del Grupo (Nicaragua), así como en Produbanco y en las filiales. Implica la evaluación sistemática de empleados, feedback continuo, fijación de metas y planes de desarrollo profesional. Sin embargo, su implementación efectiva enfrenta desafíos importantes cuando se intenta estandarizar en países con diferentes culturas nacionales, como Nicaragua, Ecuador, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá, República Dominicana y las Islas Caimán.

Herramienta/Proceso	Dimensiones culturales	Países donde opera	Comentarios
Gestión del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Distancia con el poder (alta) - Colectivismo - Evitación de la incertidumbre 	Nicaragua (Casa Matriz); Ecuador; Costa Rica; Panamá; Islas Caimán.	Moderada apertura al feedback directo y metas individuales
	<ul style="list-style-type: none"> - Distancia con el poder (muy alta) - Colectivismo más marcado - Alta indulgencia 	Honduras; República Dominicana; El Salvador; Guatemala	Preferencia por liderazgo paternalista y metas grupales

TABLA 2: GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Y DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE

Desafíos identificados

- Retroalimentación directa vs. indirecta: En culturas con mayor distancia al poder como Honduras, la retroalimentación directa puede percibirse como una falta de respeto a la jerarquía;
- Autonomía en la fijación de metas: En culturas colectivistas, los colaboradores tienden a depender de instrucciones jerárquicas, lo cual dificulta modelos basados en autogestión;
- Transparencia de resultados: En países con alta evitación de la

incertidumbre, puede haber resistencia a evaluaciones cuantitativas por temor a consecuencias negativas.

Sugerencias de mejora

- Adaptar el sistema de feedback utilizando modelos indirectos y grupales en contextos sensibles;
- Enfatizar metas colectivas y desempeño grupal en culturas colectivistas con el objetivo de reforzar los objetivos grupales;
- Capacitar a líderes en competencias interculturales.

Desafíos de liderazgo vinculados a la brecha cultural

Decisiones centralizadas vs. descentralizadas: Se requieren ajustes de estilo por parte de líderes globales para adaptarse a contextos más paternalistas.

CAPITULO 3

Planes de Acción y Recomendaciones para el Desarrollo de la Inteligencia Cultura (CQ)

Planes de acción en función de los resultados y literatura

Con base en los resultados del equipo, la dimensión Motivacional obtuvo el mayor promedio (27.0), mientras que la dimensión Comportamental fue la más baja (23.0). Esto indica que el grupo tiene una fuerte disposición para interactuar con otras culturas, pero requiere desarrollar mejores habilidades conductuales en entornos interculturales (Earley & Ang, 2003).

A continuación, se proponen planes de acción específicos por dimensión de CQ:

- **CQ Comportamental:**

- Realizar talleres de role play con escenarios interculturales;
- Entrenamiento en lenguaje corporal, normas de cortesía y estilos de comunicación.

- **CQ Cognitiva:**

- Sesiones de estudio sobre valores culturales (modelos de Hofstede y Trompenaars);
- Talleres externos sobre preparación para el destino definido por la firma;
- Intercambios virtuales con colegas internacionales.

- **CQ Metacognitiva:**

- Promover reflexiones post-interacción;
- Aplicar diarios de aprendizaje intercultural en simulaciones o actividades globales.

- **CQ Motivacional:**

- Canalizar esta fortaleza hacia programas de mentores culturales;
- Reconocer a los miembros que lideren puentes culturales dentro del equipo.

Recomendaciones para procesos organizaciones globales

A nivel corporativo, desarrollar líderes globales requiere integrar la Inteligencia Cultural en procesos estratégicos como la selección, formación y asignaciones internacionales. A continuación, se presentan recomendaciones específicas:

- **Selección:** Incorporar evaluaciones de CQ en etapas tempranas del reclutamiento. Preparar a los seleccionadores que decidan sobre esos candidatos/proceso;

- **Identificación de talento:** Valorar no solo el rendimiento técnico, sino también habilidades culturales;
- **Asignaciones internacionales:** Preparar culturalmente a los candidatos antes de expatriar y acompañarlos durante el proceso. Preparar a los jefes que decidan esas asignaciones para que puedan evaluar “el grado de dificultad cultural”;
- **Formación intercultural:** Ofrecer entrenamientos en CQ, mentoring cultural y simulaciones prácticas;
- **Formación en liderazgo:** Desarrollar líderes inclusivos y culturalmente adaptativos.

CAPITULO 4

Estrategia de selección internacional de la firma (etnocéntrica, policéntrica o global)

A nivel general, se considera que la estrategia de selección internacional de Grupo Promerica para puestos clave de liderazgo es Global donde no importa la nacionalidad o donde esté basado el empleado, y el ascenso depende de sus capacidades y experiencia en el rol a ejecutar.

En Produbanco existe una política de selección bastante clara donde en el caso de apertura alguna vacante en todo el Grupo, cualquier persona puede postularse al proceso. En el caso de ser elegido algún empleado a cubrir puestos claves en la casa matriz (Nicaragua) u otros puestos de liderazgo en filiales donde no sea su lugar de residencia; el grupo cuenta con un proceso de inducción bastante fuerte con el objetivo de acoplar de mejor manera al empleado al nuevo contexto y dependiendo de las funciones, se lleva reuniones con clientes, proveedores, funcionarios de gobierno, etc.

En la actualidad dentro de los 5 directores principales de Produbanco, se observa 3 nacionalidades como la ecuatoriana (3 miembros), nicaragüense (1 miembro) y estadounidense (1 miembro); a nivel de la plana gerencial, la totalidad de ejecutivos son ecuatorianos.

A nivel de Grupo Promerica el staff ejecutivo muestra diversas nacionalidades como nicaragüense, costarricense, estadounidense, panameño y guatemalteco.

