



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

La Universidad Católica de Loja

## **ÁREA ADMINISTRATIVA**

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Metodología para lograr una ventaja competitiva en procesos de internacionalización mediante el manejo adecuado de entornos interculturales de gestión.**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Aldaz Maldonado, Sofhía Margarita

DIRECTOR: Albuja Batallas, Andrés Fabián, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

2015

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster.

Andrés Fabián Albuja Batallas.

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: **Metodología para lograr una ventaja competitiva en procesos de internacionalización mediante el manejo adecuado de entornos interculturales de gestión**, realizado por **Aldaz Maldonado Sofhía Margarita**; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, octubre de 2015

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Aldaz Maldonado Sofhía Margarita**, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Metodología para lograr una ventaja competitiva en procesos de internacionalización mediante el manejo adecuado de entornos interculturales de gestión, de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo Andrés Fabián Albuja Batallas director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f)

Autora: Aldaz Maldonado Sofhía Margarita

**Cédula 1713668265**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis hijos David Alejandro y Sofía Alejandra, quienes con su ternura y su alegría me dieron la fuerza para emprender este reto. Mi amor infinito para ellos.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento eterno a Dios por permitirme cumplir mis sueños, por estar siempre a mi lado, guiándome con su sabiduría y nobleza en este camino maravilloso que es la vida.

Mis sentimientos de gratitud para todos aquellos familiares y amigos, que estuvieron siempre apoyándome, así como a las diversas instituciones que colaboraron positivamente con el desarrollo de esta investigación.

Finalmente reitero mi sincero reconocimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja y a los docentes y personal administrativo, quienes me brindaron todo su soporte para el desarrollo y culminación de este trabajo de fin de titulación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del problema	6
1.2 Justificación	7
1.2.1 Antecedentes	7
1.2.2 Objetivos	8
1.2.2.1 Objetivo general	8
1.2.2 .2 Objetivos específicos	8
1.2.3 Alcance y limitaciones del proyecto	8
1.3 Hipótesis del proyecto	9
1.4 Marco Teórico	10
1.5 Diseño metodológico	29
1.5.1 Tipo de investigación	29
1.5.2 Población y muestra	30
1.5.3 Técnicas e instrumentos de investigación	32
1.5.4 Presentación y análisis de resultados	32
CAPÍTULO II	
2. APLICACIÓN DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	
2.1 Descripción de la encuesta aplicada	34
2.1.1 Tabulación de los resultados	35
2.1.2 Análisis de los Resultados Obtenidos	40
2.1.3 Necesidades observadas	43

2.2	Descripción de la entrevista aplicada	44
2.2.1	Análisis de los resultados obtenidos	45
2.2.2	Transcripción de una de las entrevistas realizadas	45
CAPÍTULO III		
3.	MODELO DE DESARROLLO E INTEGRACIÓN MULTICULTURAL PROPUESTO	
3.1	Objetivo General	47
3.2	Objetivos Específicos	47
3.2.1	Creación de la Unidad de Desarrollo e Integración Multicultural	48
3.2.2	Diagnóstico	54
3.2.3	Desarrollo de sensibilidad multicultural	58
3.2.4	Desarrollo de competencias multiculturales	62
3.2.5	Creación de base de datos para procesos de internacionalización	66
3.2.6	Adaptación de los canales de comunicación	70
3.3	Indicadores de gestión de Ventaja Competitiva	74
CAPÍTULO IV		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
	CONCLUSIONES	76
	RECOMENDACIONES	77
	REFERENCIAS	79
	BIBLIOGRAFÍA	80
	INDICE DE TABLAS	84
	INDICE DE GRÁFICOS	85
	ÍNDICE DE ANEXOS	86

## RESUMEN

Partiendo de la globalización de los mercados, el presente estudio propone una metodología de gestión para las organizaciones multinacionales del sector petrolero ecuatoriano, enfocándose en hacer de la diversidad cultural de su recurso humano el factor clave de su estrategia global para alcanzar una ventaja competitiva.

El estudio incluyó una investigación por muestreo sobre criterios del personal con respecto a: recurso humano y procesos de internacionalización; liderazgo y trabajo en equipo; y comunicación y competitividad. Como parte de la metodología propuesta se plantea la creación de la Unidad de Desarrollo e Integración Multicultural (UDIM), la cual partiendo del involucramiento de la alta dirección se encargará de desarrollar competencias multiculturales como parte de la filosofía organizacional, apoyar los procesos de internacionalización e impulsar el trabajo-aprendizaje en equipos interculturales donde se persiga un pensamiento creativo e innovador.

Esta propuesta pone al alcance de las organizaciones multinacionales, una herramienta alternativa de administración, para hacer del Recurso Humano una fuente dinámica de éxito y de mejora continua; sobre la base de la multiculturalidad y creando un ambiente de trabajo motivador y de excelencia.

**PALABRAS CLAVES:** Ventaja competitiva, diversidad cultural, procesos de internacionalización, recurso humano, variables culturales.

## ABSTRACT

Having as background the global markets, this study proposes an organizational managerial methodology for Ecuadorian petroleum multinational companies, focusing in making out from the cultural diversity of their human resource, the key factor for their global strategy in order to achieve competitive advantage.

This study included a random research over the employees' criteria about: Human Resource and internationalization process, leadership, team work, communication and competitive level. As part of the proposed methodology, the creation of the Development and Multicultural Integration Unit is suggested. Starting with the Managing Director support, this Unit will follow as goals the development of multicultural competencies within the organizational philosophy; support the internationalization processes and impulse the multicultural working-learning teams, where innovative and creative thinking is pursued.

This project gives the multinational companies and alternative managerial tool in order to get permanent success and continuous improvement from its Human Resource, based on cultural diversity and creating a motivating and an excellence working environment.

**KEYWORDS:** Competitive Advantage, cultural diversity, internationalization processes, human resource, cultural variables.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende desarrollar una Metodología para lograr una ventaja competitiva en procesos de internacionalización mediante el manejo adecuado de entornos interculturales de gestión; tomando como referencia teórica los principios de las dimensiones de las variables culturales propuestas por Geert Hofstede y Trompenars.

Se ha considerado de interés este tema por su aplicación a la realidad local empresarial, donde existe la presencia de varias empresas multinacionales que han decidido como parte de su estrategia ubicarse geográficamente en el Ecuador.

Para segmentar el estudio se han elegido las empresas multinacionales del sector de Explotación de Minas y Canteras, domiciliadas en la ciudad de Quito según el Ranking de las empresas más importantes del Ecuador publicado por la Superintendencia de Compañías al 2012. Como herramientas de estudio se ha procedido a la aplicación de encuestas, realización de entrevistas, investigación de campo, investigación bibliográfica y observación.

Cuando se habla de globalización, se hace mención a procesos de internacionalización de los recursos; donde los seres humanos se han visto liberados de las barreras geográficas y se ha creado un acercamiento entre culturas o una llamada proximidad social. Los procesos de internacionalización traen consigo la expansión de las empresas multinacionales en localidades diferentes a las de su país de origen; ya sea en búsqueda de nuevos mercados, de acceso a materias primas o de mano de obra a costos más bajos; todo esto como parte de sus estrategias globales. Estos procesos influyen en el sistema económico mundial dentro del cual existe movilización de capitales, transferencia de conocimientos y tecnología, la demanda de profesionales especializados y una asignación de los recursos disponibles (Lewis, 1980).

Pero así también menciona Ulrich (1998) refiriéndose a la Globalización: “La nueva condición de la humanidad reside, según esto, en la atención inteligente, así como en la conciencia de la globalidad y fragilidad de esta condición de la humanidad de finales del siglo XX” (p.76).

Los procesos de internacionalización se originaron en 1945, después de la Segunda Guerra Mundial; así con la Revolución Industrial se generó un sistema fabril, con una administración jerárquica y autoritaria basada en la división del trabajo y el control de procesos. Poco después fue cuando las empresas norteamericanas comenzaron su expansión a nivel mundial con una inversión directa en el extranjero que les permitía involucrarse de manera duradera, tener el control sobre los medios y métodos de producción; y controlar la distribución de Recursos. A esta tendencia se unieron las empresas japonesas y europeas, participando fuertemente en esta corriente de expansión empresarial.

El estudio realizado pretende en los primeros capítulos hacer una descripción de los conceptos de internacionalización empresarial y competitividad; analizando los factores determinantes y presentando algunas premisas sobre la importancia del recurso humano como un factor fundamental en la gestión de las organizaciones. Se habla también sobre las particularidades de los entornos multiculturales, desde el punto de vista de la gestión de la diversidad cultural y subtemas relacionados como son: la comunicación intercultural, los procesos de reclutamiento y el análisis de las variables culturales.

Al estudiar la gestión de una empresa estamos considerando necesariamente al Recurso Humano y es por esto que se abarcan también temas como la motivación y la Cultura Organizacional. Debido al enfoque específico de este estudio sobre el sector petrolero; se incluye una reseña histórica de la industria petrolera en el mundo y en el Ecuador, que permite comprender cómo llegó a desarrollarse esta industria a lo largo de los años.

Finalmente se propone un modelo alternativo para lograr alcanzar la competitividad manteniendo una visión holística del desempeño de una organización y sobre todo de su recurso humano dentro del actual mercado globalizado.

Se han considerado los factores críticos para el éxito de una empresa multinacional, se resaltan los beneficios que se obtienen de los procesos de internacionalización, se alienta a la formación de equipos multiculturales de trabajo y se describe la importancia de crear canales de comunicación eficientes que favorezcan una retroalimentación permanente.

**CAPÍTULO I**  
**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1. Planteamiento del Problema**

El tema a desarrollar en la presente investigación es: **METODOLOGIA PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA EN PROCESOS DE INTERNACIONALIZACION MEDIANTE EL MANEJO ADECUADO DE ENTORNOS INTERCULTURALES DE GESTIÓN**

Las organizaciones multinacionales como parte de su estrategia global están en permanente contacto con mercados mundiales, lo que a su vez conlleva una interacción con procesos de migración, inmersión en nuevas culturas y ambientes de trabajo multiculturales. Con los procesos de internacionalización y las tecnologías de comunicación; las organizaciones han podido trascender los límites físicos para ofrecer sus productos a nivel mundial en cuestión de minutos; y por otra parte los clientes tienen una amplia gama de bienes o servicios a su disposición para poder comparar y decidir.

El enfoque del presente proyecto pretende desarrollar una metodología que establezca una serie de actividades que siguiendo una lógica y una secuencia predeterminada; permitan a una empresa alcanzar una diferenciación en el mercado, llámese a esta ventaja competitiva; basando su fortaleza en el manejo de un recurso humano intercultural que sepa integrar culturas y maximizar sus capacidades.

Al mencionar el término interculturalidad se considera individuos o grupos de individuos pertenecientes a diferentes países, regiones, culturas, idiomas, nacionalidades, costumbres; que se hacen presentes en el día a día de las actividades laborales y que influyen en los comportamientos y en el desempeño dentro de la organización.

El presente estudio pretende demostrar que según la capacidad que tenga una organización multinacional para reconocer que las diferencias culturales son un factor clave y sepa aprovechar esta fortaleza para desempeñarse en mercados transnacionales; logrará hacer la diferencia entre el éxito o el fracaso de la misma. Considerando como necesario el desarrollo de competencias y capacidades multiculturales que favorezcan el mantenimiento de canales de comunicación efectivos dentro de ambientes que promuevan el desarrollo individual como parte de una contribución al crecimiento de la organización.

## **1.2. Justificación**

### **1.2.1. Antecedentes.**

El presente proyecto surge de una motivación personal de profundizar en el tema de la gestión del Recurso Humano y su incidencia en el logro de la ventaja competitiva de una organización.

Este proyecto me ha permitido profundizar en el proceso de interacción entre culturas en el ambiente laboral y observar la necesidad que surge de desarrollar canales de comunicación apropiados y las competencias idóneas entre el personal para que puedan aprender a trabajar en equipos multiculturales de alto rendimiento.

Considero que el análisis de las variables culturales en una organización es de vital importancia para desarrollar competencias de comunicación que se basen en el respeto y la tolerancia a la diversidad, que permitan enviar mensajes concretos y claros; y cuya fusión mejore el desempeño individual.

Las personas que trabajan en una organización son su esencia y tienen el potencial para transformarla y llevarla a la excelencia; siempre y cuando exista un liderazgo permanente y comunicativo que sepa fusionar lo que las personas y la empresa quieren alcanzar en el mediano y largo plazo.

El proyecto tiene una utilidad metodológica y una aplicabilidad en empresas multinacionales del sector petrolero radicadas localmente, siempre que exista una apertura de la dirección a trascender los esquemas tradicionales y dar al Recurso Humano una oportunidad para ser la base de su filosofía de mejoramiento continuo.

En el modelo desarrollado se propone un replanteo de la estructura de la organización así como una secuencia de acciones a seguir para que una empresa multinacional se pueda beneficiar de alcanzar una ventaja competitiva basada en el Recurso Humano multicultural. Esto permitirá que la organización esté en capacidad de mover sus recursos internacionalmente así como de mantener una cultura organizacional sensible y tolerante a la diversidad.

## **1.2.2. Objetivos.**

### **1.2.2.1. *Objetivo General.***

Establecer una METODOLOGIA PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA EN PROCESOS DE INTERNACIONALIZACION MEDIANTE EL MANEJO ADECUADO DE ENTORNOS INTERCULTURALES DE GESTIÓN

### **1.2.2.2. *Objetivos Específicos.***

Analizar la importancia de la ventaja competitiva para la supervivencia de una organización.

Establecer las causas y beneficios de los procesos de internacionalización y analizar la importancia de la presencia del recurso humano.

Establecer los aportes que genera la presencia de grupos interculturales de trabajo en la formación de equipos más integrados que permitan el logro de objetivos organizacionales.

Describir la importancia de desarrollar canales de comunicación adecuados para entornos interculturales de gestión que generen una diferenciación positiva dentro del mercado

## **1.2.3. Alcance y limitaciones del proyecto.**

El campo de estudio de la Competitividad Empresarial es complejo y amplio, así como el área de gestión de entornos multiculturales. Debido a estas condiciones, considerando la accesibilidad a la información y en base a un criterio profesional; se ha procedido a focalizar el desarrollo del presente proyecto en las empresas que conforman el Sector de Explotación de Minas y Canteras, según el Ranking de las empresas más importantes del Ecuador que presentaron sus Balances bajo NIIF ante la Superintendencia de Compañías a Diciembre del 2012.

Dentro de esta categoría establecida por la Superintendencia de Compañías, se han seleccionado las empresas dedicadas a la correspondiente actividad: Extracción de aceites crudos de petróleo, esquistos bituminosos y arenas alquitranadas, producción de petróleo crudo de esquistos y arenas bituminosas, procesos de obtención de crudos: decantación,

desalado, deshidratación, estabilización, etcétera. En adelante se denominará a estas empresas como “Multinacionales Petroleras” y conformarán la base para el desarrollo del presente estudio.

El presente proyecto pretende recopilar información de manera objetiva sobre la realidad del Recurso Humano dentro del actual ambiente empresarial, es por esto que se recogerá de una manera anónima las opiniones, inquietudes y sugerencias de los encuestados.

El Modelo propuesto será una alternativa, de ninguna manera obligatoria, para que las organizaciones interesadas puedan conseguir una ventaja competitiva desde la fortaleza de su recurso humano.

Las conclusiones a las que se lleguen dependerán de la realidad observada, y se evitará crear juicios de valor subjetivos.

### **1.3. Hipótesis del Proyecto**

El manejo adecuado de entornos interculturales de gestión nos permite desarrollar una ventaja competitiva en los procesos de internacionalización.

El desarrollo de una ventaja competitiva es de vital importancia para la supervivencia de una organización.

Los procesos de internacionalización son beneficiosos para las organizaciones en el actual mercado globalizado y la participación del recurso humano es de vital importancia.

La presencia de grupos interculturales favorece la formación de equipos más integrados que contribuyen al logro de objetivos organizacionales.

El desarrollo de canales de comunicación adecuados para entornos interculturales, genera una diferenciación positiva dentro del mercado.

#### **1.4. Marco Teórico**

A continuación se menciona el marco conceptual que sirve de referencia al presente proyecto.

##### **Capital Intelectual**

Es un recurso intangible, conformado por la suma de todas las capacidades, conocimientos y destrezas que las personas dentro de una empresa poseen y constituyen una fortaleza para la posición competitiva en el mercado.

##### **Competitividad**

La Competitividad permite conectar la realidad local con el entorno mundial tomando como referencia los parámetros internacionales para mejorar los procesos de producción locales; para esto una organización debe analizar el punto focal de su ventaja o de su diferenciación ante la competencia y desarrollarla dentro de su mercado potencial. El desempeño de una organización será el resultado de una convergencia de decisiones como resultado de una planeación estratégica, eficiencia en la creación de nuevos productos y la correcta gestión del recurso humano. Se deben considerar también las condiciones de mercado, las características de sus consumidores, las regulaciones existentes y la responsabilidad social.

Los niveles específicos de competitividad consideran en primera instancia el análisis del escenario a nivel país o región; evaluando que tan positivas son las condiciones nacionales para el desarrollo económico. A nivel del sector la empresa evalúa el rendimiento que obtendrá al poner sus recursos en determinado proyecto vs su costo de oportunidad. A nivel empresa, la competitividad se evalúa del análisis de la capacidad de la organización para ofrecer productos y servicios que sean atractivos ante los consumidores.

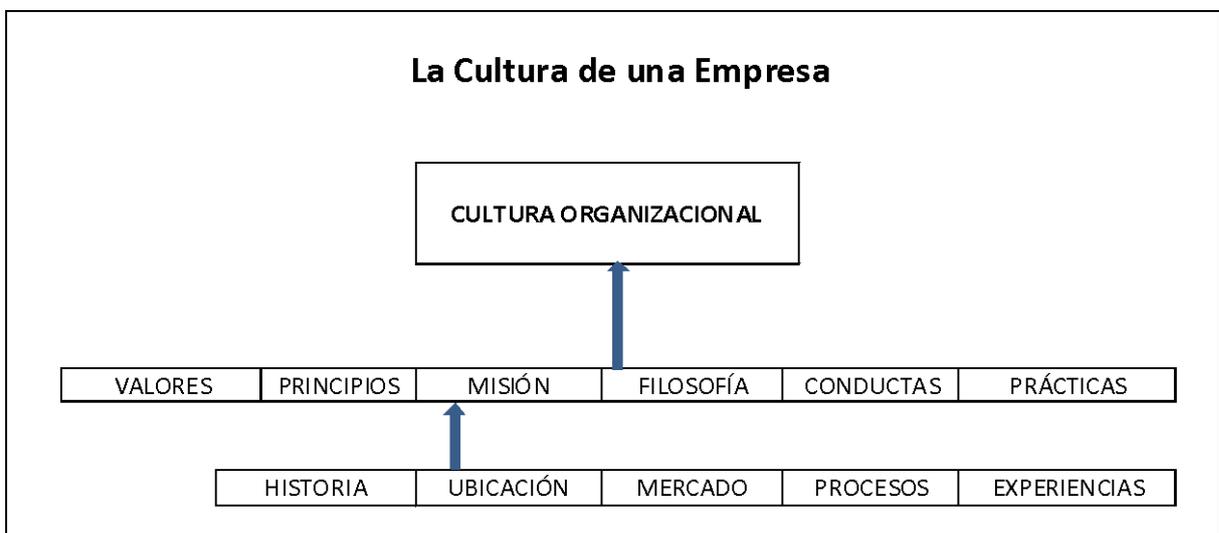
Según Porter (2008), entre las estrategias para ser más competitivos y reducir el riesgo están el llevar la ventaja en costos, lograr una diferenciación ante la competencia y lograr captar el mercado potencial en base a una alta segmentación.

## Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional es el conjunto de valores, creencias, actitudes, historia y normas compartidas por los miembros de una organización y que influyen en su comportamiento y en sus percepciones. Normalmente la cultura organizacional nace con los fundadores, se expande por toda la organización, se ve reforzada a través del tiempo por los ritos, símbolos, lenguaje, costumbres e historias que se dan a la misma. Se habla también de que existe siempre una cultura central y varias subculturas que pueden aparecer sobre todo en empresas grandes y que están ligadas a las divisiones geográficas o subsidiarias.

La Cultura Organizacional según Combeller (1999) aparece cuando se crean métodos de trabajo y resolución favorable de problemas que generan una asimilación de valores; luego pasan a formar una filosofía de vida dentro de la empresa y finalmente se formalizan terminando en políticas y procedimientos a ser aplicados.

Figura 1. La Cultura de una Empresa



Fuente: Combeller, 1999, p. 67

Algunas funciones con las que cumple la cultura organizacional son:

- Marca los límites y los parámetros bajo los que se desenvuelve la empresa
- Otorga una identidad única a la organización
- Es un marco de referencia, una guía para las conductas y actitudes
- Refuerza el compromiso de los empleados
- Es un factor de diferenciación competitivo

### **Diversidad Cultural Empresarial**

Es la interacción de empleados de diversas culturas en el día a día de las operaciones de la empresa, considerando que cada persona traerá consigo sus valores, creencias, ritos, paradigmas, religión; que forman parte de su ser y que influyen en el proceso de comunicación laboral. La diversidad cultural es una fuente de desarrollo para las organizaciones, es también una fuente de creatividad y de innovación que funciona con sinergia propia.

### **Dimensiones de las Variables Culturales**

Algunos expertos en administración trans-cultural como son: Geert Hofstede, Fons Trompenars y Charles Hampden-Turnes; Shalom H. Schwartz y el profesor Robert J. House; han planteado algunas teorías acerca de las dimensiones culturales, permitiendo establecer parámetros que ayudan a identificar diferencias sistemáticas entre países. El objetivo general es permitir trabajar de manera más efectiva en grupos heterogéneos y prevenir fallas de comunicación.

#### **Propuesta de Trompenars y Hampden sobre las dimensiones culturales**

- Universalismo versus Particularismo: Reglas y leyes versus las relaciones interpersonales
- Individualismo versus Comunitarismo: Considerarse único o ser parte del grupo
- Relaciones neutrales versus Emocionales: Manifestar o no las emociones
- Relaciones específicas versus difusas: Involucramiento más allá de lo laboral
- Logro versus Adscripción: El estatus se adquiere por el desempeño o por lo que representa

- Tiempo Secuencial versus Sincronizado: Organización del tiempo para hacer las cosas
- Orientación pasado-presente versus futuro: Visión a corto o largo plazo

### **Propuesta de Geert Hofstede sobre las dimensiones culturales**

Otra propuesta sobre el tema fue hecha por Geert Hofstede luego de una amplia investigación en empresas alrededor del mundo. Definió la categoría de distancia de poder como el grado en que las personas aceptan la distribución de poder y cargos jerárquicos en la sociedad. También existe una dimensión de individualismo donde las personas prefieren su autonomía o el colectivismo donde el individuo encuentra su seguridad en la pertenencia a un grupo.

Quienes valoran la masculinidad, dan prioridad al poder y recompensas materiales; mientras quienes prefieren la feminidad se inclinan por la cooperación y el consenso. Otra de las dimensiones mide la aversión a la incertidumbre o la manera como los individuos toleran las situaciones indefinidas del futuro.

La dimensión de largo o corto plazo indica si la sociedad tiene una visión futurista que apoya los cambios sociales o más bien prefieren el apego a las tradiciones. La última dimensión indica si es una sociedad que disfruta la vida y mantienen poco control sobre la libertad de expresar sentimientos; o si al contrario, se mantienen las normas sociales.

En el Anexo 1, se presenta un resumen de elaboración propia sobre las variables culturales propuestas por distintos autores y que se las ha considerado importantes para el presente estudio.

### **Internacionalización Empresarial**

La internacionalización de una empresa es parte de un proceso estratégico planificado a través del cual la organización invierte sus recursos en una expansión geográfica que implica un compromiso con los nuevos mercados en base a las capacidades disponibles.

Entre los aspectos que motivan a la Internacionalización están:

- Surgimiento de mercados mundiales
- Diversificar el riesgo
- Búsqueda de mayor rentabilidad y menores costos
- Incentivos gubernamentales
- Aprovechar conocimientos, tecnología y capacidades
- Mano de obra barata
- Mercados con demanda insatisfecha
- Explotación de recursos

Entre los aspectos que pueden ser obstáculos para los procesos de Internacionalización se puede mencionar:

- Falta de compromiso de la Gerencia para apoyar el Plan Estratégico
- Desconocimiento de la cultura
- El idioma puede resultar una limitante
- Asignación de Recursos Insuficiente
- Falta de experiencia
- Regulaciones
- Competencia
- Falta de Recurso Humano calificado

Previo a que una organización extienda sus operaciones al ámbito internacional, siempre habrá un análisis de los beneficios y riesgos potenciales. Por un lado deberá estar seguro de tener una ventaja competitiva en el nuevo escenario y por otro lado deberá saber

### **Mercados internacionales y tendencias actuales**

La co-existencia de mercados mundiales dinámicos es un fenómeno constantemente en aumento y que implica el intercambio a gran escala de recursos. Así mismo los mercados globales influyen en el comportamiento de los mercados financieros y dependen en gran medida de las redes de información, de la tecnología a disposición y sobre todo del desempeño del capital humano.

La humanidad en su proceso de evolución pasó de la era nómada-agrícola a la era industrial donde la gente abandonó los campos para ir a las grandes fábricas a ser considerados simples operadores de máquinas. A partir de 1950 se comienza la de las tecnologías de información, conocimiento y alianzas mundiales. Actualmente ya se maneja la modalidad de trabajo virtual donde la creatividad, la innovación y la ética global son indispensables en el contexto laboral.

Entrar en un proceso de internacionalización quiere decir que la empresa ha planteado entre sus estrategias la de incorporarse a mercados geográficos externos, diferentes al entorno normal en el que se desenvuelve; luego de realizar un estudio de beneficios y potenciales riesgos. Esto implica una eficiente gestión de todos los recursos.

## **Necesidad**

Una necesidad es una sensación que surge de un impulso sobre una carencia física o psicológica, lo que genera que un individuo desee ciertos resultados. Dependiendo del grado de intensidad, una necesidad puede llegar a ser un motivo que impulse al individuo a determinadas acciones.

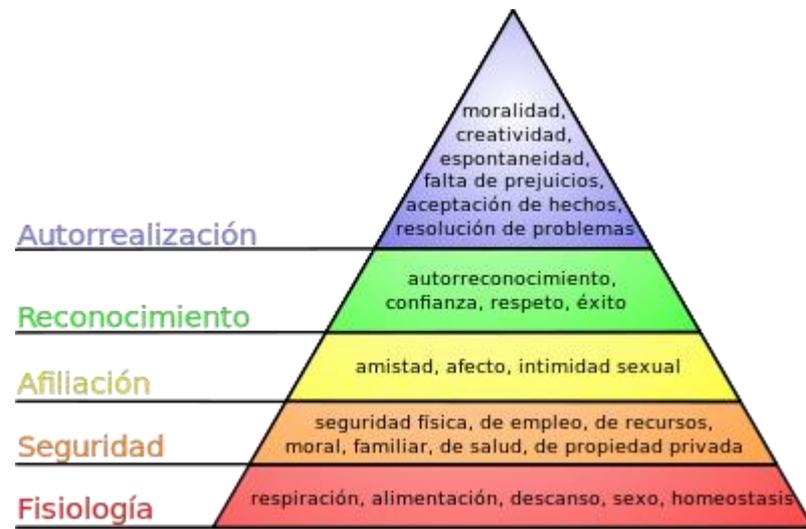
## **Recurso Humano y Teorías sobre Motivación**

En primera instancia es considerado un recurso por cumplir con las condiciones de ser escaso, valioso, inimitable e insustituible. Las primeras bases teóricas sobre el recurso humano surgen con la aparición del término Psicología de las Organizaciones, que ya consideraba que la interacción persona – organización es permanente y vital. Junto con el concepto de recurso humano surgen también las teorías sobre la motivación.

### Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

En 1954 Abraham Maslow establece que cada persona está motivada por cinco niveles de necesidades: Fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima o del ego y de autorrealización. Cada individuo se encuentra en una categoría según sus condiciones específicas, y no avanzará a la siguiente hasta que sus necesidades apremiantes estén satisfechas.

Figura 2. Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: Recuperado de <http://es.wikipedia.org/>

### Teoría de las Necesidades de McClelland

En 1955 David McClelland propone que existen tres necesidades básicas: Logro, poder y afiliación; y manifiesta que estos factores generan que una persona sea más o menos competitiva, social o responsable que otra. Mucho dependerán los valores culturales del individuo para la categorización de sus prioridades.

### Teoría del establecimiento de metas

Manifiesta que si las personas participan en el diseño y establecimiento de metas, estarán más comprometidas y lucharán más por alcanzarlas. Sobre todo cuando se estima que puede existir alguna resistencia al cambio o a una nueva situación propuesta; o también cuando las metas propuestas son muy altas.

### Teoría de la Equidad

Expone que los empleados ponen en una especie de balanza lo que entregan a la empresa y lo que reciben de ella; además de realizar comparaciones con sus colegas. Si tienen una percepción de que algo no es justo, esto influirá en su nivel de motivación. Cuando surge una situación de desigualdad, el empleado toma acciones que pueden ir desde comportarse de manera diferente para alcanzar sus objetivos hasta renunciar.

### Teoría de las expectativas

Las personas esperan que a todo acto siga un resultado, y por ende de tal manera se comportan para alcanzar sus objetivos si el resultado esperado o la recompensa es atractiva. Aquí entran en consideración los temas de esfuerzo, desempeño y recompensa.

## **Recurso Humano y los procesos de internacionalización**

En la actualidad las empresas son cada vez más responsables acerca de la gestión del recurso humano de tal manera que permita a la organización aprovechar sus capacidades, conocimientos y habilidades para obtener una mejor posición dentro del mercado; sin embargo es una ardua tarea la cuantificación del potencial y desempeño del talento humano. Actualmente se ha visto una necesidad de dirigir las empresas encaminadas por los valores compartidos de sus empleados, ya que esto permite unir las necesidades individuales con las responsabilidades profesionales.

Bohlander (2001) manifiesta: “El reto de administrar fuera de nuestras fronteras se resume en la filosofías y sistemas que utilizamos para manejar las personas” (p. 592-594). En este punto cobran importancia todos los procesos relacionados con la selección y reclutamiento de personal calificado y con capacidades claramente identificadas y que aporten a los objetivos que la organización quiere lograr.

Una vez que la empresa posee un recurso humano valioso, debe retenerlo a través de programas de desarrollo y de recompensa – motivación; la gestión estratégica ya queda a libre elección de cada empresa; sin embargo es importante destacar que la gestión del Recurso Humano es una fuente de competitividad de las organizaciones y mucho más como es el caso en las empresas multinacionales. El apoyo y liderazgo deberá venir desde la gerencia para lograr un compromiso con los objetivos y una asignación de recursos.

López & Grandío et al. (2005), establecen algunas características de las Organizaciones Creativas y Conservadoras que vale la pena mencionarlas en el siguiente esquema de elaboración propia:

Figura 3. Organizaciones Conservadoras versus Creativas

LAS ORGANIZACIONES	
CONSERVADORAS	CREATIVAS
Administración rutinaria	Liderazgo, imaginación y desafíos
Subordinados que siguen instrucciones	Autonomía de pensamiento y acción
Resistencia a procesos de cambio	Cambio visto como ventaja competitiva
El fin es el éxito económico	La transferencia de conocimientos es lo que da valor
Poco incentivo a la creatividad	Se abren canales de comunicación para nuevas ideas
Se restringe la motivación y el crecimiento	Desarrollo de competencias y talentos

Fuente: López & Grandío, 2005, p.15

### Impacto de la internacionalización en el Ecuador

El presente proyecto se aplica a la realidad del Ecuador, puesto que se ha visto a lo largo de los años que varias empresas multinacionales del de Explotación de Minas y Canteras han instalado aquí sus subsidiarias. La expansión de sus operaciones en búsqueda de nuevos campos y proyectos de exploración, es parte del Plan Estratégico global, de un análisis de los recursos disponibles y de las ventajas que ofrece geográficamente y económicamente el país anfitrión. Algunas empresas han instalado sus operaciones con capital propio en su totalidad, mientras otras siguiendo las teorías del Modelo de Upsala, han preferido ingresar paulatinamente con inversiones de riesgo compartido hasta tener mayor conocimiento del mercado y percibir una disminución del riesgo.

Las empresas multinacionales dinamizan la economía nacional, atraen nuevas tecnologías, proveen mayores fuentes de trabajo, mejoran el nivel de conocimientos de sus empleados y en su mayoría mantienen programas de responsabilidad social.

En el área del Recurso Humano, las empresas multinacionales aportan con métodos innovadores de administración del Recurso Humano, mantienen estándares internacionales de gestión y programas internacionales de entrenamiento. Un fenómeno presente es la diversidad cultural con que cuentan dentro de las organizaciones, y su gestión para lograr una eficiente interacción se ha convertido en un gran reto para la administración.

Para que las empresas multinacionales petroleras pongan en marcha sus operaciones y las mantengan en el país, evalúan algunos aspectos como: situación riesgo-país, el recurso humano disponible, aspectos culturales e idioma, los recursos naturales potencialmente disponibles, situación política y social, condiciones de vida para sus empleados expatriados, ubicación geográfica de los campos asignados, rentabilidad esperada y que permita desarrollar una estrategia a largo plazo.

### **Indicadores de gestión y su aplicabilidad**

El actual escenario de las organizaciones obliga a las mismas a reaccionar rápidamente ante situaciones cambiantes de mercado y a ajustar sus estrategias corporativas sobre la marcha. Las acciones correctivas deben tomarse inmediatamente en base a información verídica y oportuna que refleje el actual desempeño. Es para este fin que los indicadores son una herramienta que ayuda a la dirección a tomar decisiones oportunas en base al análisis de los resultados obtenidos.

Un indicador es una herramienta compuesta por variables que nos permite medir, diagnosticar o monitorear los resultados de la ocurrencia de un suceso en un punto determinado del tiempo. También permite medir el cumplimiento de objetivos en base a datos recolectados mediante fórmulas, tablas o gráficos. Nos permite también tener una retroalimentación sobre comportamiento de factores críticos para toma de decisiones estratégicas y ajustes para cumplimientos de objetivos.

Un indicador puede estar expresado en: valores, unidades, índices, proporción, porcentaje, tiempo, rangos, promedios, tasas, series estadísticas, entre otros. Generalmente se utiliza el Ratio de Gestión, que permite expresar una relación.

### Características de un indicador:

- Simplicidad: Debe poder trabajar con datos de simple obtención.
- Especificidad: Las variables deben considerar lo que realmente se desea medir.
- Veracidad: Los datos considerados deben ser verdaderos y confiables.
- Alcance: Debe ser representativo para un grupo de condiciones.
- Comparable: Permitir el análisis entre similares variables a través del tiempo.
- Costo Razonable: Que no origine costos excesivos para su obtención.
- Representativo: Que represente la realidad de factores críticos para la empresa

A continuación se indican los tipos de indicadores que pueden utilizarse:

Figura 4. Tipos de Indicadores

TIPOS DE INDICADORES	
DE CUMPLIMIENTO	➔ Grado de consecución de una tarea
DE EVALUACIÓN	➔ Nivel de Rendimiento de un proceso
DE EFICIENCIA	➔ Ratio de tiempo invertido
DE EFICACIA	➔ Nivel de logro de una tarea
DE GESTIÓN	➔ Desempeño de acciones concretas



Elaboración: Sofhía Aldaz M.

## **Comunicación intercultural y comportamiento laboral**

Partiendo del precepto clásico de que comunicar es transmitir un mensaje desde el emisor hacia el receptor, mediante un canal y dentro de un contexto; comprenderemos que dentro de una organización la comunicación se traduce a un intercambio permanente de códigos compartidos por los individuos; quienes conscientes o no, interactúan en medio de este flujo desde su marco conceptual.

Hay que considerar que la comunicación intercultural que se da en una organización es también el resultado del comportamiento de los individuos, y éstos a su vez actuarán como reacción al ambiente y contexto en el que se desenvuelvan. De ahí la importancia de saber gestionar factores como la motivación de los grupos de alto rendimiento.

La cultura de un individuo es el conjunto de valores y creencias que rigen sus percepciones y actitudes. Así, una organización al tener entre su recurso humano individuos de distintas culturas, debe mantener un sistema de comunicación integral y flexible; que considere las diferencias individuales que inciden en el desempeño laboral. Las palabras y acciones pueden tener distintas interpretaciones dependiendo la cultura de cada individuo, por lo que es importante mantener una consciencia del impacto cultural en el desempeño laboral.

El entorno cultural de un individuo tiene un alto nivel de incidencia en su comportamiento laboral y en su capacidad de acoplamiento a otras culturas. Un individuo actuará de acuerdo a sus patrones de comportamiento y modelos mentales; mismos que serán creador según factores individuales de creencias religiosas, valores, clase social, ideologías, actitudes y educación a la que ha tenido acceso.

En el ámbito laboral, una mala información sobre códigos culturales podría determinar el fracaso de una negociación o el éxito de una asociación; considerando que en una conversación la mayor parte del significado se transmite de manera no verbal.

A manera de ejemplo se puede citar el concepto de lealtad laboral; mientras en algunos países como Japón existe y va conjuntamente con una filosofía de cooperación; en Estados Unidos es menor y se mantiene un espíritu de competencia. En Latinoamérica depende mucho de la habilidad del superior para fomentar una relación de pertenencia.

Figura 5. Multiculturalidad



Fuente: Recuperado de <http://www.google.com>

Las organizaciones a nivel mundial están cada vez más conscientes de estos cambios de paradigmas y un ejemplo es la Declaración Universal de la UNESCO (2004) sobre la Diversidad Cultural donde se la considera un patrimonio común de la humanidad:

La cultura adquiere formas diversas a través del tiempo y del espacio. Esta diversidad se manifiesta en la originalidad y la pluralidad de las identidades que caracterizan a los grupos y las sociedades que componen la Humanidad. Fuente de intercambios, de innovación y de creatividad, la Diversidad Cultural es tan necesaria para el género humano como la diversidad biológica para los organismos vivos. En este sentido constituye el patrimonio común de la Humanidad y debe ser reconocida y consolidada en beneficio de las generaciones presentes y futuras.

### **Las dimensiones de las variables culturales de Geert Hofstede aplicadas a Ecuador**

El análisis de las variables culturales nos brinda dentro del campo de la administración y de la comunicación; la facilidad de comprender la manera cómo interactúan los grupos de trabajo multiculturales bajo determinadas circunstancias y en correlación con la variable campo geográfico. En el campo de los negocios internacionales son una herramienta e inclusive una estrategia para saber cómo conducirse dentro de un determinado contexto ya que las variables culturales están estrechamente ligadas a los valores y a las percepciones individuales de una cultura.

Según las evaluaciones del Centro Hofstede a disposición en su página web, se puede apreciar lo siguiente sobre las dimensiones culturales para Ecuador (Recuperado de <http://geert-hofstede.com>):

**Distancia del Poder:**

La actitud de la cultura ecuatoriana es de aceptación a la existencia de diferencias de poder, a las jerarquías y grupos marcados. Las personas generalmente aceptan las desigualdades sociales y la valoración según diferenciación de clases sociales. Por ejemplo las culturas extranjeras son bien acogidas.

**Individualismo:**

Es una sociedad poco individualista, donde las personas esperan pertenecer a un grupo de vea por ellos, que luche y donde se sientan acogidos y seguros. Es una de las culturas más colectivistas del mundo. Es una sociedad solidaria que defiende el grupo al que pertenece. Se enfoca en las relaciones interpersonales, usando un método de comunicación rico en expresión.

**Masculinidad:**

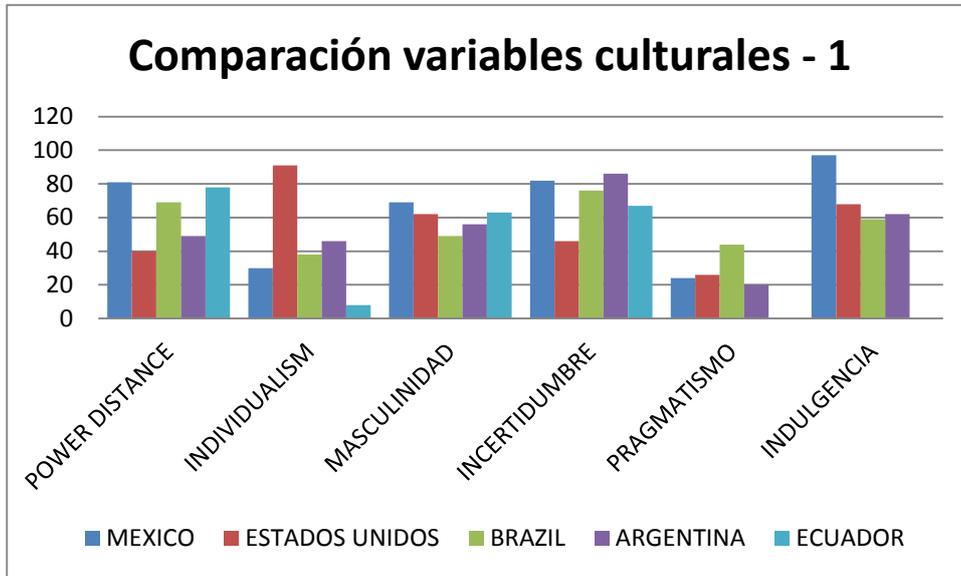
A la sociedad le impulsan los sentimientos de logro, éxito y competencia, siempre quieren sobresalir como los mejores y les gusta el status. Puede desarrollar una competencia con los miembros de otros segmentos o grupos. Es una sociedad trabajadora, que sacrifica el descanso por el trabajo.

**Aversión a la incertidumbre:**

La sociedad ecuatoriana desarrolla varias formas para evadir la ambigüedad por ejemplo con una legislación detallada. Es una sociedad que expresa fácilmente las emociones. La religión y las costumbres están bien arraigadas y de haber un cambio trascendental en cualquier aspecto, se espera que sea el líder de un grupo quien dirija esto.