Proceso existente de selección internacional, variables contempladas, cultura organizacional y estrategia de selección existente

Grupo Promerica y su filial Produbanco en base al modelo de Black et al. (1992), considera como “Alta” todas las medidas de evaluación dentro de una asignación de un puesto con duración larga, a excepción del dominio de idiomas, variable que se considera “Neutra” en todas las aristas de evaluación debido a la similitud de idioma en todas las filiales del grupo.

En relación a la menor similitud cultural, el Grupo Promerica considera como “Alta” a las variables de habilidades relacionadas y motivación internacional con el objetivo de definir un buen cumplimiento de funciones; por otro lado, considera como “Moderado” a la situación familiar ya que a nivel cultural y de adaptación tanto del empleado como de su familia, el grupo mantiene filiales en países culturalmente bastante similares.

Finalmente, relación a la alta interacción con personal local, se considera como “Alta” a las habilidades profesionales, habilidades relacionadas y motivación internacional, esto ya que son puestos de liderazgo donde la interacción con

personal local es indispensable; por otro lado, “Neutral” se considera el dominio de idiomas y a la situación familiar, por los aspectos antes mencionados.

Factores de éxito a evaluar en un candidato internacional	Asignación corta o larga duración	Mayor o menor similitud cultural del país de destino con origen	Mucha o poca interacción con personal local
	<u>Si larga duración</u>	<u>Si menor similitud</u>	<u>Si mucha interacción</u>
Habilidades Profesionales / Técnicas	Alta	Neutral	Alta
Habilidades relacionadas	Alta	Alta	Alta
Dominio de idiomas	Neutral	Neutral	Neutral
Motivación Internacional	Alta	Alta	Alta
Situación familiar	Alta	Moderada	Neutral

TABLA 3: ANÁLISIS MODELO DE BLACK ET AL. (1992).

Grupo Promerica y Produbanco cuentan con una política formal de selección de personal internacional donde se considera todos los aspectos mencionados en la metodología Black et al. (1992), lo cual asegura el buen desarrollo de las tareas al momento de contratar a un empleado para puestos de liderazgo fuera de su lugar de residencia; sin embargo, como aspecto a mejorar se recomienda la determinación y aplicación de metodologías de seguimiento para corroborar que todas las etapas de selección funcionen como puede ser aplicación de encuestas anuales a los empleados con su rol fuera del país de origen.

CAPITULO 5

Estrategia de identificación de talento existente (estandarizada, localizada, híbrida)

La estrategia de talento enfocada al reconocimiento del desempeño y potencial utilizada por Grupo Promerica se considera estandarizada, esto debido a que los procesos de evaluación de desempeño tanto para empleados como para directivos claves están son similares principalmente con influencia de Estados Unidos (estrategia que hasta el momento ha funcionado bastante bien debido a la similitud de culturas donde el grupo opera), existen varios KPIs o aspectos de medición que se adicionan o suprimen en algunos países, donde se enfoca la herramienta al contexto específico de cada país.

Para el caso de identificación de talento como a nivel de desempeño como de potencial a nivel de ejecutivos clave, el Manual de RRHH enfoca la evaluación en el cumplimiento de objetivos, resultados de evaluaciones realizadas a sus subordinados, pares y niveles superiores, y una evaluación completa de sus habilidades de liderazgo y psicológico.

Oportunidades de mejora/ ajuste para dar respuesta a diferencias culturales

Las herramientas de identificación de talento, identificación de potencial y competencias para líderes globales como evaluaciones de desempeño 360 2 veces al año y test psicológicos y de habilidades blandas, se considera que hasta el momento funcionan bastante bien, ya que son revisadas y actualizadas en el caso que amerite por lo menos una vez al año; no obstante, existe un punto de mejora en el proceso enfocado a puestos claves ya que la política interna del grupo es muy general donde se recomendaría integrar o reforzar con una metodología específica, incluso con rangos a nivel de KPIs, esto con el objetivo de contar con mayor claridad del perfil del ejecutivo y conocer si el mismo está listo para asumir alguna plaza fuera del país o en efecto, construir un plan de acción que refuerce su perfil.

Mejoras/alertas al proceso de identificación de talento

La estrategia de selección usada por el Grupo Promerica es Global, aunque tal cual lo mencionado, en la práctica a nivel general se ubicaría más como una estrategia policéntrica ya que no existen muchos casos donde ejecutivos de países ajenos al de residencia, salgan a liderar departamentos en otras filiales del grupo.

A nivel de mejora, se propondría mayor detalle en el proceso de inducción y seguimiento a los directivos globales, puesto que el mismo no está normado dentro de la política; a nivel de identificación de talento, un punto de mejora es detallar de mejor manera el proceso para directivos, puesto que a nivel de empleados la metodología aplicada al momento funciona bastante bien. Los procesos en mención y la ejecución de los mismos deberían normar todas las variables de identificación de talento que al momento en la práctica usa el Grupo como por ejemplo el nivel de liderazgo, adaptabilidad cultural, conocimiento de contextos internacionales, buenas relaciones humanas, entre las principales, aspectos que son tomados en cuenta a la hora de un proceso de selección, pero no están estandarizados y normados en algún manual interno.

Formación para desarrollar la tarea de selección y contenidos/temáticas sugeridas

Los identificadores de talento que en este caso puede recaer sobre el área de RRHH o los líderes de cada área, se identifica que si necesitan mayor capacitación y formación para realizar esta tarea. Para el caso de detectar potencial de liderazgo y fuertes habilidades blandas para asumir puestos de directivos en la filial o en el exterior, los principales aspectos a reforzar y desarrollar son el liderazgo, gestión de equipos, resolución de problemas y cumplimiento de objetivos, para esto, el banco realiza por lo menos 2 capacitaciones, seminarios o foros semestrales, para reforzar las habilidades de sus líderes actuales, donde se suman a los líderes en potencia.

PARTE II:

CAPITULO 1

Herramientas de movilidad existentes

Grupo Promérica dentro de su manual general de administración de recursos humanos contempla de manera directa o indirectamente gran parte de los esquemas de movilidad como: Commuting, Flexpatriation, Asignación de corto plazo, Expatriación, Movilidad internacional con esquema local, One way relocation, Movilidad virtual e Impatriación, Expatriación auto-iniciada; no obstante, no se evidencia una normativa clara en cada esquema de movilidad, como usarlo, en qué casos, cargos, proceso de selección, etc.

Los esquemas de movilidad más usados en la práctica son:

- **Flexpatriation:** Ejecutivos de casa matriz principalmente realizan viajes cortos sin su familia con el objetivo de otorgar capacitaciones, revisiones o con el objetivo de asistir a reuniones puntuales principalmente enfocados en estrategia;
- **One Way Relocation:** Se produjo cuando Grupo Promérica adquiere la totalidad de las acciones de Produbanco en Ecuador, donde el grupo toma la decisión de trasladar ciertas áreas de su administración de Matriz de Nicaragua a Ecuador por el volumen de la operación de mencionado país, esto con el objetivo de estar más cerca de sus objetivos de negocio y dar un seguimiento al mercado ecuatoriano;
- **Movilidad virtual:** existen ejecutivos principalmente de áreas de control que llevan la administración de sus equipos a nivel virtual; las áreas que muestran esta modalidad de trabajo son Riesgos Integrales, Auditoría, Finanzas, TI entre las principales;
- **Impatriación:** en varios casos, personal de filiales han pasado a conformar el equipo de la Casa Matriz basado en Nicaragua o en Ecuador, principalmente este beneficio se ha otorgado a ejecutivos destacados con amplia trayectoria y buen cumplimiento de objetivos asignados en la filial de trabajo.

Oportunidades de mejora/ ajuste

Las oportunidades de mejora claramente es el mayor nivel de formalización para el uso de cada segmento de movilidad; si bien se observa en la práctica que el grupo hace uso de varios de los mismos, en los manuales no se logra apreciar un reglamento claro de cómo abordar cada caso de movilidad; en cierta manera

esto puede ser ya que los casos no son habituales, por lo que se trata el mismo de manera específica al momento de efectuarse.

Otro punto de mejora es dejar claras y formalizadas las condiciones y requisitos para lograr acceder a un proceso de movilidad, políticas que no se encuentran normadas, por lo cual existe cierta incertidumbre por parte del personal a la hora de participar o acceder a un proceso de esta envergadura.

Como oportunidad adicional, se evidencia que el Grupo podría hacer uso más recurrente de las herramientas de movilidad donde en base a la forma de trabajo y contexto de la empresa, se recomienda hacer mayor uso la Flexpatriación, principalmente enfocada a movilizar a ejecutivos de alto nivel por cortos plazos con el objetivo de capacitar y transmitir mejores prácticas haciendo un uso más eficiente del know how y experiencia.

Nuevas herramientas de movilidad

Teniendo en cuenta la estrategia del grupo al querer ser uno de los actores de banca con un alto nivel digital, las herramientas utilizadas bajo este contexto y las oportunidades se consideran limitadas; si bien varias áreas se han enriquecido con el liderazgo de varios ejecutivos con amplia trayectoria en Casa Matriz (Movilidad Virtual), existen espacios de mejora para aplicar esta herramienta en varias áreas de la empresa, esto con el objetivo de mantener una visión más global tanto del grupo como de los objetivos del mismo.

CAPITULO 2

Objetivos organizacionales para la expatriación con la experiencia en la empresa

En la práctica Grupo Promérica ha realizado procesos de expatriación con el objetivo de cubrir posiciones y en menor medida con los objetivos de desarrollo gerencial y desarrollo organizacional.

Grupo Promérica ha realizado expatriaciones de ejecutivos de Nicaragua y Panamá, a países como Honduras, Ecuador, El Salvador y Nicaragua, tratando de reforzar puestos de liderazgo claves con perfiles con amplio conocimiento del grupo empresarial, así como de sus áreas de trabajo específicas lo cual a mejorado el funcionamiento principalmente de áreas de control como es Auditoría, Finanzas y Control Interno.

Los procesos de expatriación son muy poco habituales en áreas Comerciales, puesto que el grupo aprecia el Know How local vs a perfiles extranjeros que no conocen en su totalidad el mercado.

De igual manera, las asignaciones en su mayoría son a largo plazo acorde al objetivo de dar continuidad a la transferencia de conocimiento y habilidades gerenciales.

Oportunidades de mejora/ ajuste

Claramente la oportunidad de mejora es la formalización y estandarización del proceso de seguimiento en los procesos de expatriación, lo cual no se encuentra normado en ninguna política interna, quedando a libre gestión del área de RRHH del grupo empresarial con el apoyo del equipo de RRHH local.

El área de RRHH realiza un seguimiento antes, durante y después de la asignación; no obstante, este proceso varía mucho dependiendo el lugar del origen y destino del traslado; adicional, en base a experiencias internas, el seguimiento solamente se limita a explicaciones generales del destino asignado, cultura del país de movilidad, presentación equipos de trabajo, y gestión de servicios básicos (estadía, movilidad, educación, etc.); existiendo espacios de mejora en lograr una retroalimentación completa de todo el contexto del país y funciones en el nuevo destino con el objetivo de evitar deserciones.

Un dato relevante es que, hasta la fecha, el grupo registra solamente un 5% de deserciones lo cual se atribuye a que las culturas de movilidad y de trabajo del grupo son bastante similares y en teoría no ejercen una fuerte presión a la hora de adaptación.

Finalmente, el grupo no cuenta con políticas de seguimiento para expatriados, donde si bien cada movilidad se les asignan objetivos acordes a sus funciones, el seguimiento se centra netamente en el cumplimiento de estos y mas no se

contempla un seguimiento o retroalimentación específica en la situación de expatriados, lo cual de igual manera se considera como un aspecto por mejorar.