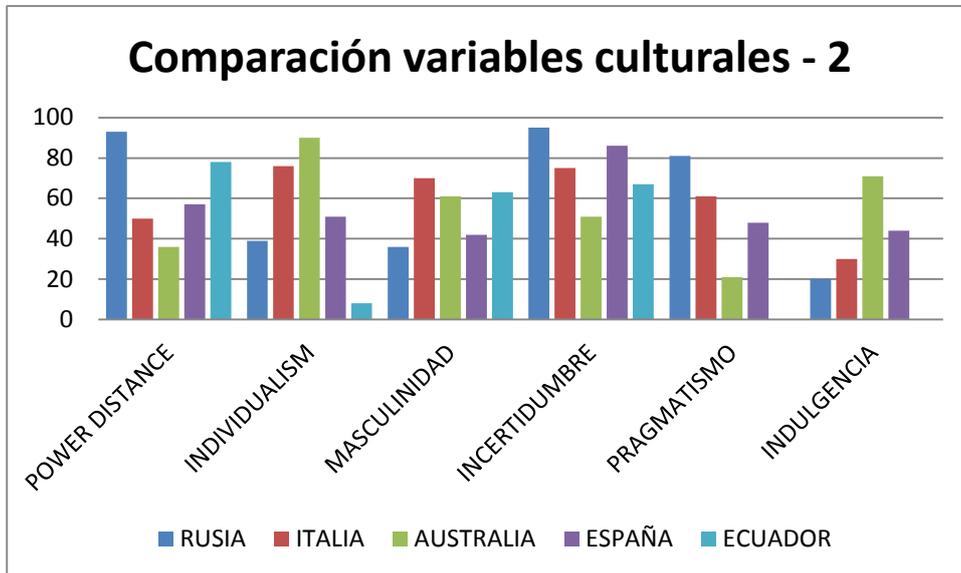
Con base en los índices presentados por Geert Hofstede, se ha realizado una comparación del Ecuador con otros países ubicados en distintos puntos geográficos del mundo, para poder observar la diferencia de las variables dentro de cada cultura (Recuperado de <http://geert-hofstede.com>.)

Figura 6. Comparación de variables culturales - 1



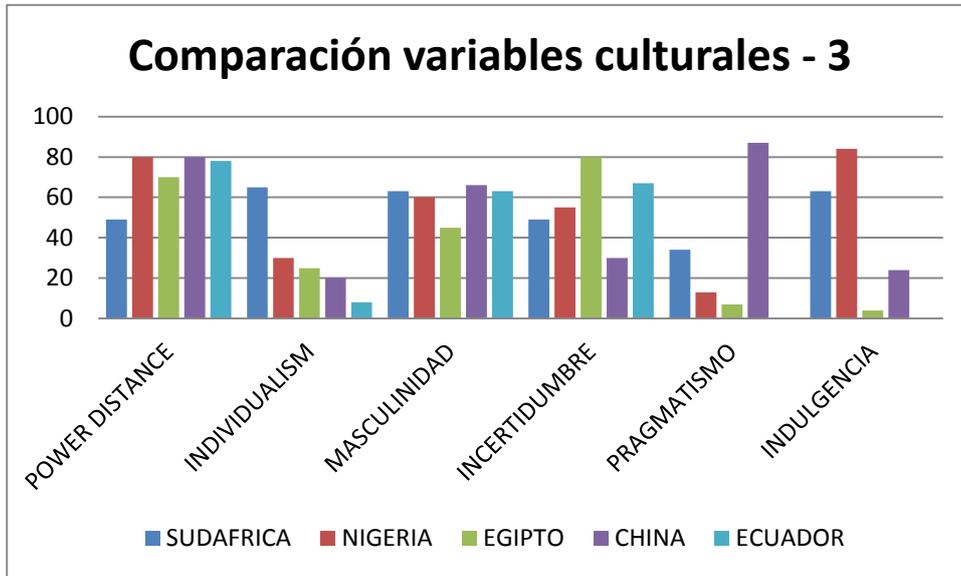
Fuente: <http://geert-hofstede.com>

Figura 7. Comparación de variables culturales - 2



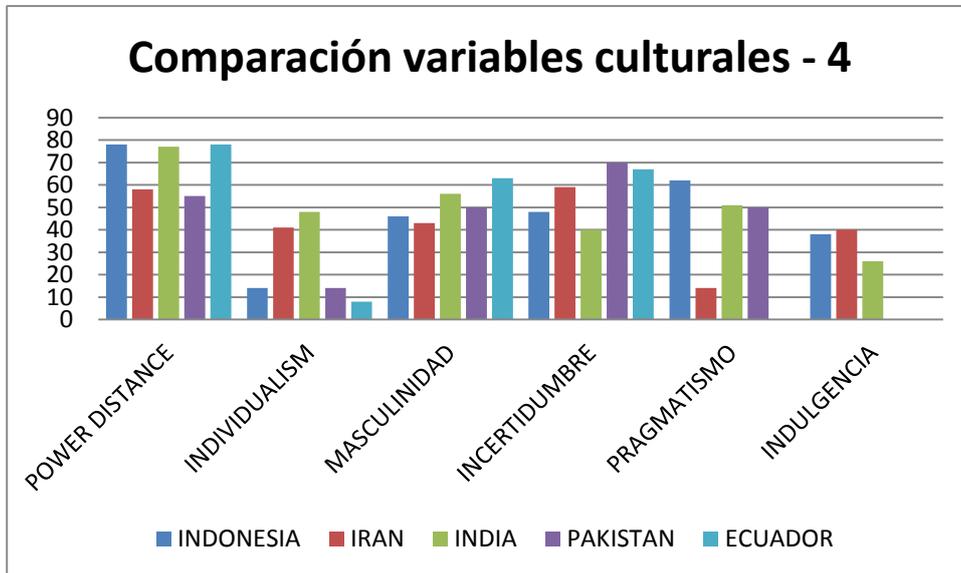
Fuente: <http://geert-hofstede.com>

Figura 8. Comparación de variables culturales - 3



Fuente: <http://geert-hofstede.com>

Figura 9. Comparación de variables culturales – 4



Fuente: <http://geert-hofstede.com>

## **El proceso de reclutamiento en las empresas multinacionales**

Una empresa multinacional es aquella que realiza negocios fuera de su país de origen siguiendo los lineamientos de la matriz, dirige unidades autónomas en el ámbito local las cuales reciben usualmente transferencia de fondos, personal y tecnología para sus operaciones. Generalmente son empresas dinámicas e innovadoras que están dispuestas a proveer los recursos necesarios para potenciar su crecimiento dentro del mercado mundial.

Los procesos de internacionalización han sido posibles a través de la historia gracias a las empresas multinacionales, quienes definen sus estrategias globales y las traducen en acciones a nivel específico para cada país. Su capital intelectual está conformado por grupos de individuos de múltiples nacionalidades que se desempeñan en diversos puntos geográficos, que poseen una acumulación de conocimiento valioso para la organización y que tienen además competencias y habilidades específicas que los hacen idóneos para prestar sus servicios en a nivel mundial.

Otras de las características generales que mantienen los ejecutivos que forman parte de las multinacionales son:

- Capacidad para aprovechar oportunidades estratégicas,
- Visión y sensibilidad global,
- Sensibilidad y tolerancia ante la diversidad cultural,
- Habilidades en relaciones interpersonales y
- Capacidad de comunicación en equipos multiculturales

En cuanto a los procesos de selección del recurso humano en las empresas multinacionales se basan generalmente en tres fuentes:

**Personal del país de origen:** Conformado por el personal de la misma empresa, cuentan con experiencia y disponibilidad variable para ser transferidos.

**Personal del país receptor:** Son mejor vistos por los gobiernos locales, tienen un menor costo y pueden mantener una empatía con la cultura local, considerando inclusive el idioma.

**Personal de un tercer país:** Generalmente son personal con amplia experiencia, habilidades multiculturales para el trabajo, flexibilidad multicultural y dependen de proceso de expatriación.

En Bohlander, Snell & Sherman et al. (2001), se menciona que el índice de fracaso de los individuos que son transferidos a otro país está entre el 25 y 50% con un costo que puede ir entre 200.000 y 2.1 millones de dólares. Así también propone varios pasos que se podrían seguir como parte del reclutamiento internacional:

1. Auto postulación por parte de los empleados quienes manifiestan su deseo de entrar en el proceso de selección, luego de conocer las condiciones generales y características de los procesos de internacionalización.
2. Establecer una base de datos con información suficiente acerca de las preferencias, competencias y habilidades de los potenciales postulantes.
3. Evaluación de perfiles de los puestos requeridos versus las habilidades de los candidatos potenciales
4. Desarrollo de las habilidades de los candidatos; como por ejemplo: competencia técnica, conocimiento de idiomas, capacidad de adaptación, madurez emocional, flexibilidad cultural, inventiva, razonamiento estratégico, buen administrador, adaptabilidad al cambio y capacidad diplomática entre otras.

Existen también otros aspectos que deben ser reforzados previa una asignación internacional para garantizar una mejor adaptación del empleado y son:

- Etiqueta manejada en los negocios
- Cultura general sobre el país receptor y conocimiento sobre la actitud frente a las jerarquías y la distribución de los roles
- Conocimientos sobre costumbres y valores culturales
- Religión y situación política
- Idioma y aspectos del diario convivir
- Consideraciones culturales sobre la distribución del tiempo

## **La actividad petrolera en el Mundo**

La actividad petrolera en el mundo es una de las más importantes y de las que genera mayores ingresos y movimientos de recursos en sus operaciones. Se denominan países petroleros a aquellos cuyas estructuras geológicas son aptas para la explotación petrolera a nivel comercial. La industria petrolera incluye varias fases como son: Exploración y producción; Transporte, procesos y almacenamiento; refinación y venta. Todas estas etapas involucran profesionales altamente cualificados, tecnología de punta y un permanente intercambio de conocimientos a nivel mundial. Los procesos de internacionalización son muy recurrentes y por ende se involucra el trabajo con personal de distintas culturas.

El petróleo es la materia prima para la industria petroquímica y provee un porcentaje importante del consumo de energía del mundo. El petróleo, que por definición significa aceite de piedra, es una mezcla de cadenas de carbón e hidrógeno; formada hace miles de años por la descomposición de organismos marinos que junto con altas temperaturas y presiones quedaron atrapados en estructuras porosas. Los reservorios petroleros se encuentran donde antiguamente existieron cuencas marinas a una profundidad entre los 600 y 3.000 metros.

El origen de su explotación se remonta al año 500 a.c. en Irán cuando se excavó el primer pozo petrolero. Se conoce de su uso en Babilonia para asfalto en pavimento, en Egipto y Grecia como combustible de lámparas. Se puede hablar del primer pozo moderno perforado en 1806 en Estados Unidos, y en 1859 se produjo la primera exploración y explotación formal por Edwin Drake quien encontró petróleo a tan solo 20 metros de profundidad.

Según Granja (1976), la industria petrolera comenzó formalmente en 1882 con la Compañía Standard Oil de Ohio que luego sería Exxon. El desarrollo de la industria del petróleo estuvo directamente relacionado con la presencia de las empresas transnacionales, estatales.

Al ser una de las fuentes energéticas más importantes del mundo, y al ser un recurso escaso en países industrializados; favoreció la creación de las empresas transnacionales originarias de Estados Unidos, Inglaterra, Holanda y Japón. Así mismo esto originó la creación de distintos marcos legales a nivel mundial en los países que poseían este recurso.

## **Origen y antecedentes de la actividad petrolera en el Ecuador**

El inicio de la actividad petrolera en el Ecuador se remonta a 1858 y significó para la historia del país una nueva etapa económica y social. A través de los años, esta actividad ha sido influenciada por el marco político, los intereses privados, la tecnología a disposición y los recursos designados para su operación. Específicamente en el Ecuador, la última renegociación de los contratos entre el Estado Ecuatoriano y las empresas privadas ha establecido un nuevo ritmo de utilización de los recursos, replanteado el marco económico; con el interés de mantener la inyección de capital de inversión extranjera para la exploración y producción petrolera y también de garantizar un nivel de rédito para el país. En el Anexo 2 se puede apreciar un cuadro de elaboración propia que resume los antecedentes petroleros del Ecuador.

### **1.5. Diseño metodológico**

La presente investigación es de tipo exploratorio pues intenta examinar, indagar y explicar un tema que abarca el convivir diario de las empresas multinacionales del sector de explotación de minas y canteras del Ecuador, más conocidas como multinacionales petroleras; para determinar las tendencias actuales a nivel de mercado, conocer el contexto en el que se desenvuelven sus operaciones e identificar áreas potenciales de mejoramiento a nivel de procesos de internacionalización.

El objetivo final es dar una herramienta alternativa de gestión para que las empresas puedan poner en marcha el modelo planteado y así lograr una ventaja competitiva a través de su recurso humano.

#### **1.5.1. Tipo de investigación.**

Es un tipo de investigación aplicada que genera un modelo propuesto alternativo. La investigación que se realizará es de tipo bibliográfico, documental y descriptivo: sin embargo se recogerá información principalmente de la aplicación sobre la muestra determinada, de una encuesta modelo y de entrevistas sobre Competitividad y Recursos Humanos a personas involucradas en el área de gestión del Recurso Humano.

El objetivo de esta modalidad de investigación es recoger opiniones de fuentes primarias para luego mediante un proceso metodológico tabular, registrar y analizar los datos obtenidos y representarlos en cuadros resumen dentro del presente proyecto de investigación, generando así un diagnóstico de la situación actual de las organizaciones multinacionales dentro de la industria petrolera.

### **1.5.2. Población y muestra.**

Para la presente investigación se ha tomado como base las empresas que constan en la lista publicada por la Superintendencia de Compañías en su Ranking de las Empresas más importantes del Ecuador que presentaron su información bajo NIIF a Diciembre 2012(Recuperado de <http://www.supercias.gob.ec>).

El análisis se enfocará en el Sector de Explotación de Minas y Canteras; utilizando los siguientes criterios para la delimitación de la población:

- a) Empresas Privadas Multinacionales con domicilio fiscal en la Provincia de Pichincha
- b) Cuya actividad sea: Extracción de aceites crudos de petróleo, esquistos bituminosos y arenas alquitranadas, producción de petróleo crudo de esquistos y arenas bituminosas, procesos de obtención de crudos: decantación, desalado, deshidratación, estabilización, etcétera.
- c) Que el número de personal ocupado sea igual o mayor a cien individuos

Figura 10. Muestra seleccionada

 <b>DIRECTORIO Y RANKING DE LAS COMPAÑÍAS MÁS IMPORTANTES DEL ECUADOR QUE PRESENTARON SU INFORMACIÓN FINANCIERA EN NIIF 2012</b>					
RANKING GLOBAL	RAZÓN SOCIAL	CATEGORÍA	SUB-CATEGORÍA	CIUDAD	PERSONAL OCUPADO
2012					
7	ANDES PETROLEUM ECUADOR LTD.	EXPLOTACIÓN DE MINAS	Extracción de aceites crudos de petróleo, esquistos bituminosos y arenas	QUITO	645
18	AGIP OIL ECUADOR B.V.	EXPLOTACIÓN DE MINAS	Extracción de aceites crudos de petróleo, esquistos bituminosos y arenas	QUITO	358
28	REPSOL ECUADOR S.A.	EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS.	Extracción de aceites crudos de petróleo, esquistos bituminosos y arenas	QUITO	455
94	ENAP SIPETROL S.A.	EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS.	Extracción de aceites crudos de petróleo, esquistos bituminosos y arenas	QUITO	100
143	HILONG OIL SERVICE & ENGINEERING ECUADOR CIA. LTDA	EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS.	Extracción de aceites crudos de petróleo, esquistos bituminosos y arenas	QUITO	245
670	SAXON ENERGY SERVICES DEL ECUADOR S.A.	EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS.	Extracción de aceites crudos de petróleo, esquistos bituminosos y arenas	QUITO	263
				TOTAL	2,066.00

3 FUENTE: Estados Financieros reportados por las compañías. Fecha de corte 25 de julio del 2012.  
 7 ELABORACIÓN: Dirección de Investigación y Estudios. Intendencia Nacional de Gestión Estratégica.

Fuente:Recuperado de <http://www.supercias.gob.ec>

Para obtener el número de la muestra se optó por emplear la fórmula de Fisher y Navarro para el cálculo de la muestra para poblaciones finitas, que en este caso es de 2.066 individuos.

Se ha desarrollado la fórmula bajo las siguientes condiciones:

Nivel de confianza: 0.95 (valor estándar de 1,96)

Margen de Error: E = 5% (valor estándar de 0,05)

Tamaño de la población: N = 2.066 individuos

Probabilidad: P = 0.50

A continuación se presenta el desarrollo de la fórmula:

$$n = NP(1-P)(Z\alpha/2)^2 / (N-1)E^2 + P(1-P) (Z\alpha/2)^2$$

$$n = 2066*0.50*0.50*1.96^2 / (2065*0.05^2 + 0.50*0.50*1.96^2)$$

$$n= 325$$

**MUESTRA = 325 INDIVIDUOS A SER ENCUESTADOS**

### **1.5.3. Técnicas e instrumentos de investigación.**

En primera instancia, se utilizarán como instrumentos para la recolección de datos la encuesta y la entrevista; esto permitirá acceder a criterios que pueden ser de mucha utilidad para determinar la situación actual y permitir para el planteamiento final del Modelo a desarrollar. La Encuesta sobre Competitividad y Recursos Humanos presentada en el Anexo 3, se aplicará a la muestra calculada de 325 individuos; y siguiendo el modelo del Anexo 4, se realizarán entrevistas a personas inmersas en el ámbito del Recurso Humano y de la gestión empresarial seleccionadas según criterio profesional. Esto como técnica cualitativa para conocer opiniones y criterios que permitirán detectar la situación actual y las eventuales soluciones que se puedan plantear.

También se realizará la recopilación de información de fuentes bibliográficas, información disponible en páginas virtuales y observación sobre el proceso de competitividad y gestión de ambientes interculturales.

### **1.5.4. Presentación y análisis de resultados.**

La información obtenida durante el proceso de investigación será sistematizada para facilitar su entendimiento. Los datos que se obtengan después de la aplicación de la encuesta, deberán ser tabulados e interpretados en cuadros estadísticos, resumen con índices porcentuales y representaciones gráficas. Para procesar los datos se utilizará como herramienta de trabajo la hoja electrónica de Windows.

**CAPÍTULO II**  
**APLICACIÓN DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS**

## **2.1. Descripción de la encuesta aplicada**

Para el desarrollo del presente proyecto, se ha procedido a diseñar y aplicar una encuesta sobre Competitividad y Recursos Humanos; cuyo modelo se presenta en el Anexo 3. Esta encuesta se aplicó en una muestra de 325 individuos que laboran en las empresas del Sector de Explotación de Minas y Canteras de la ciudad de Quito. El cuestionario es anónimo y las preguntas son de selección múltiple y en algunas de ellas existe la opción de que el encuestado pueda añadir algún criterio adicional.

En el cuestionario básicamente se analizaron algunas áreas dentro de la organización como son: el Recurso Humano y los procesos de internacionalización; el Liderazgo y el trabajo en equipo; y finalmente la comunicación y competitividad. Estas áreas a su vez están relacionadas con las dimensiones de las variables culturales, mismas que inciden en el desenvolvimiento cotidiano de los empleados dentro de la organización.

### Área de Recurso Humano e Internacionalización

La intención es de ubicar al encuestado en el contexto de la internacionalización para que pueda desarrollar el cuestionario. Otro de los objetivos es conocer con qué frecuencia se dan estos procesos dentro de la empresa. También permite conocer el nivel jerárquico del que forman parte los expatriados con los cargos que ocupan dentro del organigrama.

Otro de los puntos focales a investigar es el origen de los procesos de internacionalización del recurso humano y la existencia o no de un departamento dedicado a gestión y desarrollo de estos procesos. Así también se investiga la existencia de programas de desarrollo de destrezas y competencias.

### Área de Liderazgo y Trabajo en Equipo

En esta sección se pretende conocer el nivel de desarrollo que tienen los mandos medios; el nivel de descentralización de funciones así como la existencia de empoderamiento y liderazgo. Por otra parte se quiere conocer si los encuestados están conscientes de las exigencias actuales de los mercados globalizados y también su sentimiento frente a la importancia que ellos consideran que tiene el promover una cultura organizacional multicultural para permitir el logro de objetivos.

Se indagará sobre la existencia de un sistema adecuado de evaluación así como de recompensas. Se espera averiguar si las personas cuentan con objetivos, instrucciones y procedimientos claros, los que estarán relacionados con un reconocimiento a la planificación y la puntualidad en el logro de objetivos.

### Área de Comunicación y Competitividad

Esta sección se enfoca en los problemas de comunicación detectados en ambientes multiculturales, se intenta conocer cuáles son los idiomas principales en los que se maneja la comunicación dentro de las organizaciones y se comienza a introducir el término competitividad.

Se solicita a las personas identificar potenciales fortalezas de sus organizaciones y beneficios que consideran se obtienen de los procesos de internacionalización.