¿Son los trasladados y/o los locales conscientes de su propia responsabilidad en el proceso de ajuste?

Los trasladados y el equipo local son debidamente informados de la movilidad en relación con sus funciones y responsabilidades específicas a desarrollar acorde a su trabajo; no obstante, existe un amplio espacio de mejora en la descripción de un proceso que detalle los puntos de inducción o adaptación al ser una persona de afuera con un equipo local.

Un claro ejemplo se muestra en la movilidad de Mario Tellez que ahora desarrolla las funciones de Vicepresidente de Tecnología en Produbanco en Ecuador, cuya expatriación fue efectuada de Nicaragua al ser Vicepresidente de Transformación Digital, donde el seguimiento se limita a la presentación de objetivos de trabajo, equipo de trabajo y de aspectos culturales básicos, quedando por fuera la inducción completa de la cultura organizacional de la filial en Ecuador así como de la cultura de mencionado país.

¿Conoces los intereses en asignaciones en el extranjero de los integrantes de tu equipo identificados como talento?

Tal cual lo mencionado, la expatriación en el grupo cubre el objetivo de cubrir posiciones claves; el objetivo de desarrollo organizacional a través de la identificación de talento es bastante limitada presentándose el último caso en el 2021.

Por lo mencionado, es bastante complejo el reconocer los intereses de asignaciones en el extranjero bajo la identificación de talento.

CAPITULO 3

Política de repatriación

En la actualidad Grupo Promérica no cuenta con una política clara para sus colaboradores que ejercieron algún puesto fuera de su lugar de origen y regresan a su país (repatriación).

Un dato importante es que las asignaciones en su mayoría son a largo plazo (mayor a 5 años) acorde al objetivo de dar continuidad a la transferencia de conocimiento y habilidades gerenciales, y en el 60% de los casos, los colaboradores deciden cambiar su lugar de residencia al país al cual fueron asignados, lo cual para el grupo es bastante manejable debido al parecido en las culturas donde el corporativo opera, así como la cercanía relativa de los países. En los casos donde los ejecutivos deciden cambiar su lugar de residencia, el corporativo se alimenta de perfiles similares con un claro plan de sucesión, donde se da la oportunidad al personal interno de cubrir la plaza, de igual manera y dependiendo de la posición y del perfil, se lanza el proceso a nivel de todo el Grupo, con el objetivo de cubrir la plaza con perfiles extranjeros y con esto iniciar un nuevo proceso de asignación internacional, como último recurso y de igual manera dependiendo del cargo a ocupar, se lanza el proceso a nivel externo de la corporación.

Para el 40% restante que son repatriados, la política no está normada, pero en la práctica se evidencia que el enfoque que realiza RRHH así como el equipo del país de origen no es claro ni tampoco sigue un proceso, el mismo solamente se limita a proporcionar objetivos del nuevo cargo y equipo de trabajo; en otras palabras, no existe un enfoque de acompañamiento en aspectos como el económico, carrera, mentoring, formación o familiar.

Formación / preparación de jefes a quienes esos repatriados reportan

En línea con lo comentando en la pregunta anterior, no existe un proceso formalizado para la capacitación o formación de las líneas de reporte de los repatriados, donde la retroalimentación se limita a las funciones, cargo y objetivos que tendría el personal que vuelve a su país de origen.

En el 80% de los casos de repatriación, los jefes directos son Vicepresidentes o la Gerencia General, por lo cual el capacitar a este tipo de perfiles es bastante complicado; sin embargo, por su experiencia y liderazgo, son gente que cuenta con amplio conocimiento internacional y nacional, adicional que por sus funciones, tratan con equipos y ejecutivos extranjeros, donde se asume que tienen todas las capacidades necesarias para guiar a un expatriado con las características que este colaborador adquirió en su experiencia internacional.

Oportunidades de mejora

El punto de mejora es la creación y formalización de un proceso que norme la gestión de los repatriados tanto a nivel de RRHH como del equipo de trabajo local, entendiendo como equipo a subordinados y líneas de supervisión.

El objetivo de la formalización de los procesos de repatriación sería el no perder la inversión realizada en la expatriación, aunque el corporativo se asegura en la práctica de evitar la deserción o cambios de trabajo, con el ascenso o colocación de un puesto de mayor responsabilidad dentro de la filial a la cual regresa el colaborador con un sueldo competitivo y con beneficios no monetarios (seguros, bonificaciones por cumplimiento de objetivos, flexibilidad laboral, etc.).

El proceso debería detallar el papel de RRHH a la hora de retroalimentar al repatriado a la nueva realidad de la empresa, contexto, economía y entorno familiar de su lugar de residencia después de haber pasado un tiempo bastante largo fuera; adicional, debería detallar la capacitación y recomendaciones a las líneas de supervisión del cómo tratar a estos perfiles ya que regresan con una visión más amplia de la empresa, lo cual si no es administrado de una manera adecuado, podría generar frustración o una baja productividad del repatriado.

CAPITULO 4

Tipo/s de equipo diverso

El equipo que se va a analizar es Finanzas, mismo que a nivel de cabezas de área por filial y por casa matriz está compuesto por el Vicepresidente Financiero del Grupo Promérica cuyo perfil es administrativo con alta experiencia a nivel bancario y cuyos estudios los realizó en Estados Unidos a pesar que su lugar de residencia es Nicaragua; Gerencia de Finanzas de Panamá y Costa Rica, cuyo perfil es financiero con experiencia en el sector corporativo y retail y cuya nacionalidad es panameño; Gerencia de Finanzas de El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua, cuyo perfil es abogado tributario especializado en administración financiera y cuya nacionalidad es guatemalteca; la Gerencia de Finanzas de República Dominicana e Islas Caimán, cuyo perfil es financiero y de nacionalidad dominicano y el Gerente de Finanzas de Ecuador, cuyo perfil es de riesgo financiero con amplia experiencia en la banca y nacionalidad ecuatoriana.