Otros temas que se abordan es el trabajo en equipo dentro de ambientes multiculturales; y el incentivo que se da a mantener un buen nivel de relaciones interpersonales y comunicación. Básicamente se intenta identificar los factores positivos que pueden impulsar la competitividad.

#### **2.1.1. Tabulación de Resultados.**

La aplicación de la encuesta se realizó a una muestra de 325 personas que laboran en el Sector de Explotación de Minas y Canteras de la ciudad de Quito; en empresas cuya actividad sea la extracción de aceites crudos de petróleo y que su número de personal ocupado sea igual o mayor a cien individuos. Se utilizó la información publicada por la Superintendencia de Compañías en su Ranking de las Empresas más importantes del Ecuador que presentaron su información bajo NIIF a Diciembre 2012. El proceso de tabulación de los datos obtenidos utilizó como herramienta la hoja electrónica de Excel; y los resultados se presentan a continuación:

Tabla 1. Tabulación de respuestas sobre la encuesta aplicada

**TABULACION DE RESPUESTAS  
DE LA ENCUESTA SOBRE COMPETITIVIDAD Y RECURSOS HUMANOS**

**RECURSO HUMANO & INTERNACIONALIZACIÓN**

1 La empresa como subsidiaria de una multinacional mantiene entre sus estrategias procesos de internacionalización?

SI	325
NO	0
<b>TOTAL</b>	<b>325</b>

Con qué frecuencia se dan estos procesos?

<u>PUNTAJE TOTAL</u>	
Casi nunca	50
A veces	60
Casi Siempre	215
<b>TOTAL</b>	<b>325</b>

2 Qué cargos ocupa el personal expatriado que viene a la empresa en contrato?

	<u>PORCENTAJE EQUIVALENTE</u>	<u>PUNTAJE TOTAL</u>
Cargos Gerenciales	42%	147
Especialistas Financieros	18%	63
Posiciones Administrativas	15%	52
Mandos Medios	13%	45
Cargos Técnicos	10%	37
Cargos Junior	2%	8
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>352</b>

3 Existe dentro de la empresa un Departamento encargado de mantener un programa de planificación y desarrollo de los procesos de internacionalización?

<u>PUNTAJE TOTAL</u>	
SI	55
NO	270
<b>TOTAL</b>	<b>325</b>

4 ¿Cuando un empleado es enviado a otro país, obtiene una inducción adecuada (él y su familia) para conocer y adaptarse a la nueva cultura? Indique el porcentaje

<u>PUNTAJE TOTAL</u>	
De 0% a 25%	87
De 26% a 50%	195
De 51% a 75%	25
De 76% a 100%	18
<b>TOTAL</b>	<b>325</b>

5 Los procesos de internacionalización del Recurso Humano en la empresa habitualmente se originan por:

	<u>PORCENTAJE EQUIVALENTE</u>	<u>PUNTAJE TOTAL</u>
Parte del Plan Estratégico	23%	103
Plan de desarrollo del empleado	20%	90
Apertura de nuevas sucursales	19%	84
Conflictos emergentes a solucionar	14%	60
Decisiones no planificadas	13%	55
Otras: _____ Requerimientos de subsidiarias	11%	48
Vacantes a nivel mundial, Negociaciones	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>440</b>

6 ¿Cree usted que la empresa brinda un apoyo adecuado a las personas que vienen de otras culturas para que puedan adaptarse de manera rápida y agradable en el país? Indique el porcentaje

	<u>PUNTAJE TOTAL</u>
De 0% a 25%	61
De 26% a 50%	167
De 51% a 75%	65
De 76% a 100%	32
<b>TOTAL</b>	<b>325</b>

## LIDERAZGO & TRABAJO EN EQUIPO

1 Cree que una cultura organizacional que promueve la multiculturalidad puede contribuir a mejorar el logro de objetivos de la empresa?

	<u>PUNTAJE TOTAL</u>	<u>PORCENTAJE EQUIVALENTE</u>
Casi nunca	25	8%
A veces	100	31%
Casi Siempre	200	62%
<b>TOTAL</b>	<b>325</b>	<b>100%</b>

2 Con qué frecuencia mantiene la empresa programas de desarrollo de mandos medios?

	<u>PUNTAJE TOTAL</u>	<u>PORCENTAJE EQUIVALENTE</u>
Casi nunca	10	3%
A veces	200	62%
Casi Siempre	115	35%
<b>TOTAL</b>	<b>325</b>	<b>100%</b>

3 Promueve la empresa el liderazgo y delegación de funciones para los mandos medios?

	<u>PUNTAJE TOTAL</u>	<u>PORCENTAJE EQUIVALENTE</u>
Casi nunca	40	12%
A veces	127	39%
Casi Siempre	158	49%
<b>TOTAL</b>	<b>325</b>	<b>100%</b>

4 Cree que la organización tiene un programa adecuado para desarrollo de destrezas y competencias de sus empleados?

	<u>PUNTAJE TOTAL</u>	<u>PORCENTAJE EQUIVALENTE</u>
SI	82	25%
NO	243	75%
<b>TOTAL</b>	<b>325</b>	<b>100%</b>

5 Se fomenta el trabajo en equipos multiculturales?

	<u>PUNTAJE TOTAL</u>	<u>PORCENTAJE EQUIVALENTE</u>
SI	146	45%
NO	179	55%
<b>TOTAL</b>	<b>325</b>	<b>100%</b>

6 Existe un sistema adecuado de evaluación de desempeño y de recompensas?

	<u>PUNTAJE TOTAL</u>	<u>PORCENTAJE EQUIVALENTE</u>
SI	48	15%
NO	277	85%
<b>TOTAL</b>	<b>325</b>	<b>100%</b>

7 Para realizar su trabajo, usted cuenta con objetivos, instrucciones y procedimientos claros? Indique el porcentaje

	<u>PUNTAJE TOTAL</u>	<u>PORCENTAJE EQUIVALENTE</u>
De 0% a 25%	50	15%
De 26% a 50%	109	34%
De 51% a 75%	134	41%
De 76% a 100%	32	10%
<b>TOTAL</b>	<b>325</b>	<b>100%</b>

8 ¿En la organización se promueve y reconoce la planificación y la puntualidad?

	<u>PUNTAJE TOTAL</u>	<u>PORCENTAJE EQUIVALENTE</u>
SI	180	55%
NO	145	45%
<b>TOTAL</b>	<b>325</b>	<b>100%</b>

### COMUNICACIÓN & COMPETITIVIDAD

1 Qué problemas de comunicación ha encontrado al interactuar en la empresa con personas de diferentes Países/Culturas?

	<u>PORCENTAJE EQUIVALENTE</u>	<u>PUNTAJE TOTAL</u>
Desconocimiento del idioma	21%	121
Desconocimiento de la cultura local	17%	100
Canales de comunicación deficientes	15%	89
Dificultad para adaptarse al trabajo en equipo	14%	82
Códigos jerárquicos diferentes	13%	74
Costumbres diferentes para dirigirse al supervisor	11%	66
Discrepancias religiosas	10%	56
Otros: _____		
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>588</b>

2 Seleccione los principales idiomas en los que se maneja la comunicación formal/informal en la empresa

	<u>PORCENTAJE EQUIVALENTE</u>	<u>PUNTAJE TOTAL</u>
Inglés	43%	198
Español	39%	182
Italiano	11%	50
Francés	4%	20
Mandarín	2%	11
Alemán	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>461</b>

Otros: \_\_\_\_\_

3 Cree que el conocimiento de varios idiomas por parte de los empleados podría constituirse en una ventaja competitiva para la organización?

	<u>PUNTAJE TOTAL</u>	<u>PORCENTAJE EQUIVALENTE</u>
Casi nunca	15	5%
A veces	55	17%
Casi Siempre	255	78%
<b>TOTAL</b>	<b>325</b>	<b>100%</b>

4 Indique cuál de los siguientes aspectos es una fortaleza que distingue a su empresa de la competencia

	<u>PORCENTAJE EQUIVALENTE</u>	<u>PUNTAJE TOTAL</u>
Know how	15%	102
Tecnología	12%	81
Responsabilidad Social	11%	76
Cultura y valores	10%	68
Diferenciación en costos	9%	63
Innovación	7%	51
Ambiente flexible y multicultural	7%	45
Comunicación multilingue	6%	40
Recurso Humano comprometido con la empresa	6%	39
Orientación al cliente	5%	34
Planes de desarrollo profesional	4%	26
Remuneración e incentivos	4%	24
Otros: _____ Calidad	3%	19
Permanente capacitación a empleados	2%	13
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>681</b>

5

Cuáles son los beneficios que ha obtenido la empresa de los procesos de internacionalización empresarial y del Recurso Humano?

	<u>PORCENTAJE EQUIVALENTE</u>	<u>PUNTAJE TOTAL</u>
Intercambio y mejora de conocimientos	25%	107
Acercamiento a nuevos mercados	20%	86
Mayor eficiencia con respecto a la competencia	17%	73
Crecimiento económico y corporativo	13%	58
Mayor apertura al cambio	11%	50
Creatividad	10%	45
Otros: _____ Mejor visión en la toma de decisiones	4%	16
	<b>100%</b>	<b>435</b>

6 Qué beneficios encuentra usted al tener equipos de trabajo multiculturales en la empresa?

	<u>PORCENTAJE EQUIVALENTE</u>	<u>PUNTAJE TOTAL</u>
Equipos de trabajo multifuncionales	31%	147
Mejora el nivel de conocimientos	26%	121
Mejoramiento en el logro de objetivos	23%	111
Personas con actitud positiva y flexible	20%	95
Otros: _____		
	<u>100%</u>	<u>474</u>

7 Para lograr un mejor desempeño laboral es necesario mantener un buen nivel de relaciones interpersonales con los colegas?

	<u>PUNTAJE TOTAL</u>	<u>PORCENTAJE EQUIVALENTE</u>
SI	211	65%
NO	114	35%
TOTAL	<u>325</u>	<u>100%</u>

8 Existe dentro de la organización un buen nivel de relaciones interpersonales y comunicación?

	<u>PUNTAJE TOTAL</u>	<u>PORCENTAJE EQUIVALENTE</u>
SI	237	73%
NO	88	27%
TOTAL	<u>325</u>	<u>100%</u>

Fuente: Encuesta aplicada por Sofhía Aldaz M.

### 2.1.2. Análisis de los Resultados Obtenidos.

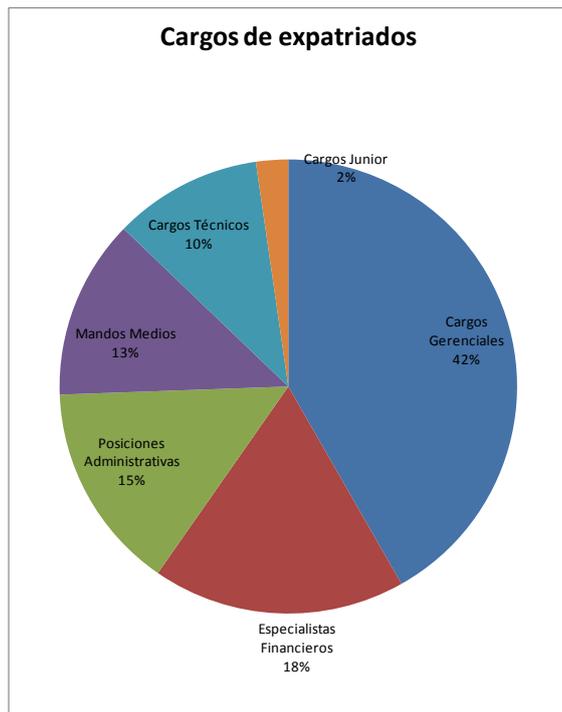
A continuación se analizarán los resultados obtenidos con la tabulación de las respuestas:

#### Área de Recurso Humano e Internacionalización

Las empresas como subsidiarias de una multinacional definitivamente sí mantienen entre sus estrategias procesos de internacionalización.

Los empleados expatriados mantienen generalmente las siguientes posiciones indicadas en el gráfico adjunto, siendo en su mayoría cargos Gerenciales.

Tabla 2. Cargos ocupados por el personal expatriado



Fuente: Resultados de encuesta aplicada por Sofhía Aldaz M.

En un 83% de los casos, los encuestados manifiestan que no existe un Departamento encargado de mantener un programa claramente identificado de planificación y desarrollo de los procesos de internacionalización.

Cuando un empleado y su familia son enviados o traídos en contrato como expatriados, solo cuentan con el apoyo de la empresa en un rango entre el 26% al 50% en cuanto se refiere a la inducción y soporte para incorporarse de manera adecuada a la nueva cultura del país.

Los procesos de internacionalización del Recurso Humano dentro de las organizaciones se originan principalmente como parte del Plan Estratégico, Plan de desarrollo de los empleados y por apertura de nuevas sucursales.

### Área de Liderazgo y Trabajo en Equipo

El 62% de los encuestados piensa que casi siempre una cultura organizacional que promueve la multiculturalidad puede contribuir a mejorar el logro de objetivos de la empresa.

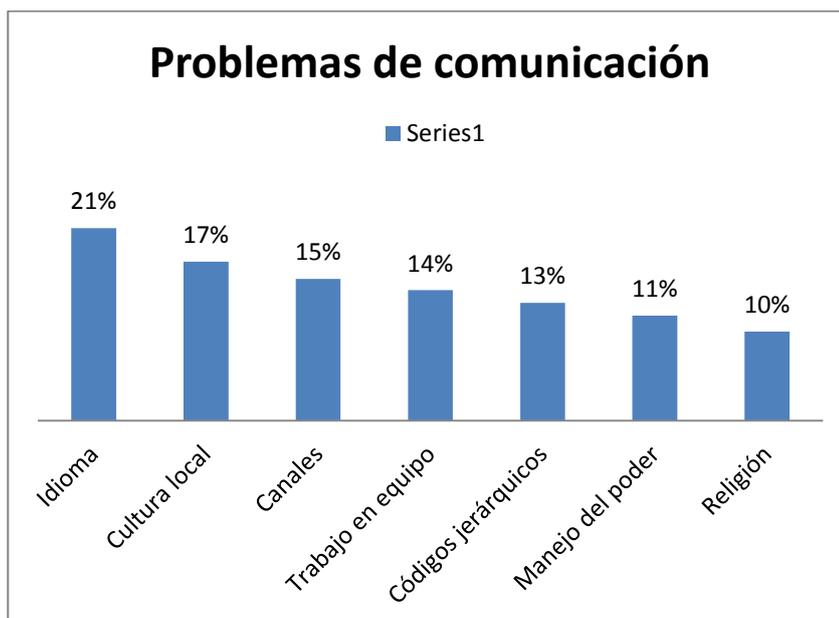
En un 62% de los casos la empresa mantiene solamente a veces programas de desarrollo de mandos medios; y promueve la delegación de funciones y liderazgo en los mandos medios en un 49%. Un 85% cree que la organización no tiene un programa adecuado para desarrollo de destrezas y competencias de sus empleados. El nivel en que se promueve el trabajo en equipos multiculturales está en un 55%.

Los encuestados manifiestan, en su mayoría, que no existe un sistema adecuado de evaluación de desempeño y recompensas, aunque se promueve la planificación y la puntualidad en cuanto al cumplimiento de objetivos. Una cantidad de 134 encuestados del total de 325, demostró estar dentro del rango entre 51% al 75% indicando que reciben objetivos, instrucciones y procedimientos claros para realizar su trabajo y cumplir los objetivos.

### Área de Comunicación y Competitividad

Los tres principales conflictos de comunicación que se ha encontrado al interactuar con personas de diferentes culturas son: el desconocimiento del idioma, el desconocimiento de la cultura local y canales de comunicación deficientes.

Tabla 3. Principales problemas de comunicación



Fuente: Resultados de encuesta aplicada por Sofhía Aldaz M.

Los principales idiomas que se utilizan son el español y el inglés; sin embargo un 78% piensa que el conocimiento de varios idiomas por parte de los empleados puede constituirse casi siempre en una ventaja competitiva para la organización.

Entre los 4 principales aspectos que consideran los empleados que son una fortaleza de la organización están: know-how, tecnología, responsabilidad social y cultura-valores.

El principal beneficio que consideran los empleados que ha obtenido la empresa de los procesos de internacionalización es el intercambio y mejora de conocimientos; y un poco a la par está el acercamiento a nuevos mercados. Entre los principales beneficios de trabajar en equipos multiculturales consideran: existencia de equipos de trabajo multifuncionales, mejora del nivel de conocimientos y mejoramiento del logro de objetivos.

### **2.1.3. Necesidades observadas.**

Luego de los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta y su análisis, se han observado las siguientes necesidades:

#### **Área de Recurso Humano e Internacionalización**

Diversificar las posiciones que vienen a ser ocupadas por los empleados expatriados

Tener una unidad dentro de la estructura de la organización, dedicada a mantener programas de planificación y desarrollo de los procesos de internacionalización

Proporcionar adecuada inducción y apoyo al personal expatriado en sus nuevas misiones

#### **Área de Liderazgo y Trabajo en Equipo**

Brindar programas de desarrollo de mandos medios

Incentivar el apoyo al liderazgo de mandos medios

Implantar un programa de desarrollo de destrezas y competencias para los empleados

Promover el trabajo en equipos multiculturales

Establecer un sistema adecuado de evaluación de desempeño y recompensas

### **Área de Comunicación y Competitividad**

Mejorar y diversificar el conocimiento de idiomas

Reforzar una cultura organizacional sensible a la multiculturalidad

Ofrecer talleres de inducción y familiarización a la cultura local para los expatriados

Establecer canales de comunicación multilingües

### **2.2. Descripción de la entrevista aplicada**

Para acceder y profundizar un poco más en los criterios y opiniones de profesionales en materia de gestión de Recursos Humanos y Competitividad; se aplicó una Entrevista Modelo sobre Competitividad y Recursos Humanos a un número de ocho personas seleccionadas a criterio profesional; quienes están inmersos en el día a día de esta actividad.

El modelo aplicado consta en el Anexo 4, y considera los siguientes aspectos:

- ✓ El impacto que generan los procesos de internacionalización en los modelos de gestión del Recurso Humano
- ✓ Un breve análisis del entorno futuro con respecto a la competitividad
- ✓ La influencia que tienen los grupos multiculturales dentro de la empresa
- ✓ Criterios para fomentar culturas de aprendizaje
- ✓ Consideraciones sobre las fortalezas de los profesionales ecuatorianos
- ✓ Evaluación de los modelos de Gestión de Recurso Humano actuales
- ✓ Perspectiva con respecto a los canales de comunicación empresariales

### **2.2.1. Análisis de los resultados obtenidos.**

El proceso de aplicación de las entrevistas ha permitido tener la oportunidad de un acercamiento a las sensaciones y pensamientos de personas involucradas en la gestión del Recurso Humano desde una perspectiva Gerencial o estratégica. En su mayoría reconocen que es vital un replanteamiento de la gestión, considerando que la expansión de las organizaciones tiene un impacto económico, social, tecnológico, cultural, legal y de gestión en general.

Como uno de los desafíos para la administración se señala el poder identificar el nivel de motivación de cada individuo para que la organización pueda desarrollar los programas de desarrollo pertinentes. Manifiestan también que el tener una fuerza laboral multicultural la organización gana en niveles de desempeño, atracción de talentos, en desarrollo de capacidades y se vuelve más atractiva en comparación a la competencia.

De manera especial se ha enfatizado las fortalezas de los profesionales ecuatorianos en cuanto a su calidad y dedicación a su carrera profesional, adaptabilidad a entornos interculturales y logro de objetivos. Como sugerencias para mejorar los canales de comunicación se manifestó que sería adecuado tener canales directos y de rápido acceso, eliminar rumores y ambigüedades y que sean participativos para todos los empleados.

### **2.2.2. Transcripción de una de las entrevistas realizadas.**

La siguiente entrevista se la realizó a:

**Nombre del entrevistado:** Héctor Cerda

**Actividad Profesional que desempeña:** Recursos Humanos

**Empresa:** Petrobell

**Fecha:** Mayo -2014

1. De qué manera los procesos de internacionalización (expansión de la empresa a otras áreas geográficas) están afectando los modelos de gestión del Recurso Humano?

El momento que una empresa decide competir en el mercado internacional, lo hace a través de su know-how técnico, pero siempre requiere de personas para aplicar dicho conocimiento; generalmente se traslada personal del país de origen para arrancar el negocio en el país de destino y adicionalmente se debe contratar personal "local", esto último por un tema de costos principalmente.

Por otra parte, las personas que salen de su país de origen necesitan soporte y contención para adaptarse en el nuevo lugar (colaboradores y familia); esto es un proceso de adaptación, no siempre se tienen resultados inmediatos por varios factores que afectan la estabilidad de las personas. Los costos aumentan, tanto por los sueldos y beneficios de los colaboradores, así como por los temas logísticos: pasajes, alojamiento, educación, etc.

2. Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la Gestión del Recurso Humano al momento de alcanzar niveles de competitividad?
  - Profesionales formados de manera deficiente
  - RRHH no conoce el negocio, por lo tanto no se vuelve estratégico
  
3. De qué manera cree que la existencia de una fuerza laboral multicultural puede incidir favorablemente en el desempeño de la organización?
  - Mejorar los niveles de desempeño de los profesionales locales
  - Imagen de la organización
  - Resultados financieros más altos
  - Escuela para nuevos profesionales
  - Atracción de talentos
  
4. ¿Cómo fomentar en la empresa una cultura de aprendizaje?
  - Concientización de auto-aprendizaje
  - Desarrollo de liderazgo adaptativo
  - Auto-motivación por el logro, no necesariamente réditos económicos
  - Aplicar un esquema 70-20-10. Entrenamiento 70% en el día a día en la organización, 20% equipos de trabajo multidisciplinarios, 10% capacitación externa focalizada.
  
5. Identifica usted alguna fortaleza que tengan los profesionales ecuatorianos que les permita competir a niveles internacionales?
  - Dedicación
  - Capacidad de adaptación
  - Trabajo bajo presión
  
6. Si tuviera que cambiar/eliminar algún modelo actual de gestión del Recurso Humano, cuál sería?
  - Modificar el paternalismo, dar a cada persona herramientas de autogestión
  
7. Si tuviera que sugerir una mejora en los canales de comunicación que se mantienen dentro de las organizaciones, cuál sería?
  - Más acción y práctica, evitando reuniones infructuosas
  - Perder el miedo a actuar y encontrar nuevas soluciones

**CAPÍTULO III**  
**MODELO DE DESARROLLO E INTEGRACIÓN MULTICULTURAL PROPUESTO**

### **3.1. Objetivo general**

El objetivo general de la propuesta es presentar una herramienta alternativa de gestión para empresas multinacionales de la industria petrolera, que establezca una secuencia de actividades que contribuyan a alcanzar una ventaja competitiva a través de su recurso humano.

A la herramienta de gestión propuesta se la ha denominado Modelo de Desarrollo e Integración Multicultural; y se enfoca en el desarrollo de actividades que mejoren de manera integral las competencias y destrezas de los empleados dentro del contexto de cultura organizacional multicultural.

### **3.2. Objetivos específicos**

El Modelo de Desarrollo e Integración Multicultural tiene los siguientes objetivos específicos:

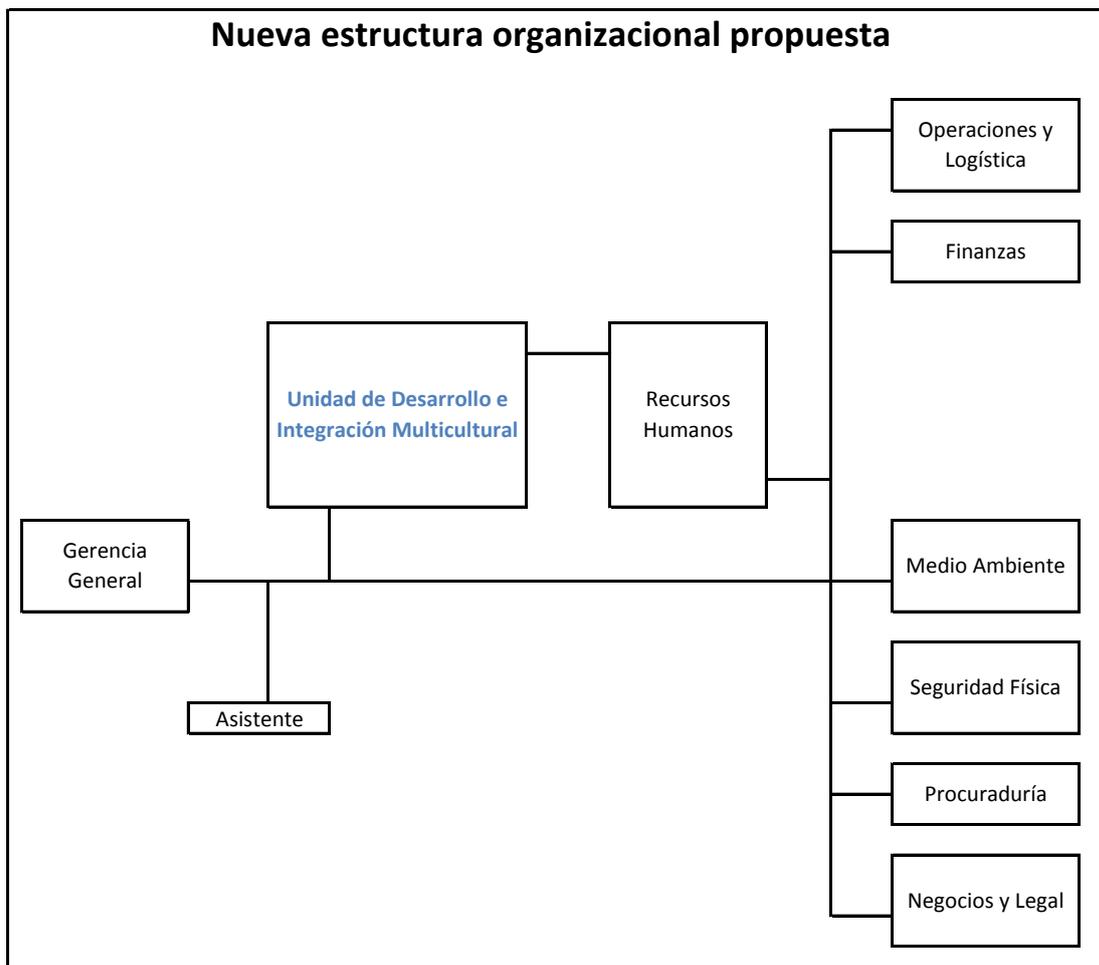
#### **3.2.1. Creación de la Unidad de Desarrollo e Integración Multicultural.**

Crear la Unidad de Desarrollo e Integración Multicultural mediante la modificación de la estructura organizacional y también mediante las actividades de reclutamiento, selección y contratación de personal para las posiciones de: Gerente de la Unidad, Especialista en desarrollo Multicultural y un Analista para la Unidad (Ver Figura 10).

Este replanteamiento de la estructura organizacional implica que la Unidad de Desarrollo e Integración Multicultural deberá tener una línea de reporte directo a la Gerencia General pero también una relación de gestión paralela con el Departamento de Recursos Humanos. El apoyo directo de la Gerencia General es vital para respaldar la filosofía que guiará las acciones de la empresa, para la asignación de recursos y el apoyo a las actividades programadas.

El trabajo conjunto con el área de Recursos Humanos permitirá el manejo de flujos de información que se retroalimentarán mutuamente, así como el mejor desarrollo de los programas de capacitación en distintas áreas, lo cual reforzará un punto estratégico de la gestión de la empresa.

Figura 11. Nueva estructura organizacional propuesta



Elaborado por: Sofhía Aldaz M.

Tabla 4. Objetivo 1 - Plan de Acción para el primer año

¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Quién?	Control	Indicadores
Procesos	Cantidad/Calidad	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Responsable	Verificación de cumplimiento	Evaluación de resultados / Indicadores de Gestión
Reclutamiento de candidatos	1 Gerente de Area, 1 Especialista en Desarrollo Multicultural, 1 Analista de Area	Publicación de anuncios en medios de comunicación impresos y redes sociales, Búsqueda interna	Pago por publicación en medios y suscripción a páginas de internet	Gerencia de RRHH y Gerencia General	Anuncios publicados de manera clara y con la información necesaria	Número de anuncios publicados vs No. Aplicaciones recibidas para cada posición. Se requiere obtener mínimo 6 candidatos para cada posición
Selección de candidatos	Recepción de solicitudes	Registro en base de datos electrónica	Casillero para recepción de publicaciones o e-mail de Recursos Humanos	Gerencia General y Gerencia de RRHH	Lista de solicitudes recibidas	Número de cadidatos seleccionados vs Número de candidatos que cumplen con todos los requisitos
	Verificación de datos y referencias	Llamadas de confirmación	Servicios de telefonía o internet		Lista de verificación de información realizada	
	Entrevistas de selección	Coordinar entrevistas con los cadidatos	Disposición de tiempo de los entrevistadores		Lista de entrevistas realizadas	
	Pruebas de idoneidad	Tests de personalidad, exámenes técnicos, exámenes psicosométricos	Formatos pre-establecidos de pruebas		Resultados de las pruebas aplicadas	
	Designación de los candidatos	Reunión entre la Gerencia General, Gerencia de RRHH local para elegir los candidatos a ser contratados	Sala de reuniones, tabla resumen de resultados obtenidos en pruebas de conocimientos y entrevistas		Lista formal de los candidatos seleccionados	
	Examen médico pre-ocupacional	Contratación servicio de chequeo pre-ocupacionales	Pago por servicios		Resultados médicos de exámenes pre-ocupacionales	
Contratación	Formalización del contrato de trabajo	Notificación y comienzo de la relación contractual	Asesoría legal y material de trabajo	RRHH y Gerencia General	Contratos de Trabajo firmados	

Elaborado por: Sofhía Aldaz M.

Tabla 5. Objetivo 1 - Presupuesto anual de actividades

¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Quién?	PRESUPUESTO
Procesos	Cantidad/Calidad	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Responsable	Costo Anual USD\$
Reclutamiento de candidatos	1 Gerente de Area, 1 Especialista en Desarrollo Multicultural, 1 Analista de Area	Publicación de anuncios en medios de comunicación impresos y redes sociales, Búsqueda interna	Pago por publicación en medios y suscripción a páginas de internet	Gerencia de RRHH y Gerencia General	\$ 1.500
Selección de candidatos	Recepción de solicitudes	Registro en base de datos electrónica	Casillero para recepción de publicaciones o e-mail de Recursos Humanos	Gerencia General y Gerencia de RRHH	\$ 200
	Verificación de datos y referencias	Llamadas de confirmación	Servicios de telefonía o internet		Sin costo adicional
	Entrevistas de selección	Coordinar entrevistas con los cadidatos	Disposición de tiempo de los entrevistadores		Sin costo adicional
	Pruebas de idoneidad	Tests de personalidad, exámenes técnicos, exámenes psicómétricos	Formatos pre-establecidos de pruebas		Sin costo adicional
	Designación de los candidatos	Reunión entre la Gerencia General, Gerencia de RRHH local para elegir los candidatos a ser contratados	Sala de reuniones, tabla resumen de resultados obtenidos en pruebas de conocimientos y entrevistas		Sin costo adicional
	Examen médico pre-ocupacional	Contratación servicio de chequeo pre-ocupacionales	Pago por servicios		\$ 840
Contratación	Formalización del contrato de trabajo	Notificación y comienzo de la relación contractual	Asesoría legal y material de trabajo	RRHH y Gerencia General	\$ 225
TOTAL					\$ 2.765

Elaborado por: Sofhía Aldaz M.

Tabla 6. Objetivo 1 - Presupuesto anual de Salarios

<b>No.</b>	<b>CARGO</b>	<b>SALARIO BASICO MENSUAL</b>	<b>TOTAL BENEFICIOS SOCIALES MENSUALES</b>	<b>TOTAL GASTO MENSUAL</b>	<b>TOTAL GASTO ANUAL</b>
1	GERENTE DE ÁREA	\$ 2.300	\$ 596	\$ 2.896	\$ 34.757
1	ESPECIALISTA EN DESARROLLO	\$ 1.600	\$ 424	\$ 2.024	\$ 24.287
1	ANALISTA DE ÁREA	\$ 1.200	\$ 325	\$ 1.525	\$ 18.304
		<b>\$ 5.100</b>	<b>\$ 1.375</b>	<b>\$ 6.475</b>	<b>\$ 77.348</b>

Elaborado por: Sofhía Aldaz M.

Tabla 7. Objetivo 1 - Presupuesto anual de Servicios Generales

	<b>Costo Mensual</b>	<b>Total Anual</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Costos de oficina	500	6.000
Servicios Básicos	80	960
Servicios de IT	120	1.440
Suministros	100	1.200
	<b>800</b>	<b>9.600</b>

Elaborado por: Sofhía Aldaz M.

Tabla 8. Objetivo 1 - Cronograma Anual

¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?	¿Quién?	Plazos (Inicio - Fin)	CRONOGRAMA								
					MES 1				MES 2				
Procesos	Cantidad/Calidad	Acciones inmediatas	Responsable		1	2	3	4	1	2	3	4	
Reclutamiento de candidatos	1 Gerente de Area, 1 Especialista en Desarrollo Multicultural, 1 Analista de Area	Publicación de anuncios en medios de comunicación impresos y redes sociales, Búsqueda interna	Gerencia de RRHH y Gerencia General	2 semanas	X	X							
Selección de candidatos	Recepción de solicitudes	Registro en base de datos electrónica	Gerencia General y Gerencia de RRHH	1 semana			X						
	Verificación de datos y referencias	Llamadas de confirmación		1 semana				X					
	Entrevistas de selección	Coordinar entrevistas con los cadidatos		1 semana					X				
	Pruebas de idoneidad	Tests de personalidad, exámenes técnicos, exámenes psicossométricos		1 semana						X			
	Designación de los candidatos	Reunión entre la Gerencia General, Gerencia de RRHH local para elegir los candidatos a ser contratados		1 semana							X		
	Examen médico pre-ocupacional	Contratación servicio de chequeo pre-ocupacionales		2 días								X	
Contratación	Formalización del contrato de trabajo	Notificación y comienzo de la relación contractual	RRHH y Gerencia General	1 semana								X	

Elaborado por: Sofhía Aldaz M.

### **3.2.2 Diagnóstico.**

Realizar un diagnóstico inicial del enfoque de la Misión, Visión y Valores Corporativos que mantiene la organización para identificar las discrepancias con el enfoque de empresa multicultural al que se plantea llegar y poder alinearlas con acciones correctivas

Como herramientas adicionales se presentan:

Anexo 5 - Cuestionario para identificar la situación actual de la empresa:

Se analizarán los aspectos básicos que se deben considerar en el planteamiento de la Misión, Visión y Valores Corporativos. Presentados a manera de una lista de control se irán verificando uno a uno la existencia de cada componente o los ítems donde se deban realizar ajustes.

Anexo 6 – Hoja de Registro de Reuniones

Esta herramienta está diseñada para evidenciar las distintas reuniones que se realicen entre los miembros de la organización que se consideren oportunamente convocar. Aquí se dejará constancia de los temas analizados y de las conclusiones a las que se ha llegado. Es importante la presencia de un representante de la Unidad UDIM así como de la Gerencia General, puesto que esto involucrará a todos los miembros.

Tabla 9. Objetivo 2 - Plan de Acción para el primer año

¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Quién?	Control	Indicadores
Procesos	Cantidad/Calidad	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Responsable	Verificación de cumplimiento	Evaluación de resultados / Indicadores de Gestión
Diagnóstico de Misión, Visión y Valores Corporativos actuales	Aplicación del cuestionario para definir situación actual de la empresa	Resolver el cuestionario con entrevistas a la Gerencia General, Gerencia de Recursos Humanos y acceso a Plan Estratégico de la empresa. Participación de otras Gerencias en caso de requerir	Cuestionario impreso o digital, acceso a equipo informático	Gerente UDIM	Cuestionario desarrollado aprobado por la Gerencia General	Parámetros considerados por la empresa vs parámetros planteados en el cuestionario
	Análisis de resultados y diagnóstico	Presentación a la Gerencia General de tablas resumen con resultados	Equipo informático, sala de reuniones	Gerente UDIM	Hoja de Registro de Reuniones	
Definir e implantar los ajustes necesarios	Alineación o Replanteamiento de la Misión, Visión y Valores Corporativos en base a parámetros propuestos de multiculturalidad	Emitir las reformas y difundirlas para su conocimiento	Equipo informático con acceso a intranet y a página web de la empresa. Impresión de 500 Brochures informativos	Gerencia General, Gerencia de TIC, Gerencia de Recursos Humanos	Material impreso con la nueva Misión, Visión y Valores Corporativos. Publicación en intranet y en página de internet	Publicación de Misión, Visión y Valores Corporativos redefinidos

Elaborado por: Sofhía Aldaz M.

Tabla 10. Objetivo 2 - Presupuesto para el primer año

¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Quién?	PRESUPUESTO
Procesos	Cantidad/Calidad	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Responsable	Costo Anual USD\$
Diagnóstico de Misión, Visión y Valores Corporativos actuales	Aplicación del cuestionario para definir situación actual de la empresa	Resolver el cuestionario con entrevistas a la Gerencia General, Gerencia de Recursos Humanos y acceso a Plan Estratégico de la empresa. Participación de otras Gerencias en caso de requerir	Cuestionario impreso o digital, acceso a equipo informático	Gerente UDIM	\$ 500
	Análisis de resultados y diagnóstico	Presentación a la Gerencia General de tablas resumen con resultados	Equipo informático, sala de reuniones	Gerente UDIM	Sin costo adicional
Definir e implantar los ajustes necesarios	Alineación o Replanteamiento de la Misión, Visión y Valores Corporativos en base a parámetros propuestos de multiculturalidad	Emitir las reformas y difundirlas para su conocimiento	Equipo informático con acceso a intranet y a página web de la empresa. Impresión de 500 Brochures informativos	Gerencia General, Gerencia de TIC, Gerencia de Recursos Humanos	\$ 250
TOTAL					\$ 750

Elaborado por: Sofhía Aldaz M.

Tabla 11. Objetivo 2 - Cronograma para el primer año

¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?	¿Quién?	Plazos (Inicio - Fin)	CRONOGRAMA								
					MES 3				MES 4				
Procesos	Cantidad/Calidad	Acciones inmediatas	Responsable		1	2	3	4	1	2	3	4	
Diagnóstico de Misión, Visión y Valores Corporativos actuales	Aplicación del cuestionario para definir situación actual de la empresa	Resolver el cuestionario con entrevistas a la Gerencia General, Gerencia de Recursos Humanos y acceso a Plan Estratégico de la empresa. Participación de otras Gerencias en caso de requerir	Gerente UDIM	2 semanas	X	X							
	Análisis de resultados y diagnóstico	Presentación a la Gerencia General de tablas resumen con resultados	Gerente UDIM	2 semanas			X	X					
Definir e implantar los ajustes necesarios	Alineación o Replanteamiento de la Misión, Visión y Valores Corporativos en base a parámetros propuestos de multiculturalidad	Emitir las reformas y difundirlas para su conocimiento	Gerencia General, Gerencia de TIC, Gerencia de Recursos Humanos	4 semanas					X	X	X	X	

Elaborado por: Sofhía Aldaz M.

### **3.2.3 Desarrollo de sensibilidad multicultural.**

Promover el desarrollo de la sensibilidad multicultural y tolerancia a la diversidad como parte de la cultura organizacional mediante técnicas de trabajo/aprendizaje en equipos multiculturales.

Las actividades a ser realizadas serán:

- Diagnóstico inicial mediante la aplicación del Cuestionario sobre nivel actual de Sensibilidad Multicultural (Anexo 7).
- Charlas grupales, sobre aspectos culturales, que permitan a los empleados extranjeros conocer la cultural del país y también a los empleados locales adquirir conocimientos acerca de las demás culturas presentes en la empresa a nivel mundial en la organización.
- Invitar a especialistas en temas de variables culturales o presentación de videos que ayuden a comprender con ejemplos concretos las diferencias culturales. Como herramienta adicional se propone el Anexo 7 – Cuestionario sobre nivel actual de Sensibilidad Multicultural.
- Talleres sobre tolerancia a la diversidad, protocolo y etiqueta de negocios.
- Talleres explicativos sobre las diferencias culturales y de códigos jerárquicos según las culturas.

Tabla 12. Objetivo 3 - Plan de Acción para el primer año

¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Quién?	Control	Indicadores
Procesos	Cantidad/Calidad	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Responsable	Verificación de cumplimiento	Evaluación de resultados / Indicadores de Gestión
Diagnóstico del nivel actual de Sensibilidad Multicultural	Aplicación del cuestionario para definir situación actual de la empresa	Resolver el cuestionario con entrevistas, trabajo en grupos focales, cuestionarios anónimos aplicados	Cuestionario impreso o digital, acceso a equipo informático, sala de reuniones para grupos focales, suministros y papelería	Gerente UDIM y Especialista UDIM	Cuestionario desarrollado aprobado por la Gerencia General	Rotación de personal expatriado por problemas de adaptación vs No. Total de personal expatriado en nómina
	Presentación de resultados y plan de acción	Presentación a la Gerencia General y a la Gerencia de Recursos Humanos, del informe resumen de los resultados	Equipo informático, sala de reuniones	Gerente UDIM y Especialista UDIM	Acta de la Reunión	
Talleres de sensibilización la Multiculturalidad	1 Charla cada tres meses con duración de 1 hora, organizada por la Unidad de UDIM.	Establecer fechas y horas a ser impartidas las charlas	Sala de Reuniones, material audiovisual, conexión remota de audio visual, internet	Especialista UDIM & Analista UDIM	Ficha de registro de asistencia	Número de cursos planificados vs número total de cursos impartidos en el año
Curso de Protocolo y Etiqueta de Negocios Internacionales	Curso para mandos medios	Solicitar cotizaciones y definir la contratación del servicio	Proveedor de curso especializado	Recursos Humanos	Reporte de asistencia	Número de empleados que recibieron el curso vs número total de empleados de mandos medios
Talleres en variables culturales y códigos jerárquicos	Curso para mandos medios y Gerencias	Solicitar cotizaciones y definir la contratación del servicio	Proveedor de curso especializado	Recursos Humanos	Reporte de asistencia	Número de empleados que recibieron el curso vs número total de empleados de mandos medios y gerencias
Implantar la campaña "Los 10 minutos de Cultura"	Poner a disposición mensualmente un video sobre Cultura de duración no mayor a 10 minutos. Se alternará entre entrevistas, experiencias, consejos, casos prácticos y novedades con respecto a la diversidad cultural en la empresa	Recopilar y preparar el material a ser presentado. Coordinar con el departamento de Sistemas para poner a disposición estos videos.	Comunicación vía intranet y asesoría del departamento de Sistemas, acceso a internet	Especialista UDIM & Analista UDIM	Verificación del envío semanal de un e-mail para invitar a cada empleado a mirar el video sobre aspectos de la multiculturalidad	No. De vistas de los videos publicados vs el No. Total de videos publicados

Elaborado por: Sofía Aldaz M.