Bajo este contexto, se puede identificar que el tipo de equipo es moderadamente homogéneo, esto debido a que si bien todos los integrantes provienen de varias nacionalidades o su experiencia laboral ha sido en varios países del grupo, las culturas y tradiciones, e inclusive idioma de trabajo a nivel general no cuenta con variaciones significativas, lo cual ha hecho que cada integrante otorgue una visibilidad del área financiera desde su punto de vista, cubriendo vacíos que en un equipo totalmente homogéneo no se pudiesen observar debido a la similitud de sus expectativas frente a las acciones o en respuesta a problemas que se generan en la empresa.

Condiciones del equipo diverso para ser exitoso (personas, tarea, contexto) y barreras que enfrenta.

En relación al análisis de las condiciones, se observa que todos los miembros del equipo financiero del grupo muestran habilidades, experiencias y visibilidad diferente, lo cual ha permitido aplicar estrategia global a nivel de gestión financiera, considerando un alto porcentaje de riesgos, lo cual no podría ser posible si el equipo es completamente homogéneo; de igual manera, se observa que son gente con alto nivel de liderazgo no solo dentro del grupo si no con experiencia en otras industrias y en varios países lo cual enfoca al equipo a identificar y desarrollar talento a nivel de todo el área considerando la importancia de las experiencias internacionales y la multiculturalidad, aspectos que son considerados como una especie de remuneración no monetaria que recompensa el cumplimiento de objetivos y resultados.

Por otra parte, dentro de las barreras se logra identificar las actitudes diferentes hacia la autoridad o jerarquía debido a que al ser un equipo tan preparado y con alto nivel de liderazgo y experiencia, cada miembro puede actuar como que su opinión pesa sobre la de los demás, así como tratar de llevar las reuniones de trabajo sobre el liderazgo de los demás miembros; no obstante, se identifica que

la Vicepresidencia que es quien administra el equipo, analiza y controla las sesiones de trabajo enfocándolas a un objetivo y tratando de encajar todos los puntos de vista al cumplimiento del mismo.

Además, y muy ligada a la barrera antes mencionada, se observa que las normas de conflicto frente a la toma de decisiones puede generar percances dentro del equipo; no obstante, la Vicepresidencia lo ha sabido llevar y direccionar consensos con el objetivo de crear un ambiente de confianza y trabajo en equipo donde toda intervención, propuesta, duda o comentario es tomado en cuenta.

La sugerencia que se puede generar del análisis es que el equipo debería contar con una visión clara y consensuada de su trabajo, esto con el objetivo de ayudar a canalizar todas las ideas a un solo fin, adicional, se podrían asignar tareas específicas a personas con mayor grado de conocimiento en cierto aspecto y bajo esta tarea, el equipo debatir de las conclusiones encontradas, y finalmente capacitaciones o charlas constantes para abordar temas de manejo de conflictos e inteligencia emocional.

CAPITULO 5

Análisis, alineamiento, consistencia y ajustes de las distintas iniciativas presentadas

A lo largo de las nueve semanas de trabajo, las propuestas desarrolladas reflejan un proceso progresivo y coherente de alineamiento entre la estrategia organizacional de Produbanco–Grupo Promerica y la gestión concreta de sus equipos, en particular el área de Finanzas. Las iniciativas diseñadas evidencian una línea de evolución que parte de la comprensión del contexto global y la cultura corporativa, avanza hacia la profesionalización del liderazgo y culmina en la consolidación de herramientas y planes de acción enfocados en la sostenibilidad del talento y la mejora continua del desempeño. Este proceso ha permitido conectar las visiones estratégicas de la compañía con la realidad operativa del equipo financiero, garantizando consistencia, coherencia y continuidad entre los distintos niveles de intervención.

En el plano corporativo, las primeras semanas se enfocaron en comprender la cultura organizacional y las dinámicas globales del Grupo Promerica, así como los desafíos que implican la diversidad cultural, la transformación digital y la regionalización de procesos. Desde la Semana 1, se estableció que Produbanco forma parte de un conglomerado financiero multinacional con presencia en distintos países latinoamericanos, lo que exige un modelo de liderazgo capaz de equilibrar los objetivos regionales con las particularidades locales. Las primeras propuestas abordaron precisamente la necesidad de fortalecer el alineamiento cultural y estratégico: definir una visión compartida, clarificar los valores institucionales y establecer un lenguaje común en torno a la gestión del cambio y el desempeño.

Durante las Semanas 2 y 3, el análisis se profundizó en torno a las herramientas diagnósticas y modelos de intervención aplicables al contexto corporativo. Estas semanas sentaron las bases para la detección de brechas en comunicación, liderazgo y cohesión entre los equipos multiculturales. El diagnóstico permitió identificar que, aunque Produbanco mantiene altos estándares técnicos y financieros, la diversidad de culturas organizacionales entre los países miembros del Grupo Promerica generaba desafíos en la estandarización de políticas de talento y gestión del conocimiento. En consecuencia, se propuso un modelo de movilidad interna y desarrollo organizacional, orientado a crear redes de aprendizaje y a consolidar una identidad corporativa común.

En las Semanas 4 y 5, las iniciativas se concentraron en la movilidad del talento humano y los procesos de repatriación, elementos fundamentales para mantener la transferencia de conocimiento y la retención del talento clave. Se plantearon políticas para formalizar los movimientos internacionales, mejorar la experiencia de los colaboradores y fortalecer el acompañamiento a los líderes que asumen responsabilidades en otros países. Estas propuestas evidencian una clara coherencia con la estrategia global de Promerica, basada en la sinergia regional y el aprendizaje organizacional. Asimismo, contribuyen a la sostenibilidad de la

empresa al reducir la rotación, potenciar la innovación y asegurar que el talento financiero mantenga una visión global sin perder el enfoque local.