Tabla 13. Objetivo 3 - Presupuesto

¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Quién?	PRESUPUESTO
Procesos	Cantidad/Calidad	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Responsable	Costo Anual USD\$
Diagnóstico del nivel actual de Sensibilidad Multicultural	Aplicación del cuestionario para definir situación actual de la empresa	Resolver el cuestionario con entrevistas, trabajo en grupos focales, cuestionarios anónimos aplicados	Cuestionario impreso o digital, acceso a equipo informático, sala de reuniones para grupos focales, suministros y papelería	Gerente UDIM y Especialista UDIM	Sin costo adicional
	Presentación de resultados y plan de acción	Presentación a la Gerencia General y a la Gerencia de Recursos Humanos, del informe resumen de los resultados	Equipo informático, sala de reuniones	Gerente UDIM y Especialista UDIM	Sin costo adicional
Talleres de sensibilización a la Multiculturalidad	1 Charla cada tres meses con duración de 1 hora, organizada por la Unidad de UDIM.	Establecer fechas y horas a ser impartidas las charlas	Sala de Reuniones, material audiovisual, conexión remota de audio visual, internet	Especialista UDIM & Analista UDIM	\$ 2.000
Curso de Protocolo y Etiqueta de Negocios Internacionales	Curso para mandos medios	Solicitar cotizaciones y definir la contratación del servicio	Proveedor de curso especializado	Recursos Humanos	\$ 1.800
Talleres en variables culturales y códigos jerárquicos	Curso para mandos medios y Gerencias	Solicitar cotizaciones y definir la contratación del servicio	Proveedor de curso especializado	Recursos Humanos	\$ 1.800
Implantar la campaña "Los 10 minutos de Cultura"	Poner a disposición mensualmente un video sobre Cultura de duración no mayor a 10 minutos. Se alternará entre entrevistas, experiencias, consejos, casos prácticos y novedades con respecto a la diversidad cultural en la empresa	Recopilar y preparar el material a ser presentado. Coordinar con el departamento de Sistemas para poner a disposición estos videos.	Comunicación vía intranet y asesoría del departamento de Sistemas, acceso a internet	Especialista UDIM & Analista UDIM	\$ 200
TOTAL					\$ 5.800

Elaborado por: Sofía Aldaz M.



### **3.2.4 Desarrollo de competencias multiculturales.**

Desarrollar las competencias multiculturales de los empleados mediante la implantación de programas que contribuyan a crear un recurso humano competitivo para procesos de internacionalización; capaz de interactuar en equipos de trabajo/aprendizaje multiculturales.

Se pretende desarrollar las habilidades de comunicación multilingüe mediante capacitación en idiomas extranjeros. Así también reforzar el trabajo en equipos de alto rendimiento y la resolución de conflictos dentro de ambientes multiculturales.

Como herramientas adicionales se presentan:

Anexo 8: Cuestionario sobre Competencias Multiculturales

Este documento servirá para medir los conocimientos y necesidades en idiomas extranjeros aplicados al campo laboral, considerando que el campo de acción es el de una empresa multinacional. También se pretende diagnosticar el nivel de conocimiento de técnicas para resolución de conflictos, lo cual permitirá brindar el entrenamiento adecuado.

Anexo 9: Hoja de Registro para control de capacitación en idiomas

Este cuestionario permite hacer un seguimiento del entrenamiento en idiomas extranjeros, facilitando la medición del desempeño en el tiempo. Se podrán evaluar las horas tomadas de manera individual y medir los progresos.

Tabla 15. Objetivo 4 - Plan de Acción

¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Quién?	Control	Indicadores
Procesos	Cantidad/ Calidad	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Responsable	Verificación de cumplimiento	Evaluación de resultados / Indicadores de Gestión
Diagnóstico sobre status actual de Competencias Multiculturales	Aplicar el cuestionario sobre Competencias Multiculturales	Coordinar con RRHH el tiempo asignado para la resolución del cuestionario y con Departamento de Sistemas la publicación del cuestionario en intranet. Envío de comunicación a los empleados	Formulario a ser llenado en digital via intranet	Analista UDIM	Publicación de cuestionario en intranet con fecha específica para ser resuelto	No. De Formularios recibidos vs No. Total de empleados
Desarrollo de habilidades de comunicación multilingües	Impartir cursos de idiomas a los empleados de mandos medios y staff (40 pers.) en Quito y (40 pers) en Campo	Evaluación de 2 idiomas requeridos inicialmente. Completar Hoja de Registro para Seguimiento a capacitación en idiomas extranjeros	Aplicación del formularios de Requerimientos de Capacitación en idiomas extranjeros	Analista UDIM	Recopilación de formularios via e-mail	No. De Formularios recibidos vs No. Total de empleados
		Cotización de cursos de idiomas grupales	Servicio de teléfono e internet	Analista UDIM & Recursos Humanos	Cotizaciones recibidas	Cotizaciones recibidas vs Requerimientos de cotización enviados
		Asignación de contratos y comienzo de clases grupales 2 veces por semana, en 2 niveles para cada idioma	Salón de clases y material audiovisual	Analista UDIM & Recursos Humanos	Contratos firmados	No. De personas que aprueban el nivel vs No. De personas que estudian un idioma
Capacitación en técnicas para trabajo en equipos de alto rendimiento	Taller trimestral para mandos medios y staff	Calificación del proveedor y contratación del servicio	Logística para asistir al curso	Analista UDIM & Recursos Humanos	Lista de asistencia	No. De personas asistentes vs No. De personas inscritas
Taller sobre resolución de conflictos en ambientes multiculturales	Taller trimestral para mandos medios y staff	Calificación del proveedor y contratación del servicio	Logística para asistir al curso	Analista UDIM & Recursos Humanos	Lista de asistencia	No. De personas asistentes vs No. De personas inscritas

Elaborado por: Sofía Aldaz M.

Tabla 16. Objetivo 4 –Presupuesto

¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Quién?	PRESUPUESTO
Procesos	Cantidad/ Calidad	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Responsable	Costo Anual USD\$
Diagnóstico sobre status actual de Competencias Multiculturales	Aplicar el cuestionario sobre Competencias Multiculturales	Coordinar con RRHH el tiempo asignado para la resolución del cuestionario y con Departamento de Sistemas la publicación del cuestionario en intranet. Envío de comunicación a los empleados	Formulario a ser llenado en digital via intranet	Analista UDIM	sin costo adicional
Desarrollo de habilidades de comunicación multilingües	Impartir cursos de idiomas a los empleados de mandos medios y staff (40 pers.) en Quito y (40 pers) en Campo	Evaluación de 2 idiomas requeridos inicialmente. Completar Hoja de Registro para Seguimiento a capacitación en idiomas extranjeros	Aplicación del formularios de Requerimientos de Capacitación en idiomas extranjeros	Analista UDIM	sin costo adicional
		Cotización de cursos de idiomas grupales	Servicio de teléfono e internet	Analista UDIM & Recursos Humanos	sin costo adicional
		Asignación de contratos y comienzo de clases grupales 2 veces por semana, en 2 niveles para cada idioma	Salón de clases y material audiovisual	Analista UDIM & Recursos Humanos	\$ 4.480
Capacitación en técnicas para trabajo en equipos de alto rendimiento	Taller trimestral para mandos medios y staff	Calificación del proveedor y contratación del servicio	Logística para asistir al curso	Analista UDIM & Recursos Humanos	\$ 1.600
Taller sobre resolución de conflictos en ambientes multiculturales	Taller trimestral para mandos medios y staff	Calificación del proveedor y contratación del servicio	Logística para asistir al curso	Analista UDIM & Recursos Humanos	\$ 1.600
TOTAL					\$ 7.680

Elaborado por: Sofhía Aldaz M.



### **3.2.5 Creación de base de datos para procesos de internacionalización.**

Creación de una base de datos que permita una identificación del personal idóneo y disponible para procesos de internacionalización intra-grupo; así como el seguimiento de desempeño y capacitación en el tiempo; considerando la influencia de las variables culturales.

Para este propósito se sugiere comenzar llenando el Anexo 10: Ficha de Registro y seguimiento Individual. Aquí se evalúan aspectos como la disponibilidad y la experiencia en asignaciones en el extranjero o se propone una evaluación en un lapso de tiempo.

Para conocer los aspectos de motivan al individuo así como el grupo de variables culturales al que reacciona favorablemente, se plantean algunas preguntas que servirán de guía en la evaluación. Es necesaria también una apreciación por parte de los supervisores para tener una apreciación de su nivel de desempeño como parte de un equipo.

Tabla 18. Objetivo 5 - Plan de Acción

¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Quién?	Control	Indicadores
Procesos	Cantidad/Calidad	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Responsable	Verificación de cumplimiento	Evaluación de resultados / Indicadores de Gestión
Apoyar los procesos de internacionalización	Creación de una base de datos para evaluar disponibilidad e idoneidad de los candidatos	Obtención de listado de los empleados con evaluaciones superior al 70% en los últimos 3 años	Acceso a computados y comunicación vía e-mail	Especialista UDIM & RRHH	Información recibida del Departamento de RRHH vía e-mail	No. de empleados con alta calificación vs No. Total de empleados
		Llenar Ficha de Registro y Seguimiento Individual, para determinar potenciales candidatos	Equipo de computación y hoja electrónica	Especialista y Analista UDIM	Archivo con las Fichas de Registro y Seguimiento Individual	No. De empleados evaluados vs No. De empleados con alta calificación
	Presentación de Resultados	Comunicación a al Gerencia General y a Gerencia de RRHH de resultados	Equipo informático, papelería, sala de reuniones	Gerente UDIM, Especialista UDIM	Tablas resumen de resultados obtenidos	No. De empleados calificados como idóneos vs No. Total de empleados con alta calificación

Elaborado por: Sofhía Aldaz M.

Tabla 19. Objetivo 5 - Presupuesto

¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Quién?	PRESUPUESTO
Procesos	Cantidad/Calidad	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Responsable	Costo Anual USD\$
Apoyar los procesos de internacionalización	Creación de una base de datos para evaluar disponibilidad e idoneidad de los candidatos	Obtención de listado de los empleados con evaluaciones superior al 70% en los últimos 3 años	Acceso a computados y comunicación via e-mail	Especialista UDIM & RRHH	Sin costo adicional
		Llenar Ficha de Registro y Seguimiento Individual, para determinar potenciales candidatos	Equipo de computación y hoja electrónica	Especialista y Analista UDIM	\$ 1.500
	Presentación de Resultados	Comunicación a al Gerencia General y a Gerencia de RRHH de resultados	Equipo informático, papelería, sala de reuniones	Gerente UDIM, Especialista UDIM	Sin costo adicional
TOTAL					\$ 1.500

Elaborado por: Sofhía Aldaz M.

Tabla 20. Objetivo 5 - Cronograma

¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Quién?	Plazos (Inicio - Fin)	CRONOGRAMA							
Procesos	Cantidad/Calidad	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Responsable		MES 8				MES 9			
						1	2	3	4	1	2	3	4
Apoyar los procesos de internacionalización	Creación de una base de datos para evaluar disponibilidad e idoneidad de los candidatos	Obtención de listado de los empleados con evaluaciones superior al 70% en los últimos 3 años	Acceso a computados y comunicación via e-mail	Especialista UDIM & RRHH	2 semanas			X	X				
		Llenar Ficha de Registro y Seguimiento Individual, para determinar potenciales candidatos	Equipo de computación y hoja electrónica	Especialista y Analista UDIM	3 semanas					X	X	X	
	Presentación de Resultados	Comunicación a al Gerencia General y a Gerencia de RRHH de resultados	Equipo informático, papelería, sala de reuniones	Gerente UDIM, Especialista UDIM	1 semana								X

Elaborado por: Sofhía Aldaz M.

### **3.2.6 Adaptación de los canales de comunicación.**

Adaptar los canales de comunicación a las necesidades multilingües y multiculturales mediante la designación de idiomas oficiales, estableciendo programas que incentiven la creatividad y retroalimentación; y monitoreando los niveles de satisfacción en cuanto a comunicación

Para formalizar los idiomas en los que se presentarán los boletines mensuales que emita RRHH. Previamente se aplicará el Cuestionario sobre comunicación multilingüe dentro de la organización – Anexo 12

Se promoverá la retroalimentación mediante la creación de un buzón de sugerencias (Anexo 11 – Formato para sugerencias en mejora de canales de comunicación internos - multiculturales) para mejorar los canales de comunicación. Premiando a las ideas más creativas.

Para medir los niveles de satisfacción con la comunicación multicultural dentro de la empresa se evaluará el status inicial para monitorear su comportamiento en el tiempo mediante la aplicación del formulario: Niveles internos de satisfacción en comunicación multicultural (Anexo 13).

Tabla 21. Objetivo 6 - Plan de Acción

¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Quién?	Control	Indicadores
Procesos	Cantidad/Calidad	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Responsable	Verificación de cumplimiento	Evaluación de resultados / Indicadores de Gestión
Establecer los 3 idiomas principales para boletines mensuales emitidos por RRHH	Definir los idiomas más utilizados por los empleados locales y extranjeros residentes	Aplicar una encuesta sobre "Comunicación multilingüe dentro de la Organización"	Disponibilidad de e-mail para todos los empleados, equipo de computación y hoja electrónica para tabulación de datos	Analista UDIM	Encuesta enviada a todos los empleados de la organización	No. De encuestas recibidas vs No. Total de empleados
	Definir junto con la Gerencia los idiomas a utilizar en los boletines mensuales emitidos por Recursos Humanos	Toda comunicación deberá ser mandatoriamente emitida en los 3 idiomas designados como oficiales	Eventuales Servicios de traducción	Especialista UDIM y Recursos Humanos	Registro de comunicaciones enviadas por RRHH	No. De boletines emitidos en los idiomas oficiales vs No. Total de boletines emitidos por RRHH
Promover la retroalimentación para mejorar los canales de comunicación multicultural	Crear un buzón de sugerencias para mejorar los canales de comunicación y revisarlo trimestralmente	Instalación de buzones y papeletas en las 4 principales áreas de circulación en Quito y Campamentos	Buzones, papeletas, equipo de computación para proceso de datos. Premios para las sugerencias más innovadoras	Analista UDIM	Verificación de los buzones instalados en las distintas localidades	No. De sugerencias aplicadas vs No. Total de sugerencias recibidas
Medir niveles internos de Satisfacción en cuanto a la comunicación multicultural	Realizar sondeos de la percepción de los empleados	Organizar reuniones con grupos focales para verificar situación actual y realizar monitoreos cada 4 meses	Sala de reuniones, papelería, equipo de computación y audiovisuales	Especialista y Analista UDIM	Registro de las reuniones con grupos focales	Puntaje actual obtenido vs puntaje situación inicial

Elaborado por: Sofía Aldaz M.

Tabla 22. Objetivo 6 - Presupuesto

¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Quién?	PRESUPUESTO
Procesos	Cantidad/Calidad	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Responsable	Costo Anual USD\$
Establecer los 3 idiomas principales para boletines mensuales emitidos por RRHH	Definir los idiomas más utilizados por los empleados locales y extranjeros residentes	Aplicar una encuesta sobre "Comunicación multilingue dentro de la Organización"	Disponibilidad de e-mail para todos los empleados, equipo de computación y hoja electrónica para tabulación de datos	Analista UDIM	Sin costo adicional
	Definir junto con la Gerencia los idiomas a utilizar en los boletines mensuales emitidos por Recursos Humanos	Toda comunicación deberá ser mandatoriamente emitida en los 3 idiomas designados como oficiales	Eventuales Servicios de traducción	Especialista UDIM y Recursos Humanos	\$ 1.000
Promover la retroalimentación para mejorar los canales de comunicación multicultural	Crear un buzón de sugerencias para mejorar los canales de comunicación y revisarlo trimestralmente	Instalación de buzones y papeletas en las 4 principales áreas de circulación en Quito y Campamentos	Buzones, papeletas, equipo de computación para proceso de datos. Premios para las sugerencias más innovadoras	Analista UDIM	\$ 500
Medir niveles internos de Satisfacción en cuanto a la comunicación multicultural	Realizar sondeos de la percepción de los empleados	Organizar reuniones con grupos focales para verificar situación actual y realizar monitoreos cada 4 meses	Sala de reuniones, papelería, equipo de computación y audiovisuales	Especialista y Analista UDIM	Sin costo adicional
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 1.500</b>

Elaborado por: Sofía Aldaz M.

Tabla 23. Objetivo 6 - Cronograma

¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Quién?	CRONOGRAMA																			
					MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Procesos	Cantidad/Calidad	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Responsable	Plazos (Inicio - Fin)																			
Establecer los 3 idiomas principales para boletines mensuales emitidos por RRHH	Definir los idiomas más utilizados por los empleados locales y extranjeros residentes	Aplicar una encuesta sobre "Comunicación multilingüe dentro de la Organización"	Disponibilidad de e-mail para todos los empleados, equipo de computación y hoja electrónica para tabulación de datos	Analista UDIM	2 semanas																			
	Definir junto con la Gerencia los idiomas a utilizar en los boletines mensuales emitidos por Recursos Humanos	Toda comunicación deberá ser mandatoriamente emitida en los 3 idiomas designados como oficiales	Eventuales Servicios de traducción	Especialista UDIM y Recursos Humanos	mensual																			
Promover la retroalimentación para mejorar los canales de comunicación multicultural	Crear un buzón de sugerencias para mejorar los canales de comunicación y revisarlo trimestralmente	Instalación de buzones y papeletas en las 4 principales áreas de circulación en Quito y Campamentos	Buzones, papeletas, equipo de computación para proceso de datos. Premios para las sugerencias más innovadoras	Analista UDIM	cada 3 meses																			
Medir niveles internos de Satisfacción en cuanto a la comunicación multicultural	Realizar sondeos de la percepción de los empleados	Organizar reuniones con grupos focales para verificar situación actual y realizar monitoreos cada 4 meses	Sala de reuniones, papelería, equipo de computación y audiovisuales	Especialista y Analista UDIM	cada 4 meses																			

Elaborado por: Sofía Aldaz M.

Tabla 24. Presupuesto Total requerido para el primer año:

	<b>TOTAL \$</b>
OBJETIVO 1. Creación de la Unidad UDIM	\$ 2.765,00
OBJETIVO 1. Creación de la Unidad UDIM- SALARIOS	\$ 77.348,00
OBJETIVO 1- Creación de la Unidad UDIM - Costos Generales	\$ 9.600,00
OBJETIVO 2. Evaluación del enfoque de Misión, Visión y Valores Corporativos	\$ 750,00
OBJETIVO 3. Actividades de refuerzo a la sensibilidad multicultural	\$ 5.800,00
OBJETIVO 4. Desarrollo de competencias multiculturales	\$ 7.680,00
OBJETIVO 5. Base de Datos para Apoyar los procesos de internacionalización	\$ 1.500,00
OBJETIVO 6. Mejorar los canales de comunicación	\$ 1.500,00
	<hr/>
	<b><u>\$ 106.943,00</u></b>

Elaborado por: Sofhía Aldaz M.

### 3.3 Indicadores de gestión de Ventaja Competitiva

Para el desarrollo del presente proyecto, las actividades de control de cumplimiento permitirán evaluar en qué medida se está siguiendo con el plan establecido, medir el grado de acierto de las actividades; determinar a tiempo desviaciones y establecer medidas correctivas a tiempo.