Durante las Semanas 6 y 7, el énfasis se trasladó hacia la gestión del desempeño y la cultura del feedback, reconociendo la importancia de medir resultados y comportamientos con criterios homogéneos. En este punto, las iniciativas corporativas propusieron la creación de un modelo regional de evaluación del desempeño, capaz de equilibrar indicadores técnicos (metas, eficiencia, rentabilidad) con variables humanas (liderazgo, colaboración, comunicación, aprendizaje). Este modelo se diseñó con sensibilidad cultural, considerando la necesidad de adaptar los mecanismos de retroalimentación a distintos estilos de liderazgo y jerarquía. El resultado fue un marco de desempeño que integra tanto la visión global del grupo como las realidades de cada país, garantizando equidad y transparencia en los procesos de evaluación.

Finalmente, las Semanas 8 y 9 consolidaron los aprendizajes anteriores al abordar la gestión de la comunicación intercultural, la cohesión de equipos regionales y el manejo de resistencias al cambio. En estas etapas se propusieron estrategias para fortalecer el liderazgo situacional, fomentar el trabajo en red entre países y aplicar metodologías colaborativas de resolución de conflictos. Este cierre reafirma el alineamiento entre las iniciativas previas y la misión institucional de Prodebanco: ser una organización innovadora, sostenible y humana, capaz de integrar a sus equipos bajo una misma cultura organizacional de alto rendimiento.

En paralelo al desarrollo corporativo, el equipo de Finanzas fue el espacio de aplicación práctica de los aprendizajes y diagnósticos realizados. Este grupo se identificó desde las primeras semanas como un equipo de madurez intermedia, con una fuerte orientación técnica, disciplina en los procesos contables y financieros, y un compromiso elevado con el cumplimiento de metas. Sin embargo, el análisis diagnóstico evidenció brechas significativas en la comunicación horizontal, la gestión del cambio y la colaboración intercultural, especialmente en los equipos que interactúan virtualmente o en contextos de liderazgo multinacional.

Las iniciativas específicas del área de Finanzas se construyeron de manera coherente con las prioridades institucionales. Primero, se propuso la aplicación de herramientas diagnósticas como la matriz de comunicación, los roles de Belbin y la evaluación de equipos de alto rendimiento, con el fin de medir objetivamente las fortalezas y áreas de mejora del grupo. A partir de estos resultados, se diseñaron acciones concretas para fortalecer la cohesión, mejorar los flujos de información y promover una cultura de trabajo colaborativa y transparente.

En las fases intermedias del proyecto (Semanas 5 a 8), las iniciativas del área de Finanzas se integraron directamente con los objetivos corporativos, al desarrollar planes de capacitación en liderazgo intercultural, talleres de retroalimentación efectiva y sesiones de mentoring entre gerentes de diferentes países. Estas acciones no solo respondieron a los hallazgos de los diagnósticos,

sino que también reflejaron una clara alineación con el modelo regional de desempeño propuesto por la organización. El equipo de Finanzas comenzó a asumir el rol de laboratorio de buenas prácticas, validando herramientas y metodologías que podrían luego replicarse en otras áreas de la compañía.

El proceso también incluyó el diseño de rituales de trabajo compartido, como reuniones mensuales regionales, espacios de 'learning huddles' y mecanismos de revisión cruzada de reportes financieros. Estas dinámicas promovieron una cultura de colaboración basada en la confianza, la transparencia y la comunicación proactiva. Además, las iniciativas de movilidad virtual y acompañamiento entre pares permitieron transferir conocimiento y fomentar la empatía entre equipos de distintos países, reduciendo resistencias y aumentando la cohesión interna.

A nivel individual, los analistas y profesionales del área financiera mostraron avances en su sentido de pertenencia y apertura al aprendizaje intercultural. El acompañamiento del liderazgo corporativo y las herramientas de coaching aplicadas permitieron mejorar la autoconfianza, la gestión emocional y la claridad de roles dentro del equipo. El alineamiento con la estrategia institucional se reflejó no solo en los resultados técnicos, sino también en el fortalecimiento de las competencias blandas: comunicación asertiva, pensamiento crítico, adaptabilidad y orientación a resultados compartidos.

La revisión integral de las nueve semanas permite afirmar que existe una consistencia transversal entre los distintos niveles de intervención. Cada entregable construye sobre los avances del anterior, conformando una narrativa lógica que inicia con el diagnóstico del entorno organizacional, continúa con la identificación de brechas de liderazgo y culmina con la formulación de planes de mejora sostenibles. No hay contradicciones entre los niveles; al contrario, las propuestas de cada semana refuerzan mutuamente los objetivos corporativos de Produbanco y la transformación interna del equipo de Finanzas.

El resultado final es un alineamiento estratégico integral, donde la gestión del cambio no se entiende como un conjunto de acciones aisladas, sino como una competencia organizacional permanente. Produbanco avanza hacia un modelo de liderazgo que combina estructura y adaptabilidad, procesos estandarizados y sensibilidad cultural, metas cuantitativas y desarrollo humano. En este contexto, el equipo de Finanzas actúa como catalizador de esa transformación, demostrando que la excelencia técnica y la cohesión humana pueden integrarse en un mismo modelo de gestión.

En conclusión, el proceso desarrollado entre las semanas 1 y 9 evidencia coherencia, continuidad y profundidad entre los niveles compañía/equipo e individual. Las iniciativas no solo están alineadas con la estrategia corporativa de Grupo Promerica, sino que también consolidan al área de Finanzas como un referente de madurez, aprendizaje y sostenibilidad organizacional. Esta integración garantiza que los avances logrados no se diluyan en el corto plazo,

sino que se conviertan en prácticas culturales que fortalezcan la competitividad y la identidad compartida de Produbanco en el largo plazo.

Herramientas de gestión del cambio (*stakeholders* y campos de fuerzas), detalle del mapa político y el plan que propuesto para reducir resistencias al cambio.

El valor total **positivo (+3)** indica que las fuerzas impulsoras superan a las restrictivas, aunque aún existen resistencias que deben gestionarse activamente.