Algunos de los indicadores de gestión a utilizarse serán:

#### **Porcentaje de cumplimiento actividades:**

Número de actividades realizadas en el año x 100

Total de actividades anuales planteadas

#### **Indicador de sensibilización cultural:**

Número de reuniones de sensibilidad cultural realizadas en el año x 100

Total de reuniones anuales realizadas

#### **Seguimiento a capacitación en idiomas extranjeros:**

Se plantea llevar una tabla de registro para cada empleado de la empresa, donde se anote el nivel de partida en cuanto a conocimiento de lenguas extranjeras y se puede ir evaluando el progreso a lo largo del tiempo. De aquí se obtendrán tablas resumen que permitan evaluar de manera general la empresa o mediante gráficos apreciar el grado de aprovechamiento de la capacitación. El Modelo planteado se presenta en el Anexo 9

#### **Nivel de aprovechamiento de la capacitación en idiomas extranjeros**

Número de horas clase recibidas x 100

Número total de horas clase programadas

#### **Porcentaje de participación de los empleados con aporte de ideas propias**

Número de ideas recibidas por proyecto x 100

Número total de empleados

#### **Porcentaje de uso de canales de comunicación multilingües**

Publicaciones internas hechas en varios idiomas x 100

Total de publicaciones internas anuales

**Nivel de éxito de los procesos de internacionalización**

Número de empleados expatriados que hayan cancelado su misión durante el año

Total de empleados expatriados en nómina del año

**Porcentaje de rotación de los empleados**

Número de personas que salieron de la empresa voluntariamente en el año 100

Número total de personas en nómina

## CONCLUSIONES

Cumpliendo con el objetivo de este proyecto, se ha planteado el Modelo de Desarrollo e Integración Multicultural, permitiendo establecer una serie de actividades secuenciales que deberán llevarse a cabo para que una organización multinacional enfocada en la actividad petrolera, alcance una ventaja competitiva basada en el manejo de su Recurso Humano y en el entendimiento de las variables culturales.

Mantener una ventaja competitiva se traduce en lograr índices de alta productividad y mejorarlos continuamente para dar a la empresa una presencia a largo plazo dentro del mercado.

Se pudo evidenciar que en cada organización existen diversos tipos de culturas que interactúan permanentemente y que algunas veces afrontan problemas de comunicación. Al mejorar los canales de comunicación en función de estas diferencias culturales, se logra dar a la empresa otra ventaja competitiva.

Los procesos de internacionalización están presentes en toda empresa multinacional, sin embargo para alcanzar un nivel competitivo dentro del mercado deberá elegir de entre varias estrategias aquellas que le permitan fortalecer el manejo de las variables culturales dentro de su recurso humano, como un factor estratégico para el éxito.

Los equipos de trabajo-aprendizaje multiculturales logran potenciar las capacidades y habilidades de los individuos y se crea una sinergia que impulsa la creatividad, el liderazgo participativo y la innovación. Mediante estas condiciones, la empresa se ve beneficiada para el logro de los objetivos corporativos.

La organización, basada en su Misión, Visión y Valores Corporativos, debe mantener un sistema de comunicación integral y flexible que se adapte a la diversidad cultural; promoviendo el uso de canales de comunicación multilingües que integre a las varias culturas presentes en la empresa.

Una organización que sea sensible a la multiculturalidad y que posea individuos con capacidades de adaptación y manejo de destrezas para trabajo en equipos sinérgicos, habrá logrado ya una ventaja sobre la competencia, lo cual le permitirá retener a sus talentos y avanzar sobre un esquema sostenible de gestión.

## RECOMENDACIONES

Una alternativa para lograr una mejora en cuanto a ventaja competitiva es la aplicación de la metodología propuesta en el presente proyecto, especialmente aplicable a una organización multinacional dedicada a la actividad petrolera, donde existe una movilidad permanente del Recurso Humano junto con una riqueza cultural propia de cada país y las condiciones propicias para que exista disponibilidad y asignación de recursos.

El monitoreo, control y seguimiento de las actividades es vital para cerciorarnos en cada etapa que los procesos se están llevando a cabo de la manera planificada, para mantener registro de posibles ajustes y para detectar desviaciones. Mantener los registros históricos permitirá hacer una comparación en el tiempo, ver la evolución de los indicadores y controlar si las estrategias utilizadas están siendo efectivas.

Considerar siempre que los procesos de internacionalización están directamente relacionados con el Recurso Humano, considerando que las personas son únicos y particulares, con su cultura, valores y percepciones. Por esto, un análisis de compatibilidad cultural o de variables culturales, previo a un proceso de internacionalización, podría ser prudente.

El tema del Recurso Humano no es un tangible fácilmente cuantificable, sin embargo existen indicadores como los propuestos, que nos indicarán cómo se está realizando la gestión y que permitirán evidenciar ante la Gerencia los resultados alcanzados.

Desarrollar las competencias en los empleados se traduce en una fortaleza para la empresa, por lo tanto, promover el aprendizaje de otros idiomas, desarrollo de competencias multiculturales, tolerancia a la diversidad; permitirá a la organización ubicarse en el camino al éxito, creando profesionales globalmente competentes.

Considerar que la gestión de ambientes multiculturales es dinámica y debe ser parte de la filosofía de la empresa, por lo que se requiere un monitoreo permanente y la apertura al cambio con un estilo de vida para la organización.

El presente Modelo conforma una metodología sugerida, pero podría tener variantes dependiendo de las circunstancias individuales de la empresa y también del criterio de los directivos o de quienes vaya a liderar su aplicación. Los formatos de control presentados son modelos sugeridos, susceptibles a modificaciones según las circunstancias lo requieran. Podrían existir otros índices aplicables y serían también válidos si ayudan a la empresa a medir su desempeño de tal manera que permita mejoras viables.

## REFERENCIAS

Balan S., Vreja L., (2013). Proceedings of the 7th International Management Conference “New Management for the New Economy”, Bucharest, Romania.

Bohlander, G., Snell, S. & Sherman, A. (2001). Administración de Recursos Humanos, Colombia: International Thomson Editores.

Combeller, C., (1999). El nuevo escenario, la cultura de calidad y productividad en las empresas, México: ITESO.

Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural, Documento preparado para la Cumbre Mundial sobre el desarrollo sostenible de Johannesburgo. Versión en español Perú (2004). Recuperado de: <http://www.unesco.org>

Granja, J. (1976). El Petróleo, s/n Editorial: Ecuador.

Lewis D., Solomon. (1980). Las empresas multinacionales y el nuevo orden mundial, traducción de Zoraida J. Valcárcel, Buenos Aires: La ley S.A.

López, M. & Grandío A., (2005). Capital Humano como fuente de ventajas competitivas, algunas reflexiones y experiencias. Netbiblo: España.

Porter, M., (2008). Ser Competitivo, Harvard Business School, Ediciones Deusto: España.

Recuperado de <http://www.supercias.gob.ec>

Ulrich, B. (1998). ¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización, Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A., Almeida J., Briones M. y otros. (1997). Identidad Nacional y Globalización, Quito: Edición ILDIS (Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales).
- Balan S., Vreja L., (2013). Proceedings of the 7th International Management Conference “New Management for the New Economy”, Bucharest, Romania.
- Baca, R., Almeida, R., Mancheno, Jarrín, G. y otros. (1997). 25 Años de exportación del crudo oriente, Pasado y Futuro del Petróleo en el Ecuador, Quito: Unidad de Relaciones Institucionales de Petroecuador.
- Berumen S., (2006). Competitividad y Desarrollo Local. Madrid: ESIC Editorial.
- Claver, E., Quer, D., (2000). Estrategias de Internacionalización de la Empresa. Alicante: Editorial Club Universitario ECU.
- Davenport, T., (2000). Capital Humano, Creando Ventajas Competitivas a través de las personas, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Díaz, F., Fuertes, F., Martín, M., Montalbán, M., Rodríguez, A., Sánchez E., Zarco V., (2004). Psicología de las Organizaciones, Barcelona: Editorial UOC.
- Espinosa, M., (2009), Los procesos de internacionalización empresarial y la gestión de personas. España: Fundación EOI.
- Fernández, E., Montes, J. & Vázquez, C. (s.f.). La competitividad de la empresa: Un enfoque basado en la teoría de los recursos. Oviedo. Servicio de publicaciones, Universidad de Oviedo.

Garrido, F.,( 2004). Comunicación Estratégica, las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI. España: Ediciones Gestión 2000.

Granja, J. (1976). El Petróleo, s/n Editorial: Ecuador.

Lewis D., Solomon. (1980). Las empresas multinacionales y el nuevo orden mundial, traducción de Zoraida J. Valcárcel, Buenos Aires: La ley S.A.

López, M. & Grandío A., (2005). Capital Humano como fuente de ventajas competitivas, algunas reflexiones y experiencias. España: Netbiblo.

Porter, M., (2008). Ser Competitivo, Harvard Business School, España: Ediciones Deusto.

Recuperado de The Hosftede Centre <http://geert-hofstede.com>

Recuperado de <http://ww.andespetro.com>

Recuperado de <http://ww.enap.cl>

Recuperado de <http://ww.repsol.com>

Recuperado de <http://www.supercias.gob.ec>

Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.ec>

Recuperado de <http://www.eni.com>

Recuperado de [http://es.wikipedia.org/wiki/Industria\\_petrolera](http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_petrolera)

Recuperado de [http://www.portalplanetasedna.com.ar/paises\\_petroleros.htm](http://www.portalplanetasedna.com.ar/paises_petroleros.htm)

Robbins, S., (1998). Fundamentos de Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall.

Rojas, M., Correa, A., Gutiérrez, F. (2012). Sistemas de control de Gestión, Bogotá: Ediciones de la U.

Roos, G., Pike, S. & Fernstrom, L. (2005). Managing Intellectual Capital in Practice. UK: Editorial Routledge.

Salgueiro, A., (2001). Indicadores de Gestión y cuadro de mando. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Siliceo, A., Casares D. & González, J. (2012). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: Hacia una organización competitiva. México: McGrawHill.

Ulrich, B. (1998). ¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización, Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Vaccarezza, F., Perspectiva Teórica de la Internacionalización. Recuperado de <http://www.es.slideshare.net>

Valiotti, P. Bengochea. Recuperado de <http://www.degerencia.com>

Varona, F. (2007). Business Pocket, Multicultural Management: La comunicación en la era de la globalización y su impacto en la empresa. Madrid: Netbiblo.

Villarreal, L. O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. Recuperado de <http://www.ehu.es>

Werther, W., Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos, México: Mc Graw-Hill.

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Tabulación de respuestas sobre la encuesta aplicada
Tabla 2.	Cargos ocupados por el personal expatriado
Tabla 3.	Principales problemas de comunicación
Tabla 4.	Objetivo 1- Plan de Acción para el primer año
Tabla 5.	Objetivo 1 - Presupuesto anual de actividades
Tabla 6.	Objetivo 1 - Presupuesto anual de Salarios
Tabla 7.	Objetivo 1 - Presupuesto anual de Servicios Generales
Tabla 8.	Objetivo 1 - Cronograma Anual
Tabla 9.	Objetivo 2 - Plan de Acción para el primer año
Tabla 10.	Objetivo 2 - Presupuesto para el primer año
Tabla 11.	Objetivo 2 - Cronograma para el primer año
Tabla 12.	Objetivo 3 - Plan de Acción para el primer año
Tabla 13.	Objetivo 3 - Presupuesto
Tabla 14.	Objetivo 3 - Cronograma
Tabla 15.	Objetivo 4 - Plan de Acción
Tabla 16.	Objetivo 4 – Presupuesto
Tabla 17.	Objetivo 4 - Cronograma
Tabla 18.	Objetivo 5 - Plan de Acción
Tabla 19.	Objetivo 5 - Presupuesto
Tabla 20.	Objetivo 5 - Cronograma
Tabla 21.	Objetivo 6 - Plan de Acción
Tabla 22.	Objetivo 6 - Presupuesto
Tabla 23.	Objetivo 6 - Cronograma
Tabla 24.	Presupuesto Total requerido para el primer año

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Figura 1. La Cultura de una Empresa
- Figura 2. Jerarquía de las necesidades de Maslow
- Figura 3. Organizaciones Conservadoras versus Creativas
- Figura 4. Tipos de Indicadores
- Figura 5. Multiculturalidad
- Figura 6. Comparación de variables culturales – 1
- Figura 7. Comparación de variables culturales – 2
- Figura 8. Comparación de variables culturales – 3
- Figura 9. Comparación de variables culturales – 4
- Figura 10. Muestra seleccionada
- Figura 11. Nueva estructura organizacional propuesta

## INDICE DE ANEXOS

- Anexo 1: Resumen de las dimensiones de las Variables Culturales
- Anexo 2: Antecedentes Petroleros del Ecuador
- Anexo 3: Modelo de encuesta sobre Competitividad y Recursos Humanos
- Anexo 4: Modelo de entrevista sobre Competitividad y Recursos Humanos
- Anexo 5: Cuestionario para identificar la situación actual de la empresa
- Anexo 6: Hoja de Registro de Reuniones
- Anexo 7: Cuestionario sobre nivel actual de Sensibilidad Multicultural
- Anexo 8: Cuestionario sobre competencias Multiculturales
- Anexo 9: Modelo de Hoja de Registro para control de capacitación en idiomas
- Anexo 10: Ficha de registro y seguimiento individual
- Anexo 11: Formato para sugerencias en mejora de canales de comunicación internos –  
multiculturales
- Anexo 12: Cuestionario sobre comunicación multilingüe dentro de la organización
- Anexo 13: Niveles Internos de Satisfacción en comunicación multicultural

## Anexo 1. Resumen de las dimensiones de las Variables Culturales

<b>Cuadro resumen de las dimensiones de las Variables culturales</b>	
<b><u>Autor: Geert Hofstede</u></b>	
<b><u>Variable</u></b>	
1	Dístanca del Poder
2	Individualismo vs Colectivismo
3	Masculinidad vs Femeneidad
4	Rechazo a la incertidumbre
5	Orientación a largo plazo vs corto plazo
<b><u>Autor: Robert J. House</u></b>	
<b><u>Variable</u></b>	
1	Dístanca del Poder
2	Rechazo a la incertidumbre
3	Asertividad
4	Colectivismo institucional
5	Colectivismo grupal
6	Orientación hacia el futuro
7	Orientación al comportamiento
8	Orientación Humana
9	Igualdad de género
<b><u>Autor: Trompenars &amp; Hampden Turner</u></b>	
<b><u>Variable</u></b>	
1	Universalismo vs Particularismo
2	Individualismo vs Colectivismo
3	Neutral vs Emocional
4	Específico vs Difuso
5	Adscripción vs Logro
6	Tiempo secuencial vs sincronizado
7	Dirección interna vs Dirección externa
<b><u>Autor: Shalom H. Schwartz</u></b>	
<b><u>Variable</u></b>	
1	Conservatismo vs Autonomía
2	Jerarquía vs igualdad
3	Especialización vs armonía
<b><u>Autor: Florence Kluckhohn &amp; Fred Strodtbeck</u></b>	
<b><u>Variable</u></b>	
1	Naturaleza humana
2	Orientación por la naturaleza del hombre
3	Orientación por el tiempo
4	Orientación por la actividad
5	Orientación relacional
<b><u>Autor: Talcott Parsons &amp; Edward Shils</u></b>	
<b><u>Variable</u></b>	
1	Afectividad vs neutralidad afectiva
2	Orientación individual vs orientación colectiva
3	Universalismo vs particularismo
4	Adscripción vs Logro
5	Específico vs difuso

Fuente: Balan S., Vreja L., (2013).

## Anexo 2. Antecedentes Petroleros del Ecuador

<b>Antecedentes Petroleros del Ecuador</b>	
1858	Geólogo Manuel Villavicencio advierte existencia de asfalto y alquitrán en Morona Santiago (Cordillera del Cutucú)
1878	Se otorga la primera concesión a M.G. Mier para extracción de sustancias bituminosas
1886	Se expide el primer código de minería del Ecuador
1901	Se promulga Código de Minería reformado
1909	Se conceden derechos a la firma Medina Pérez para exploración y explotación de 23 yacimientos en la Costa mediante la empresa Concepción Ecuador Oil Limited
1911	Llegan a Ecuador los primeros equipos manuales de perforación. Se perfora el pozo Ancón 1.
1919	Anglo y Petrópolis inician exploraciones en Península de Santa Elena
1921	El pozo Ancón 4 produce 30.000 barriles diarios
1933	Creación de la Dirección General de Minas y Petróleos
1970	Se inicia la construcción de oleoducto transecuatoriano
1972	Comienzo de la exportación de petróleo Creación de la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE)
1973	Ingreso de Ecuador a la OPEP
1977	Empieza a funcionar la Refinería de Esmeraldas
1989	Se crea Petroecuador en reemplazo de CEPE
1995	Se expide el Reglamento Ambiental
2010	Revisión de modalidad de contratos con las empresas privadas

Elaboración: Sofhía Aldaz M.

### Anexo 3. Modelo de Encuesta sobre Competitividad y Recursos Humanos

## ENCUESTA SOBRE COMPETITIVIDAD Y RECURSOS HUMANOS

Esta encuesta anónima contribuye a un estudio para el desarrollo de Tesis de Posgrado en la Maestría en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Particular de Loja

Por favor su ayuda contestando al siguiente cuestionario:

#### RECURSO HUMANO & INTERNACIONALIZACIÓN

1 La empresa como subsidiaria de una multinacional mantiene entre sus estrategias procesos de internacionalización?

SI

NO

Con qué frecuencia se dan estos procesos?

Casi Nunca

A veces

Casi Siempre

2 Qué cargos ocupa el personal expatriado que viene a la empresa en contrato?

Cargos Gerenciales  
Posiciones Administrativas  
Especialistas financieros  
Mando medios  
Cargos junior  
Cargos técnicos


3

¿Existe dentro de la empresa un Departamento encargado de mantener un programa de planificación y desarrollo de los procesos de internacionalización?

SI

NO

4 ¿Cuando un empleado es enviado a otro país, obtiene una inducción adecuada (él y su familia) para conocer y adaptarse a la nueva cultura? Indique el porcentaje

%

5 Los procesos de internacionalización del Recurso Humano en la empresa habitualmente se originan por:

Parte del Plan Estratégico  
Plan de desarrollo del empleado  
Conflictos emergentes a solucionar  
Apertura de nuevas sucursales  
Decisiones de no planificadas  
Otros: \_\_\_\_\_


6 ¿Cree usted que la empresa brinda un apoyo adecuado a las personas que vienen de otras culturas para que puedan adaptarse de manera rápida y agradable en el país? Indique el porcentaje

%

**LIDERAZGO & TRABAJO EN EQUIPO**

- 1 Cree que una cultura organizacional que promueve la multiculturalidad puede contribuir a mejorar el logro de objetivos de la empresa?  
 Casi Nunca  A veces  Casi Siempre
- 2 Con qué frecuencia mantiene la empresa programas de desarrollo de mandos medios?  
 Casi Nunca  A veces  Casi Siempre
- 3 Promueve la empresa el liderazgo y delegación de funciones para los mandos medios?  
 Casi Nunca  A veces  Casi Siempre
- 4 Cree que la organización tiene un programa adecuado para desarrollo de destrezas y competencias de sus empleados?  
 SI  NO
- 5 Se fomenta el trabajo en equipos multiculturales?  
 SI  NO
- 6 Existe un sistema adecuado de evaluación de desempeño y de recompensas?  
 SI  NO
- 7 Para realizar su trabajo, usted cuenta con objetivos, instrucciones y procedimientos claros? Indique el porcentaje  
 %
- 8 ¿En la organización se promueve y reconoce la planificación y la puntualidad?  
 SI  NO

**COMUNICACIÓN & COMPETITIVIDAD**

- 1 Qué problemas de comunicación ha encontrado al interactuar en la empresa con personas de diferentes Países/Culturas?

- Desconocimiento del idioma
- Costumbres diferentes para dirigirse al supervisor
- Discrepancias religiosas
- Códigos jerárquicos diferentes
- Desconocimiento de la cultura local
- Dificultad para adaptarse a trabajo en equipo
- Canales de comunicación deficientes
- Otros: \_\_\_\_\_


- 2 Seleccione los principales idiomas en los que se maneja la comunicación formal/informal en la empresa?

- Español
- Inglés
- Italiano

- Alemán
- Francés
- Mandarin

3 Cree que el conocimiento de varios idiomas por parte de los empleados podría constituirse una ventaja competitiva para la organización?  
 Casi Nunca  A veces  Casi Siempre

4 Indique cuál de los siguientes aspectos es una fortaleza que distingue a su empresa de la competencia

Diferenciación en costos	<input type="text"/>	Cultura y valores	<input type="text"/>
Orientación al cliente	<input type="text"/>	Innovación	<input type="text"/>
Permanente capacitación a empleados	<input type="text"/>	Tecnología	<input type="text"/>
Know how	<input type="text"/>	Responsabilidad Social	<input type="text"/>
Recurso Humano comprometido con la empresa	<input type="text"/>	Planes de desarrollo profesional	<input type="text"/>
Remuneración e incentivos	<input type="text"/>	Ambiente flexible y multicultural	<input type="text"/>
Comunicación multilingüe	<input type="text"/>		

Otros: \_\_\_\_\_

5 Cuáles son los beneficios que ha obtenido la empresa de los procesos de internacionalización empresarial y de Recursos Humanos?

Creimiento económico corporativo	<input type="text"/>
Intercambio y mejora de conocimientos	<input type="text"/>
Mayor apertura al cambio	<input type="text"/>
Creatividad	<input type="text"/>
Acercamiento a nuevos mercados	<input type="text"/>
Mayor eficiencia con respecto a la competencia	<input type="text"/>

Otros: \_\_\_\_\_

6 Que beneficios encuentra usted al tener equipos de trabajo multiculturales en la empresa?

Mejoramiento en el logro de objetivos	<input type="text"/>
Equipos de trabajo multifuncionales	<input type="text"/>
Personas con actitud positiva y flexible	<input type="text"/>
Mejora el nivel de conocimientos	<input type="text"/>

Otros: \_\_\_\_\_

7 Para lograr un mejor desempeño laboral es necesario mantener un buen nivel de relaciones interpersonales con los colegas?  
 SI  NO

8 Existe dentro de la organización un buen nivel de relaciones interpersonales y comunicación?  
 SI  NO

**Muchas gracias.**

Elaborado por: Sofía Aldaz M.

Anexo 4. Modelo de Entrevista sobre Competitividad y Recursos Humanos

**ENTREVISTA SOBRE COMPETITIVIDAD Y RECURSOS HUMANOS**

Su respuesta a esta entrevista contribuye al desarrollo del proyecto de Maestría en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Particular de Loja, realizado por Sofhía Aldaz M.

**Nombre del entrevistado:**

**Actividad Profesional que desempeña:**

**Empresa:**

6 De qué manera los procesos de internacionalización (expansión de la empresa a otras áreas geográficas) están afectando los modelos de gestión del Recurso Humano?

.....

7 Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la Gestión del Recurso Humano al momento de alcanzar niveles de competitividad?

.....

8 De qué manera cree que la existencia de una fuerza laboral multicultural puede incidir favorablemente en el desempeño de la organización?

.....

9 ¿Cómo fomentar en la empresa una cultura de aprendizaje?

.....

10 Identifica usted alguna fortaleza que tengan los profesionales ecuatorianos que les permita competir a niveles internacionales?

.....

11 Si tuviera que cambiar/eliminar algún modelo actual de gestión del Recurso Humano, cuál sería?

.....

12 Si tuviera que sugerir una mejora en los canales de comunicación que se mantienen dentro de las organizaciones, cuál sería?

.....

Muchas Gracias

Elaborado por: Sofhía Aldaz M.



## Anexo 6. Hoja de Registro de Reuniones

<b>Hoja de Registro de Reuniones</b>			
Nombre de la empresa: _____			
<b>TEMA ANALIZADO</b>			
Misión			
Visión			
Valores Corporativos			
<b>CONCLUSIONES</b>			
_____			
<b>ACCIONES SUGERIDAS A IMPLANTAR</b>			
_____			
<b>NOMBRE Y FIRMA DE PARTICIPANTES</b>			
_____	_____	_____	_____
Representante UDIM	Participante	Participante	Gerente General
<b><i>A ser completado únicamente por el Departamento de UDIM</i></b>			
Documento Interno NO. _____			
Evaluado por: _____			Fecha: _____
Revisado por: _____			Fecha: _____
La empresa agradece su participación			

Elaborado por: Sofhía Aldaz M.

Anexo 7. Cuestionario sobre nivel actual de Sensibilidad Multicultural

<b>CUESTIONARIO SOBRE EL NIVEL ACTUAL DE SENSIBILIDAD MULTICULTURAL</b>									
Nombre de la empresa: _____									
Locación:	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> </table> <span style="margin-left: 20px;">Quito</span> <span style="margin-left: 20px;">Campo</span>								
¿Dentro de la empresa se reconocen y respetan las diferencias culturales que existan entre los empleados?									
<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 25%;">NUNCA</td> <td style="width: 25%;">A VECES</td> <td style="width: 25%;">CASI SIEMPRE</td> <td style="width: 25%;">SIEMPRE</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 25%; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 25%; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 25%; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 25%; height: 20px;"></td> </tr> </table>		NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE				
NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE						
Estoy consciente de que cada cultura maneja códigos jerárquicos distintos:									
<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 25%;">NUNCA</td> <td style="width: 25%;">A VECES</td> <td style="width: 25%;">CASI SIEMPRE</td> <td style="width: 25%;">SIEMPRE</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 25%; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 25%; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 25%; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 25%; height: 20px;"></td> </tr> </table>		NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE				
NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE						
Dentro del ámbito de los negocios, considero importante el conocer cómo reaccionan las distintas culturas:									
<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 25%;">NUNCA</td> <td style="width: 25%;">A VECES</td> <td style="width: 25%;">CASI SIEMPRE</td> <td style="width: 25%;">SIEMPRE</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 25%; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 25%; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 25%; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 25%; height: 20px;"></td> </tr> </table>		NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE				
NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE						
Dentro de los equipos de trabajo, mi actitud hacia colegas de otras culturas es:									
<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 33%;">Negativa</td> <td style="width: 33%;">Indiferente</td> <td style="width: 33%;">Positiva</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 33%; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 33%; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 33%; height: 20px;"></td> </tr> </table>		Negativa	Indiferente	Positiva					
Negativa	Indiferente	Positiva							
Me intereso por conocer aspectos de otras culturas:									
<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 50%;">SI</td> <td style="width: 50%;">NO</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 50%; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 50%; height: 20px;"></td> </tr> </table>		SI	NO						
SI	NO								
<b>INDICADORES PARA MEDICIÓN</b>									
INDICADOR 1:	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">Rotación de personal expatriado por problemas de adaptación</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">No. Total de empleados expatriados en nómina</td> </tr> </table>	Rotación de personal expatriado por problemas de adaptación	No. Total de empleados expatriados en nómina						
Rotación de personal expatriado por problemas de adaptación									
No. Total de empleados expatriados en nómina									
<b><i>A ser completado únicamente por el Departamento de UDIM</i></b>									
Documento Interno NO. _____									
Evaluado por: _____	Fecha: _____								
Revisado por: _____	Fecha: _____								
La empresa agradece su participación									

Elaborado por: Sofhía Aldaz M.

## Anexo 8. Cuestionario sobre Competencias Multiculturales

<b>Cuestionario sobre Competencias Multiculturales</b>			
Nombre de la empresa:		_____	
Nombre del Empleado:		Cargo:	_____
Departamento:		Area:	_____
Locación:	<input type="checkbox"/> QUITO <input type="checkbox"/> CAMPO	Fecha:	_____
<b>IDIOMAS EXTRANJEROS</b>			
Favor indicar los idiomas extranjeros que conoce y el nivel de manejo de los mismos			
IDIOMA	BASICO	MEDIO	AVANZADO TÉCNICO
1. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De los idiomas extranjeros identificados anteriormente, indicar cuál de ellos le ayudaría a mejorar el desempeño en sus actividades laborales: _____			
<b>TRABAJO EN EQUIPOS MULTICULTURALES</b>			
¿Con qué frecuencia trabaja en equipos multiculturales?			
RARA VEZ	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
A su criterio los resultados alcanzados al trabajar en equipos multiculturales son:			
Bajos	Buenos	Muy Buenos	Excelentes
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b>			
Su conocimiento actual sobre técnicas de resolución de conflictos es:			
BASICO	MEDIO	AVANZADO	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Consideraría de ayuda conocer y mejorar técnicas para resolución de conflictos laborales?			
SI	<input type="checkbox"/>		
NO	<input type="checkbox"/>		
<b>A ser completado únicamente por el Departamento de UDIM</b>			
Documento Interno NO. _____			
Evaluado por: _____		Fecha:	_____
Revisado por: _____		Fecha:	_____
La empresa agradece su participación			

Anexo 9. Modelo de Hoja de Registro para control de capacitación en idiomas

HOJA DE REGISTRO PARA SEGUIMIENTO A CAPACITACIÓN EN IDIOMAS EXTRANJEROS																	
Nombre de la empresa: _____																	
Nombre del Empleado: _____																	
Departamento: _____			Locación: <table border="1" style="display: inline-table; width: 80px; height: 20px; vertical-align: middle;"></table>		Quito												
Area: _____			<table border="1" style="display: inline-table; width: 80px; height: 20px; vertical-align: middle;"></table>		Campo												
Cargo: _____																	
LENGUA MATERNA: _____																	
IDIOMA EXTRANJERO PARA ENTRENAMIENTO: <table border="1" style="display: inline-table; width: 150px; height: 20px; vertical-align: middle;"></table>																	
PORCENTAJE DEL NIVEL DE CONOCIMIENTO INICIAL:																	
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">BAJO</td> <td style="padding: 2px 5px;">MEDIO</td> <td style="padding: 2px 5px;">AVANZADO</td> <td style="padding: 2px 5px;">TÉCNICO</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px; text-align: center;">%</td> </tr> </table>						BAJO	MEDIO	AVANZADO	TÉCNICO	%	%	%	%				
BAJO	MEDIO	AVANZADO	TÉCNICO														
%	%	%	%														
PORCENTAJE DE NIVEL DE CONOCIMIENTO DESEADO:																	
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">MEDIO</td> <td style="padding: 2px 5px;">AVANZADO</td> <td style="padding: 2px 5px;">TÉCNICO</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px; text-align: center;">%</td> <td style="padding: 2px 5px; text-align: center;">%</td> <td style="padding: 2px 5px; text-align: center;">%</td> </tr> </table>						MEDIO	AVANZADO	TÉCNICO	%	%	%						
MEDIO	AVANZADO	TÉCNICO															
%	%	%															
REGISTRO DE HORAS TOMADAS:																	
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">TRIM. 1</td> <td style="padding: 2px 5px;">TRIM. 2</td> <td style="padding: 2px 5px;">TRIM. 3</td> <td style="padding: 2px 5px;">TRIM. 4</td> <td style="padding: 2px 5px;">TRIM. 5</td> <td style="padding: 2px 5px;">TRIM. 6</td> </tr> <tr> <td style="width: 15%; height: 20px;"></td> </tr> </table>						TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TRIM. 5	TRIM. 6						
TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TRIM. 5	TRIM. 6												
PORCENTAJE DEL NIVEL DE CONOCIMIENTO ALCANZADO:																	
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">MEDIO</td> <td style="padding: 2px 5px;">AVANZADO</td> <td style="padding: 2px 5px;">TÉCNICO</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px; text-align: center;">%</td> <td style="padding: 2px 5px; text-align: center;">%</td> <td style="padding: 2px 5px; text-align: center;">%</td> </tr> </table>						MEDIO	AVANZADO	TÉCNICO	%	%	%						
MEDIO	AVANZADO	TÉCNICO															
%	%	%															
INDICADORES PARA MEDICIÓN																	
INDICADOR 1:	$\frac{\text{No. De horas de Clase Recibidas}}{\text{No. De horas de Clase Programadas}}$																
INDICADOR 2:	$\frac{\text{Porcentaje de nivel de conocimiento alcanzado}}{\text{Porcentaje de nivel de conocimiento deseado}}$																
INDICADOR 3:	Aprobación de examen internacional de suficiencia																
<b>A ser completado únicamente por el Departamento de UDIM</b>																	
Documento Interno NO. _____																	
Evaluado por: _____			Fecha: _____														
Revisado por: _____			Fecha: _____														

Elaborado por: Sofhía Aldaz M.

## Anexo 10. Ficha de Registro y Seguimiento Individual

FICHA DE REGISTRO Y SEGUIMIENTO INDIVIDUAL PARA EVALUAR IDONEIDAD PARA PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN																																														
<p><i>A ser completado únicamente por el Departamento de UDIM</i></p> <p>Nombre de la empresa: _____</p> <p>Nombre del Empleado: _____</p> <p>Departamento: _____</p> <p>Area: _____</p> <p>Cargas familiares: _____</p> <p>El empleado califica para procesos de internacionalización:</p> <p>SI <input type="checkbox"/></p> <p>NO <input type="checkbox"/></p> <p>Revisión en 6 meses <input type="checkbox"/></p> <p>Documento Interno NO. _____</p> <p>LOCACIÓN: <input type="checkbox"/> Quito <input type="checkbox"/> Campo</p> <p>Evaluado por: _____</p> <p>Revisado por: _____</p> <p>Observaciones: _____</p>																																														
<b>PUNTOS</b>																																														
<b>25 PTS</b>	<b>DISPONIBILIDAD PARA PROCESOS INTERNACIONALES</b>																																													
	<p>Promedio de puntaje obtenidas en los últimos 3 años: <input type="text"/> /100</p> <p>El empleado manifiesta su deseo de formar parte de procesos de internacionalización?</p> <p>Experiencias laborales previas en otros países <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO</p> <p>Misiones realizadas al exterior <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO</p> <p>Estaría disponible en un lapso de:</p> <p>3 meses <input type="checkbox"/></p> <p>6 meses <input type="checkbox"/></p> <p>1 año <input type="checkbox"/></p>																																													
<b>25 PTS</b>	<b>MOTIVACIÓN DEL INDIVIDUO</b>																																													
	<p>A estas afirmaciones, usted respondería:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>En desacuerdo</th> <th>Muy en desacuerdo</th> <th>Indefinido</th> <th>De acuerdo</th> <th>Muy de acuerdo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siente usted energía suficiente para desempeñar su trabajo diariamente</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Siente temor ante situaciones inciertas que pudieran presentarse</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Siente claramente que es parte de un equipo o grupo social de su agrado</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Siente que sus capacidades han sido reconocidas justamente</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cree usted haber alcanzado todos sus objetivos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Indefinido	De acuerdo	Muy de acuerdo	Siente usted energía suficiente para desempeñar su trabajo diariamente						Siente temor ante situaciones inciertas que pudieran presentarse						Siente claramente que es parte de un equipo o grupo social de su agrado						Siente que sus capacidades han sido reconocidas justamente						Cree usted haber alcanzado todos sus objetivos														
	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Indefinido	De acuerdo	Muy de acuerdo																																									
Siente usted energía suficiente para desempeñar su trabajo diariamente																																														
Siente temor ante situaciones inciertas que pudieran presentarse																																														
Siente claramente que es parte de un equipo o grupo social de su agrado																																														
Siente que sus capacidades han sido reconocidas justamente																																														
Cree usted haber alcanzado todos sus objetivos																																														
<b>25 PTS</b>	<b>VARIABLES CULTURALES</b>																																													
	<p>Las reglas son más importantes que las circunstancias? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO</p> <p>Estaría dispuesto a comprender y trabajar bajo códigos jerárquicos diferentes? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO</p> <p>Son para usted los idiomas una fuente de integración multicultural? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO</p> <p>Las diferencias religiosas le impedirían desempeñarse en un determinado entorno? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO</p> <p>Estaría dispuesto a compartir sus conocimientos con personas de otra culturas? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO</p> <p>Le agrada aprender de colegas de otras culturas? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO</p>																																													
<b>25 PTS</b>	<b>EVALUACIÓN DEL SUPERVISOR</b>																																													
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Malo</th> <th>Bueno</th> <th>Muy bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Conocimientos y destrezas profesionales</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relaciones Interpersonales</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Manejo de conflictos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tolerancia y flexibilidad</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Capacidades de comunicación multicultural</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Trabajo en equipo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Actitud proactiva y de liderazgo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Apertura al cambio</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Malo	Bueno	Muy bueno	Excelente	Conocimientos y destrezas profesionales					Relaciones Interpersonales					Manejo de conflictos					Tolerancia y flexibilidad					Capacidades de comunicación multicultural					Trabajo en equipo					Actitud proactiva y de liderazgo					Apertura al cambio				
	Malo	Bueno	Muy bueno	Excelente																																										
Conocimientos y destrezas profesionales																																														
Relaciones Interpersonales																																														
Manejo de conflictos																																														
Tolerancia y flexibilidad																																														
Capacidades de comunicación multicultural																																														
Trabajo en equipo																																														
Actitud proactiva y de liderazgo																																														
Apertura al cambio																																														
<b>25 PTS</b>	<b>Conocimiento de idiomas extranjeros</b>																																													
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>IDIOMA</th> <th>% hablado</th> <th>% escrito</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Estaría dispuesto a aprender un nuevo idioma? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO</p>	IDIOMA	% hablado	% escrito																																										
IDIOMA	% hablado	% escrito																																												
<b>Total 100 PTS</b>																																														

Elaborado por: Sofhía Aldaz M.

Anexo 11. Formato para sugerencias en mejora de canales de comunicación internos multiculturales

<b>FORMULARIO PARA SUGERENCIAS EN MEJORA DE CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNOS - MULTICULTURALES</b>			
Nombre de la empresa: _____			
Nombre del Empleado: _____		Cargo: _____	
Departamento: _____		Area: _____	
Locación:	<input type="checkbox"/> Quito <input type="checkbox"/> Campo	FECHA:	_____
Describa el hecho ha mejorar relacionado con canales de comunicación:			
Alternativa o Sugerencia de Mejora en canales de comunicación:			
Beneficios que se obtendrían de esta mejora:			
Recursos Necesarios:			
Costo Estimado de los recursos necesarios para la mejora propuesta:			
_____ Firma del Empleado:			
<b><i>A ser completado únicamente por el Departamento de UDIM</i></b>			
Documento Interno NO. _____			
Evaluado por: _____		Fecha: _____	
Revisado por: _____		Fecha: _____	
La empresa agradece su participación			

Elaborado por: Sofhía Aldaz M.

## Anexo 12. Cuestionario sobre comunicación multilingüe dentro de la organización

CUESTIONARIO SOBRE COMUNICACIÓN MULTILINGÜE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN							
Nombre de la empresa: _____							
LOCACIÓN:	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 100px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 100px; height: 20px;"></td></tr> </table> <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 20px;">                     QUITO CAMPO                 </div>						
El idioma oficial en el que se transmiten las comunicaciones dentro de la organización es:							
<input style="width: 400px; height: 20px;" type="text"/>							
Cuando usted debe enviar una comunicación a la Casa Matriz / Oficina Sede: ¿En qué idioma lo hace?							
<input style="width: 400px; height: 20px;" type="text"/>							
Indique el idioma hablado por el personal expatriado que trabaja frecuentemente en su equipo.							
<input style="width: 400px; height: 20px;" type="text"/>							
Actualmente existe una comunicación multilingüe dentro de la empresa.							
<table style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 0 20px;">Rara vez</td> <td style="padding: 0 20px;">Frecuentemente</td> <td style="padding: 0 20px;">Siempre</td> </tr> <tr> <td style="width: 100px; height: 20px;"></td> <td style="width: 100px; height: 20px;"></td> <td style="width: 100px; height: 20px;"></td> </tr> </table>		Rara vez	Frecuentemente	Siempre			
Rara vez	Frecuentemente	Siempre					
Para comunicarse con sus colegas utiliza generalmente:							
correo electrónico	<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>						
comunicación telefónica	<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>						
chats internos	<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>						
fax	<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>						
comunicación personal	<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>						
formatos internos	<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>						
¿Cree que hay una gestión adecuada de la comunicación multilingüe dentro de la empresa?							
<table style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 0 20px;">Rara vez</td> <td style="padding: 0 20px;">Frecuentemente</td> <td style="padding: 0 20px;">Siempre</td> </tr> <tr> <td style="width: 100px; height: 20px;"></td> <td style="width: 100px; height: 20px;"></td> <td style="width: 100px; height: 20px;"></td> </tr> </table>		Rara vez	Frecuentemente	Siempre			
Rara vez	Frecuentemente	Siempre					
¿Qué idiomas considera necesarios manejar en las comunicaciones dentro de la organización?							
1	<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>						
2	<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>						
3	<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>						
INDICADORES PARA MEDICIÓN							
INDICADOR 1:	<table style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 100px; border-bottom: 1px solid black;"></td> <td style="text-align: center;">Publicaciones internas hechas en varios idiomas</td> </tr> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid black;"></td> <td style="text-align: center;">Total de publicaciones internas anuales</td> </tr> </table>		Publicaciones internas hechas en varios idiomas		Total de publicaciones internas anuales		
	Publicaciones internas hechas en varios idiomas						
	Total de publicaciones internas anuales						
<b>A ser completado únicamente por el Departamento de UDIM</b>							
Documento Interno NO. _____							
Evaluado por: _____	Fecha: _____						
Revisado por: _____	Fecha: _____						
La empresa agradece su participación							

Elaborado por: Sofhía Aldaz M.

### Anexo 13. Niveles Internos de Satisfacción en comunicación multicultural

<b>MEDICIÓN DE NIVELES INTERNOS DE SATISFACCIÓN EN CUANTO A COMUNICACIÓN MULTICULTURAL</b>	
Nombre de la empresa: _____	
<b>PREGUNTAS A SER DESARROLLADAS MEDIANTE TRABAJO CON GRUPOS FOCALES</b>	
1) Cuando la empresa envía un mensaje, éste es comprensible para todos los empleados?	
2) Qué otras herramientas podría utilizar la empresa para lograr que los mensajes sean comprendidos por todos?	
3) Cree que se han disminuido los problemas de mala comprensión de las comunicaciones?	
4) Qué impacto ha tenido el enviar mensajes y comunicaciones en varios idiomas?	
5) Al manejar varios idiomas, el personal expatriado se siente incluido en la cultura de la empresa?	
<b>INDICADORES PARA MEDICIÓN</b>	
INDICADOR 1:	$\frac{\text{Número de sugerencias recibidas}}{\text{Número total de participantes en los grupos focales}}$
<b><i>A ser completado únicamente por el Departamento de UDIM</i></b>	
Documento Interno NO. _____	
Evaluado por: _____	Fecha: _____
Revisado por: _____	Fecha: _____
La empresa agradece su participación	

Elaborado por: Sofhía Aldaz M.