El equipo de Finanzas cuenta con un liderazgo comprometido y una base sólida para el cambio, pero requiere fortalecer la comunicación y la claridad sobre los beneficios del nuevo modelo.

FUERZAS APOYANDO EL CAMBIO	RATING (1A5)	FUERZA IMPIDIENDO EL CAMBIO	RATING (1A5)
1. Respaldo del Vicepresidente Financiero Corporativo y de la alta dirección al nuevo modelo de gestión.	5	Resistencia cultural en algunos países frente a los mecanismos de retroalimentación directa.	4
2. Existencia de una estrategia regional clara y comunicación institucional sobre la transformación digital.	4	Falta de claridad sobre los roles y responsabilidades en el modelo de desempeño.	3
3. Compromiso del personal técnico joven con la automatización de procesos financieros.	4	Temor a pérdida de autonomía por parte de los gerentes financieros locales.	3
TOTAL, PUNTAJE POSITIVO	13	TOTAL, PUNTAJE NEGATIVO	10

TOTAL, PUNTAJE POSITIVO	13	MENOS	TOTAL, PUNTAJE NEGATIVO	-10		VALOR TOTAL	3
--	-----------	--------------	--	------------	--	------------------------	----------

TABLA 4: ANÁLISIS DE GESTIÓN DEL CAMBIO

Ideas para neutralizar los valores negativos

- Realizar talleres de aclaración de roles y alineamiento de objetivos en todos los países;
- Implementar un programa de comunicación interna que visibilice casos de éxito del cambio;
- Involucrar a los gerentes locales en la co-creación del modelo de desempeño, reduciendo las percepciones de imposición;
- Fomentar la retroalimentación constructiva mediante capacitación y acompañamiento en liderazgo intercultural.

NOMBRE DE LA PERSONA O GRUPO	NECESIDAD DE APOYO	PROBABILIDAD DE APOYO	PLAN DE ACCION
Vicepresidente Financiero Corporativo	Requiere asumir un rol de liderazgo activo y ser el principal promotor del cambio.	Apoyo total, será el adalid de la iniciativa.	Mantener comunicación directa y continua; asignarle el liderazgo formal del comité de transformación financiera.
Gerentes Financieros Regionales (Ecuador, Guatemala, Costa Rica)	Deben ser partícipes del cambio y alinear los procesos locales con la estrategia regional.	Apoyarán al desarrollo del nuevo modelo si se les incluye en la toma de decisiones	Realizar talleres de co-creación, definir objetivos comunes y ofrecer acompañamiento en gestión del desempeño.
Jefatura de Riesgos y Auditoría	Necesitan participar activamente para garantizar transparencia y cumplimiento.	. Colaborarán, pero requieren claridad sobre responsabilidades.	Involucrarlos desde el inicio en los reportes de desempeño y auditorías del proceso de cambio.
Analistas Financieros y Contables	Necesitan entender el valor del cambio y no oponerse a las nuevas herramientas.	No se opondrán si reciben capacitación adecuada.	Brindar capacitaciones prácticas, mentorías internas y espacios de retroalimentación continua.

Gerencia de Talento Humano	Es fundamental su rol en la gestión del aprendizaje y comunicación interna.	Apoyo total al proceso de formación y desarrollo del personal.	Diseñar el plan de capacitación, coordinar la comunicación del cambio y monitorear la motivación del equipo.
Mandos medios y supervisores de país	Necesitan información constante y empoderamiento gradual.	Es probable que se quejen por la carga de trabajo.	Implementar reuniones de seguimiento, aclarar beneficios personales del cambio y reconocer avances.
Área de Tecnología e Innovación	Requiere participar para asegurar la integración de sistemas financieros regionales.	Apoyarán activamente el desarrollo digital.	Coordinar reuniones técnicas con Finanzas, planificar cronograma de implementación y pruebas piloto.

TABLA 5: IDEAS PARA NEUTRALIZAR LOS VALORES NEGATIVOS

Conclusiones del análisis

El mapa de stakeholders evidencia un apoyo alto en los niveles directivos (VP y Gerencia de Talento Humano) y moderado en los niveles medios y operativos;

Las principales acciones deben concentrarse en capacitación, comunicación transparente y reconocimiento, para convertir a los mandos medios en aliados del proceso.

CONCLUSIONES Y APLICACIONES

A lo largo de las nueve semanas de trabajo, las propuestas desarrolladas reflejan un proceso progresivo y coherente de alineamiento entre la estrategia organizacional de Produbanco–Grupo Promerica y la gestión concreta de sus equipos, en particular el área de Finanzas. Las iniciativas diseñadas evidencian una línea de evolución que parte de la comprensión del contexto global y la cultura corporativa, avanza hacia la profesionalización del liderazgo y culmina en la consolidación de herramientas y planes de acción enfocados en la sostenibilidad del talento y la mejora continua del desempeño. Este proceso ha permitido conectar las visiones estratégicas de la compañía con la realidad operativa del equipo financiero, garantizando consistencia, coherencia y continuidad entre los distintos niveles de intervención.

En el plano corporativo, las primeras semanas se enfocaron en comprender la cultura organizacional y las dinámicas globales del Grupo Promerica, así como los desafíos que implican la diversidad cultural, la transformación digital y la regionalización de procesos; se estableció que Produbanco forma parte de un conglomerado financiero multinacional con presencia en distintos países latinoamericanos, lo que exige un modelo de liderazgo capaz de equilibrar los objetivos regionales con las particularidades locales. Las primeras propuestas abordaron precisamente la necesidad de fortalecer el alineamiento cultural y estratégico: definir una visión compartida, clarificar los valores institucionales y establecer un lenguaje común en torno a la gestión del cambio y el desempeño.

El análisis se profundizó en torno a las herramientas diagnósticas y modelos de intervención aplicables al contexto corporativo. El diagnóstico permitió identificar que, aunque Produbanco mantiene altos estándares técnicos y financieros, la diversidad de culturas organizacionales entre los países miembros del Grupo Promerica generaba desafíos en la estandarización de políticas de talento y gestión del conocimiento. En consecuencia, se propuso un modelo de movilidad interna y desarrollo organizacional, orientado a crear redes de aprendizaje y a consolidar una identidad corporativa común.

Se plantearon políticas para formalizar los movimientos internacionales, mejorar la experiencia de los colaboradores y fortalecer el acompañamiento a los líderes que asumen responsabilidades en otros países. Estas propuestas evidencian una clara coherencia con la estrategia global de Promerica, basada en la sinergia regional y el aprendizaje organizacional. Asimismo, contribuyen a la sostenibilidad de la empresa al reducir la rotación, potenciar la innovación y asegurar que el talento financiero mantenga una visión global sin perder el enfoque local.

Las iniciativas corporativas propusieron la creación de un modelo regional de evaluación del desempeño, capaz de equilibrar indicadores técnicos (metas, eficiencia, rentabilidad) con variables humanas (liderazgo, colaboración, comunicación, aprendizaje). Este modelo se diseñó con sensibilidad cultural, considerando la necesidad de adaptar los mecanismos de retroalimentación a

distintos estilos de liderazgo y jerarquía. El resultado fue un marco de desempeño que integra tanto la visión global del grupo como las realidades de cada país, garantizando equidad y transparencia en los procesos de evaluación.

En paralelo al desarrollo corporativo, el equipo de Finanzas fue el espacio de aplicación práctica de los aprendizajes y diagnósticos realizados. Este grupo se identificó desde las primeras semanas como un equipo de madurez intermedia, con una fuerte orientación técnica, disciplina en los procesos contables y financieros, y un compromiso elevado con el cumplimiento de metas. Sin embargo, el análisis diagnóstico evidenció brechas significativas en la comunicación horizontal, la gestión del cambio y la colaboración intercultural, especialmente en los equipos que interactúan virtualmente o en contextos de liderazgo multinacional.

El proceso también incluyó el diseño de rituales de trabajo compartido, como reuniones mensuales regionales, espacios de 'learning huddles' y mecanismos de revisión cruzada de reportes financieros. Estas dinámicas promovieron una cultura de colaboración basada en la confianza, la transparencia y la comunicación proactiva. Además, las iniciativas de movilidad virtual y acompañamiento entre pares permitieron transferir conocimiento y fomentar la empatía entre equipos de distintos países, reduciendo resistencias y aumentando la cohesión interna.

REFERENCIAS

- Stahl et al. (2012). Los seis principios para una gestión efectiva del talento global. Harvard Deusto Review, pp. 66-80.
- Bonache Perez, J. (2000) El sistema de recursos humanos en las filiales de las multinacionales. Boletín Económico del ICE (págs. 2 y 3)
- Toro Dupoy, L. (2022). La sensibilidad cultural y su impacto en el rendimiento de la empresa: la cultura como dimensión de la diversidad, Harvard Deusto Business Review, págs. 1 a 7
- Hofstede, G. (2012). Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial
- de la Garza-Carranza, M., Guzmán-Soria, E., Hernández-Soto, D. (2009). Consideraciones culturales y personales en torno a las negociaciones internacionales. Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, 3 (3), 64-89. Ver págs. 10 a 18
- Las Heras, M. & Lee, J. (2010). Inteligencia cultural para el líder del futuro. IESE, No. 119,
- Mirabal, A. (2006). El enfoque estratégico, la cultura nacional y el contexto como determinantes en la selección de expatriados. COMPENDIUM, 17.
- Caligiuri, P y DeCaprio, D. (2023) Cómo prepararse para una entrevista intercultural. <https://hbr.org/2023/03/how-to-prepare-for-a-cross-cultural-interview>
- Bjorkman, I. & Smale, A. (2010). La gestión global del talento: Retos y Soluciones. Universia Business Review, Tercer Trimestre.
- Blanco, M. R. & Golik, M. (2022/2016). Extractos del libro Talentología- Arte y ciencia de identificar talento, así como de la presentación de Golik, M. y Blanco, M.R. en el Congreso CLADEA (2016) Identificación del potencial en empresas multinacionales latinoamericanas (multilatinas): ¿estrategia global, local o híbrida? y del artículo Estrategias de identificación del talento en multilatinas: percepciones de los actores corporativos Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management (2022)
- Arnáez et al., (2016). Aspectos fundamentales de la gestión internacional de recursos humanos. Boletín de Estudios Económicos, Vol. LXXI - N.º 217, 135-150. Ver págs. 11 a 14.

- Reiche, S. (2022). Movilidad virtual global, IESE blog, traducción Ma. Rita Blanco
- Bonache, J. (2010). El valor estratégico de la movilidad global de puestos, personas y conocimientos en las multinacionales. *Universia Business Review*, 27, 12-27, ver págs. 9 a 17.
- Polanco Pantoja, Y. V. (2018). Gestión de los expatriados. Elementos clave del proceso para las empresas en entornos internacionales. *Universidad & Empresa*, 20 (34), 103-126. Ver págs. 10 a 16.
- Brett, J., Behfar, K., & Kern, M. (2006). Cómo gestionar equipos multiculturales, *Harvard Business Review* (disponible en internet y anexo también)
- Martinez Mendez, K. (2017). Mujeres en profesiones masculinas. El caso de las ingenieras mecánicas electricistas. ¿Mujeres florero? *Femeris*, Vol. 3, No. 1, pp. 147-160. Ver págs. 5 a 6 o 151 a 152 (Tokenismo)
- Bresman, H. & Edmondson, A. (2022) La seguridad psicológica libera el potencial de los equipos diversos. INSEAD
- López Duque, M., Restrepo de Ocampo, L. & López Velásquez, G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica* Año XVIII, 18 (1) 149-157.